

00667



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Contaduría y Administración
Facultad de Química
Instituto de Investigaciones Sociales
Instituto de Investigaciones Jurídicas

Examen General de Conocimientos
Trabajo Escrito

**Estudio Financiero de una Empresa Productora de
Derivados Lácteos**

Que para obtener el grado de:

Maestro en: Finanzas

Presenta: Martha Sánchez Chaverría

Tutor: M.F. José Antonio Morales Castro



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Que me ha dado fuerza, entusiasmo y la oportunidad de alcanzar los objetivos que me he establecido.

A Mis Padres

Que han estado conmigo todo el tiempo y que siempre me han apoyado sin importar los errores y fallas que puede cometer sin intención y que me han brindado lo mejor de su vida.

A Mi Bebe

Que va a llegar a mi vida en el mejor momento, además de ser la mayor ilusión y en quien depositare todo mi cariño y amor.

A Mis Hermanas

Que a pesar de existir algunas diferencias siempre han confiado en mi y me han apoyado en todo momento.

A Arturo

Que me apoyaba y me daba seguridad en todo lo que hacía y que lamentablemente terminé ésta meta sin su compañía.

A la Universidad

Por acogerme en sus aulas y darme los conocimientos que me han permitido llegar a lograr mis metas.

A los Profesores

Por todas sus consejos, experiencia y enseñanzas que son pilares de la formación académica.

Y a todos aquellos a quienes por falta de memoria no he mencionado y que han estado ahí, mil gracias.

ÍNDICE

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	5
 <u>PRIMERA ETAPA</u>	
CAPÍTULO 1 PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO	9
1.1 Antecedentes del negocio sujeto a estudio	11
1.1.1 Inicio, 1905	11
1.1.2 De 1910 a 1940	12
1.1.3 De 1940 a 1970	13
1.1.4 De 1970 a 2002	15
1.1.5 Situación actual, 2003	19
1.2 Visión, Misión y Objetivos del negocio	20
1.3 Estructura Organizacional	22
1.4 Problemática	22
 <u>SEGUNDA ETAPA</u>	
CAPÍTULO 2 METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN DEL ESTUDIO FINANCIERO	24
2.1 Identificación del Problema	24
2.1.1 Planeación Estratégica	24
2.1.2 Organizacional	25
2.1.3 Operacional	26
2.1.4 Mercado	27
2.1.5 Contable y Financiero	27
2.1.6 Preguntas de Investigación	28
2.2 Metodología de la Investigación	28
2.3 Análisis Financiero al 2002	29

2.4	Establecimiento de Controles Financieros	29
2.5	Estrategia Global de Mejoramiento	29
CAPÍTULO 3	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO	31
3.1	Plan Estratégico	31
3.2	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	31
3.2.1	Análisis de Fuerzas	32
3.2.2	Análisis de Oportunidades	33
3.2.3	Análisis de Debilidades	34
3.2.4	Análisis de Amenazas	36
3.3	Análisis de Boston	39
3.4	Análisis de Porter	41
CAPÍTULO 4	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DEL NEGOCIO	45
4.1	Manual de Organizaciones, Políticas y Procedimientos Administrativos	45
4.2	Ubicación y distribución física del personal (Matriz)	46
4.3	Estructura Organizacional en Plantas de Producción	46
4.4	Distribución Física en Plantas de Producción	47
4.5	Organigrama	47
4.5.1	Diseño	47
4.5.2	Contenido	48
4.6	Nivel de autoridad	48
CAPÍTULO 5	ANÁLISIS OPERATIVO DEL NEGOCIO	50
5.1	Proceso de Producción Actual (Toluca)	50
5.2	Proceso de Producción Actual (Guadalajara)	54
5.3	Descripción de la Distribución del Producto Terminado a Sucursales	59

CAPÍTULO 6	ESTUDIO DE MERCADO DEL NEGOCIO	60
6.1	Descripción de productos	60
6.2	Lugar que ocupa en el mercado la mantequilla gloria	61
6.3	Cuadros estadísticos del mercado	65
CAPÍTULO 7	ESTUDIO FINANCIERO DEL NEGOCIO	68
7.1	Utilidad Neta Proyectada de 2004 a 2013	70
7.2	Determinación del Período de Recuperación	72
7.3	Determinación de la Tasa Simple de Rendimiento	73
7.4	Determinación de la Tasa Promedio de Rendimiento	74
7.5	Determinación del Valor Presente Neto	75
7.6	Determinación de la Tasa Interna de Retorno	76
7.7	Gráfica de la Tasa Interna de Retorno	77
7.8	Índice de Rendimiento y Costo-Beneficio	78
7.9	Determinación del Costo de Capital Promedio Ponderado para 2000, 2001 y 2002	79
7.10	Determinación del Valor Económico Agregado para 2000, 2001 y 2002	85
7.11	Razones Financieras de 2000, 2001 y 2002	87
7.12	Determinación del Punto de Equilibrio	94
 <u>TERCERA ETAPA</u>		
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		99
BIBLIOGRAFÍA		105

ANEXOS I. Antecedentes

- 1. Censos del INEGI**
- 2. Gráfica por rubro (Número de establecimientos)**
- 3. Gráfica por sector (Número de establecimientos)**

ANEXOS II. Estructura Organizacional

- 1. Organigrama al 01 de abril de 2004**

ANEXOS III. Análisis Operacional

- 1. Cuadro comparativo del Proceso de Producción**
- 2. Diagrama de Flujo del Proceso de Producción**
- 3. Fotos del área de Producción en Toluca**

ANEXOS IV. Análisis Financiero

- 1. Estado de Resultados a diciembre de 1993 a 2002**
- 2. Balance general al 31 de diciembre de 1993 a 2002**
- 3. Cálculo de Mínimos cuadrados**
- 4. Cálculo del Valor Presente Neto a diferentes tasas**
- 5. Proveedores (Descuentos por Pronto Pago)**

Introducción

Las condiciones actuales del país concernientes a la economía y competitividad empresarial, exigen investigaciones sobre las técnicas de estudios y análisis financieros, estudios de mercado, controles administrativos, gestión y procesamiento de datos, que han sido desarrollados por empresarios y académicos en el ámbito internacional buscando incorporar a la micro, pequeña y mediana empresa del país con el objetivo de incrementar su competitividad en el mundo globalizado de hoy.

El principal objetivo de la mayoría de las empresas privadas es ganar dinero en el presente y a través del tiempo. Consecuentemente, si una compañía no es capaz de generar suficiente utilidad que se refleje en sus estados financieros, su sobrevivencia es cuestionable. Por otra parte, las organizaciones que tienen bajos o nulos beneficios no son atractivas para inversores potenciales en busca de rendimientos altos. Nosotros como administradores e interesados en la satisfacción de los inversionistas tenemos que buscar alternativas para retribuir a quienes confían en nosotros y en las firmas que dirigen.

De estas premisas, se infiere la necesidad de generar una nueva filosofía corporativa, encaminada a satisfacer a quienes aportan su capital para que las empresas puedan producir, procurando al mismo tiempo mantener su nivel competitivo que les permita desenvolverse con solvencia en un mundo que tiene cada vez menos restricciones a los movimientos de capital.

Las empresas del país que poseen y realizan estudios, análisis y evaluaciones financieras son muy pocas (por lo general son empresas transnacionales y empresas que cotizan en la Bolsa de Valores) colocándolas en un nivel competitivo. Tocante a la micro, pequeña y mediana empresa desconfían de cambiar la forma de administrar, ya que desconocen los beneficios que pueden obtener, además de ser muy celosas de la información que poseen, lo cual no ayuda en nada al momento de intentar hacer dicho estudio.

El fin de este trabajo es demostrar a los empresarios de medianas empresas la necesidad de realizar estudios, análisis y evaluaciones financieras, sobre todo hacerles ver los beneficios que se obtienen al poseer controles basados en indicadores financieros que coadyuvan a la mejor toma de decisiones e integración de las áreas donde se genera la información para su crecimiento y desarrollo.

Presento un estudio financiero detallado de la metodología a seguir para invertir y controlar los recursos propios y prestados de la empresa como respuesta a los futuros beneficios que permita mejorar el desempeño y la toma de decisiones; aspectos fundamentales para mantener y mejorar el nivel competitivo de las medianas empresas mexicanas.

Este estudio es un trabajo de campo con algunas empresas en el ramo de productos lácteos recabando información de los procedimientos y herramientas financieras en que se apoyan, así como investigación bibliográfica, ya que su ejecución y puesta en marcha requiere de tiempo.

El desarrollo de este trabajo empezará por tratar puntos esenciales como son: conocer y analizar la situación financiera actual de la empresa fabricante de mantequilla que por cuestiones didácticas será nombrada como "Cremas Nacionales, S. A. de C. V.", realizar el estudio y evaluación de los estados financieros, y la importancia y formas de renovar e innovar los controles financieros. De igual forma se mencionan algunas herramientas administrativas que ayudan en el desempeño y toma de decisiones de la empresa sujeta a estudio.

En el capítulo 1, hago un pequeño resumen de la constitución de Cremas Nacionales fabricante y comercializadora de mantequilla, ya que se trata de una empresa que esta a punto de cumplir 100 años de vida, los datos obtenidos son recopilaciones de conversaciones con directivos y gerentes de la misma; también se definirá la visión, misión y algunos objetivos de los cuales no poseen ningún documento que las defina, por otro lado haré referencia a la estructura organizacional que actualmente establece la línea de autoridad a seguir.

Derivado de lo anterior, en este mismo capítulo se describe la problemática detectada de acuerdo a los elementos proporcionados por los miembros de la organización; así como de las observaciones y análisis realizados en las entrevistas.

En el capítulo 2, describe brevemente el problema que Cremas Nacionales presenta en cada uno de los temas a tratar en el presente trabajo, tal como: planeación estratégica, operacional, organizacional, de mercado y financiera.

En el capítulo 3, desarrollaré el estudio y análisis de la planeación estratégica que hasta estos momentos posee la compañía, además de adaptar los conocimientos adquiridos respecto de la planeación formal que debe aplicarse en las empresas de todo tipo sin importar su tamaño.

En el capítulo 4, describiré las fallas detectadas en la compañía respecto de la estructura organizacional, basándome en el organigrama, catálogo de empleados, y descripción de puestos proporcionados por la misma.

En el capítulo 5, hablaré del proceso de producción y distribución que me permitirán evaluar dicha operación que se evaluará mediante los indicadores financieros en el capítulo de finanzas.

En el capítulo 6, haré la descripción de los productos que fabrica y comercializa la empresa que con base en estudios de mercado nos permite identificar el lugar que ocupa la marca, así como el segmento en que se desarrolla el negocio.

En el capítulo 7, por último evaluaré toda la operación anterior de la compañía con base en la contabilidad y estados financieros donde se registran y controlan las salidas de efectivo con base en indicadores financieros, conjuntamente evaluaré la razonabilidad de las cifras, con ayuda de las herramientas y métodos financieros; permitiéndome concluir y recomendar soluciones basadas en datos históricos.

La aportación principal del presente trabajo es establecer y definir indicadores financieros que permitan la evaluación en el desempeño de la empresa, coadyuvando a la administración del negocio para una mejor toma de decisiones, definir una planeación estratégica e incrementar el valor del negocio.

PRIMERA ETAPA

CAPITULO 1 PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

La industria de los productos lácteos se puede definir como: aquella que transforma la leche con el objeto de presentar nuevos productos tales como: mantequilla, margarina, cremas, quesos, chantilly, etc., para consumo humano.

Concerniente a la fabricación de mantequilla, el origen de este producto en México se remonta al año de 1905¹, iniciando con un proceso de descreme muy rudimentario por el Sr. Roberto Andrade en Mártires de la Conquista #92, Colonia Tacubaya.

Al no existir competencia en los primeros años el Sr. Andrade se dedicó a la fabricación de mantequilla, constituyendo la empresa Cremas Nacionales, S. A. de C. V., obteniendo buenos resultados.

En la actualidad el país atraviesa por un momento crítico en cuanto a la producción de leche, es por ello que ante tal situación la materia prima principal que se requiere para la fabricación de mantequilla y margarina es de importación afectando en gran medida el costo de fabricación del producto, por ende el precio de venta.

La finalidad de Cremas Nacionales es la fabricación y comercialización de mantequilla, margarina, crema pastelera y chantilly, es una constante desde sus inicios muy rudimentarios hasta su producción industrial.

Para producir mantequilla, margarina, crema pastelera y chatilly de buena calidad, la grasa butírica, grasa vegetal, y demás materias primas y material de empaque deben de cumplir con las normas de calidad.

Para que el producto presente las características que deseen los consumidores, es necesario llevar a cabo y de manera correcta los procedimientos, procesos y prácticas que influyen en la calidad del producto.

La competitividad de fabricación y comercialización de mantequilla, margarina, crema pastelera y chantilly está en la distribución y calidad del producto. En abril de 2002, Cremas Nacionales ha sido sujeta a estudio por la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO),

¹ No se encontró otro antecedente de la fabricación de mantequilla, es por ello que el Sr. Roberto Andrade es el iniciador.

en su análisis que periódicamente hace de margarinas y mantequillas en el cual la mantequilla Gloria aparece con 100 puntos de calidad. La PREOFECO incluye ahora en su análisis no sólo la formulación en sí, sino también el peso marcado y sus ingredientes nutricionales.

Por lo anterior, Cremas Nacionales hoy en día se enfrenta a grandes problemas de planeación estratégica a largo plazo, mercado, operacionales, administrativos, contables y financieros.

Ante ésta situación, el estudio al cual me enfocare de forma más profunda es el aspecto financiero, además de ser el que más le afecta a Cremas Nacionales convirtiéndose en un elemento importante dentro de la empresa para que se logre el mejor desempeño y beneficio. El estudio financiero servirá para estudiar y evaluar decisiones que le permitan a la entidad cumplir con los objetivos señalados por la administración, y así contar con los elementos y herramientas necesarias para su estudio, análisis y evaluación de la información financiera.

Derivado de lo anterior, el planteamiento del problema esta orientado hacia lograr la solución de los problemas financieros de Cremas Nacionales mediante controles e indicadores financieros.

La pregunta a contestar sería: ¿Cuáles son las causas que ocasionan los bajos rendimientos operativos y financieros en Cremas Nacionales?.

1.1 Antecedentes del negocio sujeto a estudio

1.1.1 Inicio, 1905

A principios de siglo, período de gobierno de Porfirio Díaz (1876-1910), en donde México era considerado capitalista, ya que la economía se basaba en la explotación de productos agrícolas y de la industria extractiva; por lo que el campo se veía afectado.

"La situación que se vivía en esos años en el país era muy difícil considerando los siguientes indicadores:

- El Producto Interno Bruto (PIB) creció 3.3% en promedio anual; en tanto que la población tuvo tasas de crecimiento de 1.1%.
- La producción per cápita aumentó a un ritmo de 2.2% anual.
- La producción minera y petrolera eran las actividades más dinámicas, ya que durante esos mismos años creció 7.2% en promedio anual.
- La producción manufacturera tuvo un ritmo de expansión de 3.6% anual, en tanto que la agricultura sólo lo hizo en 2.2%².

Todos estos elementos corroboran que durante la época porfirista hubo un crecimiento económico capitalista, dejando al margen el desarrollo socioeconómico, ya que los beneficios de crecimiento económico no se repartieron entre todos los miembros de la sociedad mexicana, provocando una gran cantidad de problemas y conflictos debido a la inestabilidad interna económica, política y militar que condujo al movimiento armado de 1910.

En efecto, el crecimiento económico porfirista propició la prosperidad de ciertas capas de la sociedad, pero la mayor parte de la población quedó fuera del proceso de desarrollo. Ante el crecimiento de la población, el poco aumento de la ocupación productiva y la imposibilidad del sistema económico para alcanzar nuevamente una dinámica de crecimiento propició la disminución del ingreso de las mayorías y el descontento se agudizó.

A pesar de los problemas políticos y económicos que se vivían en ese momento en el país un dinámico empresario, el señor Alberto Andrade, en 1905 instaló en Tacubaya, D.F., la primera fábrica de mantequilla en México denominada Cremas Nacionales, S. A. de C. V., todo muy a

² MENDEZ MORALES, José Silvestre, *Problemas Económicos de México*, México, ed. Mc Graw Hill, 1998, (4ª. Edición), p.47.

la antigua usanza, produciendo crema y mantequilla mediante un rudimentario proceso de descreme de leche y entregando al mismo tiempo su producto en un carrito tirado por mulas.

1.1.2 De 1910 a 1940

Los movimientos armados que se iniciaron en 1910 se prolongaron durante varios años participando en ellos un número importante de personas, lo que ocasionó una fuerte disminución de la actividad económica debido a la muerte de mucha gente y a la destrucción de bienes de capital, así como el abandono de algunas actividades económicas.

El costo de los movimientos armados fue alto, tanto en mano de obra como en bienes de producción; sin embargo, el propio movimiento fue financiado por las actividades dedicadas a la exportación de minería y petróleo.

En 1920 se lanza al mercado la famosa Mantequilla "Gloria", y al paso del tiempo Cremas Nacionales fue ganando poco a poco el liderazgo en la fabricación de mantequilla dando origen a la marca líder de Mantequilla y Crema "Gloria".

"Después de 1920, la actividad económica se recupera debido sobre todo al restablecimiento de la paz y al mantenimiento de cierta estabilidad política bajo los mandatos presidenciales de Obregón (1921-1924) y Calles (1925-1928)"³.

Aunque todo el periodo de 1910 a 1934 el crecimiento económico fue bajo, permitió el avance socioeconómico del país, lo que se manifestó en una mayor generación de energía eléctrica y un incremento en instalaciones telefónicas, así como adelantos tecnológicos en varias ramas de la producción. Estos hechos contribuyeron a elevar un poco el nivel de vida de cierta parte de la población, aunque la rural empezó a emigrar en forma masiva a las ciudades en la década de 1930 buscando mejores niveles de vida.

En los primeros años de la década de 1930 la economía empezó a recuperarse, aunque con diferentes ritmos según la actividad; la agricultura se recuperó rápidamente, pero la minería y el petróleo crecieron a ritmos menores.

³ *Ibid*, p.48.

El cardenismo surgió de un proyecto del Partido Nacional Revolucionario (PNR), donde por primera vez un presidente, el General Lázaro Cárdenas, duraría seis años en el gobierno. Las acciones emprendidas por el presidente Cárdenas permitieron el desarrollo del país; destacando el espíritu nacionalista del gobierno y el fuerte impulso a la acumulación de capital, así como la creación de infraestructura.

Los avances en el desarrollo de la sociedad mexicana se tradujeron en una mejor y mayor distribución de la producción y del ingreso, reparto de tierras, estímulos a los ejidatarios y pequeños empresarios, etcétera; es decir mejores niveles de vida para más mexicanos.

1.1.3 De 1940 a 1970

He agrupado el periodo de 1940 a 1970 por ser caracterizado como un periodo de crecimiento sin desarrollo, o bien crecimiento sin distribución de ingreso, de acuerdo con las estadísticas históricas, ya que se presenta un "crecimiento promedio anual de 6.3% medido por el PIB a precios constantes"⁴.

En este periodo se crearon varios organismos públicos como Instituto Mexicano del Seguro Social, Altos Hornos de México, Cobre de México, Sosa Texcoco para impulsar la industrialización.

Se promulga la Ley de Atribuciones del Ejecutivo en Materia Económica, donde se precisan las facultades del gobierno para señalar prioridades en la producción y distribución de determinados productos que sean necesarios para el desarrollo del país.

Se facilitó la entrada de la inversión extranjera, sobre todo la que se dirigió a la industria. Se impulsó la acumulación de capital, ya que se pensó que dando facilidades al sector privado se lograría el desarrollo del país. La política impositiva favoreció a la industria mediante la rebaja de la exención de impuestos. También se promovió el otorgamiento de crédito público a la industria y se eliminaron las restricciones del crédito privado, se aumentaron los aranceles a la importación y se incrementaron los subsidios, además se estableció fuerte control de salarios para que la industria cuente con mano de obra barata.

⁴ *Ibid*, p.50.

El número de establecimientos donde se puede comercializar los productos de Cremas Nacionales, tuvo un importante desarrollo en éste periodo de 1940 –1970 como se puede apreciar en el cuadro 1.1.

A finales de la década de los 50's y principios de los 60's aparecen las neverías y refresqueras, así mismo aparecieron las tiendas de autoservicio en México; tal como la "tienda "Aurrerá" en 1958 y "Gigante Mixcoac" y "Comercial Mexicana" en 1962"⁵.

Analizando las cifras que arroja el **Anexo I** del periodo referido obtenemos:

- Crecimiento de misceláneas del 4,230%
- Crecimiento de hoteles del 733%
- Crecimiento de restaurantes por 430%, y
- Crecimiento de loncherías del 1,048%

Con base en lo anteriores, podemos concluir que, el número de establecimientos donde se hubiera podido comercializar el producto se incrementó de manera considerable, con base en éstas cifras y bajo el "supuesto de que la compañía hubiera mantenido constante en un 20%el número de clientes"⁶, el resultado sería el que se muestra en el cuadro 1.1 siguiente:

Cuadro 1.1. Clientes estimados

Descripción	Números reportados en los censos					
	1940	1945	1956	1961	1966	1971
Total de establecimientos censados	14,013	52,841	135,616	152,501	206,569	263,116
Clientes estimados al 20%	2,803	10,568	27,123	30,500	41,314	52,623

Fuente: Elaborada con datos obtenidos de los censos de servicios y comercial realizados por el INEGI.

Esta situación hubiera ofrecido una mejor y mayor oportunidad de mercado a Cremas Nacionales para la venta de mantequillas, margarina, crema pastelera, etc., ya que el número de clientes probable en las misceláneas se hubiera incrementado en 7,402%, no así

⁵ Datos obtenidos de la historia de las tiendas de autoservicio

⁶ Considerando un escenario pesimista, pudo haber tenido más, sólo se comercializan el producto no lo fabrican.

en lecherías, cremerías y quesos 480%, expendios de pan 840% restaurantes, 1,278% y loncherías 1,832%.

1.1.4 De 1970 a 2002

El estado continuó con una política proteccionista de industrialización mediante una carga fiscal muy baja y reducidos precios y tarifas de los bienes y servicios que el estado produjo; además continuó con la política de controlar aquellas actividades que consideró básicas para el desarrollo del país, como: petróleo y petroquímica, electricidad, azufre, fertilizantes, acero, azúcar y autobuses de pasajeros.

La protección del Estado a la industria se fue dando en forma racional y selectiva, ya que se disminuyeron y eliminaron algunos subsidios y se aumentaron los precios de bienes y servicios del sector público.

Se pretendió eliminar la dependencia tecnológica de las empresas mediante la promulgación de la Ley que reguló la transferencia de tecnología y el uso de marcas y patentes, así como la creación del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

En cada cambio de gobierno se han presentado varios problemas económicos, pero el que más fuerte ha pegado a la economía de México fue el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, ya que se encontró con una economía recesiva al inicio de su gobierno que provocó una disminución de las actividades productivas; es decir, depresión del mercado interno, obligando a muchos mexicanos a quedar fuera del gran consumo debido a sus bajos o nulos ingresos.

Ernesto Zedillo al llegar a la presidencia se encuentra con graves problemas reflejados "en la crisis económica de 1995, que significa una drástica caída del PIB de -6.2%, lo cual no ocurría en el país desde hace mucho tiempo"⁷.

Ante esta grave situación, el régimen gubernamental se encontró con el compromiso de impulsar las variables macroeconómicas para llevar al país a reencontrar el camino del crecimiento económico, y sobre todo del desarrollo.

⁷ *Ibid.* p. 56.

A pesar de estas situaciones el número de establecimientos iba en incremento, por lo que ante la necesidad de satisfacer el mercado y el avance de nuevas tecnologías, Cremas Nacionales, tiene la oportunidad de abrir nuevos centros de distribución, plantas de producción y depósitos de almacenamiento.

En 1984 se arrendó un local para el centro de distribución en el estado de Monterrey, ofreciendo un mejor servicio a los clientes del norte del país, durante 89 años la Planta Productiva y oficinas administrativas de Cremas Nacionales estuvieron constituidas en la colonia Tacubaya, posteriormente en 1986 instaló una planta productiva en la Ciudad de Zapopan, Jalisco, misma que hoy en día está equipada con la maquinaria más moderna para la fabricación de Margarinas de la más alta calidad.

En el año de 1991 se terminó de construir en la Ciudad de Toluca la Planta más moderna en toda Latinoamérica para la fabricación de Cremas y Mantequillas, dándole así a Cremas Nacionales una de sus ventajas competitivas en diseño y calidad de sus productos.

Continuando con el mismo supuesto de mantener un crecimiento constante del 20% en clientes en este periodo, Cremas Nacionales hubiera tenido la oportunidad de obtener mayor número de clientes potenciales, tal como se muestra en el cuadro 1.2 siguiente:

Cuadro 1.2. Clientes estimados

Descripción	Números reportados en los censos					
	1976	1981	1986	1989	1994	1999
Total de establecimientos censados	264,448	301,233	298,176	333,968	543,016	654,992
Clientes estimados al 20%	52,890	60,247	59,635	66,794	108,603	130,998

Fuente: Elaborada con datos obtenidos de los censos de servicios y comercial realizados por el INEGI.

Con base en los censos del INEGI de 1976 a 1999 tenemos que el incremento de clientes probable por rama hubiera sido en:

- Misceláneas: 248,539 establecimientos que representan el 295%
- Lecherías: 11,541 que representan el 453%
- Expendios de pan y panaderías: 8,460 que corresponden al 347%

- Supermercados y tiendas de autoservicio: 22,962 correspondiente al 1,015%
- En los hoteles 4,645 representando el 266%
- Restaurantes de 12,010 que corresponden al 761%, y
- Disminución en nevería en 7,321; es decir del 45%

Sin embargo, los datos obtenidos en los últimos 9 años (1994 a 2002) muestran lo contrario, tal como lo ilustra el cuadro 1.3 siguiente:

Cuadro 1.3. Clientes Reales

Descripción	Años								
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Cientes	2,362	2,388	2,349	2,536	2,705	2,075	2,947	2,951	3,027

Fuente: Elaborada con datos obtenidos de los Estados Financieros de Cremas Nacionales (1994 -2002).

En 1999, último censo del INEGI, en el que el número de establecimientos donde se puede comercializar el producto que fabrica Cremas Nacionales; tales como loncherías, restaurantes, panaderías, hoteles, tiendas de autoservicio, misceláneas, etc., es de 654,992 establecimientos que comparado con el supuesto de mantener constante el 20% del número de clientes en el mercado para Cremas Nacionales obtendríamos como resultado 130,998 clientes, sin embargo de acuerdo con la facturación del año 2002 la cantidad de clientes reales que posee la empresa fue de 2,075, por lo que no ha penetrado en el mercado en un 6,313%. Situación que se puede apreciar más ampliamente en la gráfica 1.1.

Si la empresa hubiera mantenido cuando menos un volumen de ventas del 20% establecido como supuesto en un escenario pesimista; el déficit resultante sería menor; sin embargo de dejar de cubrir el mercado permitiéndole a la competencia como: Manufacturera Asturias, unilever de México, P. Alimentos Lamesa, Lácteos Santa Anita, Unifoods, New Zeland Mil, Cremeria la Abuelita, Leche Alpura, entre otros cubrir esa parte del mercado⁸.

A pesar de ello, y ante la oportunidad que tiene Cremas Nacionales de satisfacer las necesidades de los clientes que posee inicia la construcción de nuevos centros de distribución, cada uno de estos Centro de Distribución posee unidades de venta equipadas con

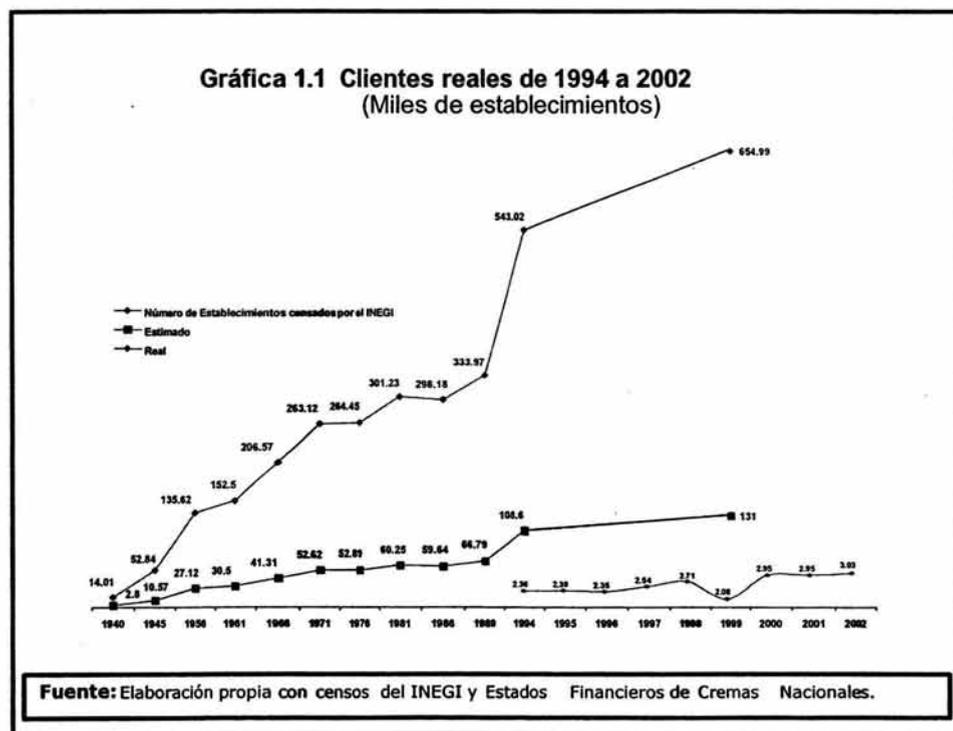
⁸ Los competidores que satisfacen el mercado que Cremas Nacionales dejaron de cubrir fueron obtenidos del Estudio de Mercado 2003 realizado por AC Nilsen.

refrigeración dando ventaja competitiva y oportunidad de entregar a sus clientes los productos en óptimas condiciones.

En enero de 1999 se cambia la maquinaria y equipo de las plantas productivas de Toluca y Guadalajara; así mismo inicia el proyecto de un nuevo centro de distribución en la zona industrial de Vallejo, ya que sus ventas presupuestadas se habían cubierto en un 103%.

En mayo de 1999 Cremas Nacionales inicia pruebas para la adquisición de un nuevo sistema de información y la compra de un terreno en la ciudad de León, Guanajuato, para la construcción de otro centro de distribución.

En febrero del año 2000 comienza a operar el centro de distribución de Vallejo, es un edificio moderno, en el cual quedan instaladas las áreas de crédito y cobranzas, administración de la sucursal, Ventas (con 20 rutas) y el Taller Mecánico que da mantenimiento a las unidades de ventas, con un almacén de producto terminado.



Cabe destacar que en este año se poseen dos edificios en Tacubaya, uno aloja a la Dirección General, Gerencia de Comercialización, Gerencia de Administración y Finanzas, Ventas con 23 rutas, almacenes de producto terminado, área de Sistemas, Compras, y Servicios Generales. Y el otro edificio alberga el área de Recursos Humanos, Contabilidad, Contraloría y Auditoría Interna.

En marzo de 2000 se inauguró el Centro de Distribución de León con 11 rutas de venta y almacén de producto terminado.

Para abril de 2001 se da el lanzamiento del Centro de Distribución de Veracruz, con 4 rutas de venta, personal administrativo y almacén de producto terminado. Por último, en septiembre de 2002 se abrió el Depósito de Oaxaca, con 3 rutas de venta y almacén.

1.1.5 Situación actual, 2003

La situación económica tan difícil que se presenta a nivel nacional y mundial ha perjudicado las ventas de Cremas Nacionales que se ve reflejadas en la utilidad del ejercicio, ya que en este 2003 absolutamente en todos los meses ha obtenido pérdida, volumen de ventas bajas, que comparadas con el 2002 no alcanzaron esas cifras.

Al cierre de este año 2003, Cremas Nacionales posee 2,819 clientes, que se presentan por rama en el cuadro 1.4, incomparable con el 20% del mercado estimado de forma constante, sin embargo es reconocida en el mercado como la marca líder en mantequillas.

Cuadro: 1.4 Clientes por rama

Rama	Clientes	Kilos	%	Pesos	%
Panaderías	1,039	7,074,490	48%	148,862,338	49%
Autoservicios	769	1,450,912	10%	39,643,872	13%
Hoteles, Restaurantes Neverías, etc.	653	1,050,655	7%	21,135,760	7%
Distribuidoras	182	2,796,314	19%	54,060,867	18%
Mayoristas	111	1,169,037	8%	19,487,713	6%
Cartera en Legal	40	151,341	1%	3,032,880	1%
Misceláneas	25	1,050,606	7%	17,548,505	6%
Total	2,819	14,743,355	100%	303,771,935	100%

Fuente: Información obtenida de Estados Financieros de Cremas Nacionales 2003 y registros.

A pesar del bajo número de clientes que posee Cremas Nacionales satisface casi el 50% de la necesidad del mercado siendo el líder en mantequilla, tema que se tratará más afondo en el capítulo del estudio de mercado del negocio.

A pesar de esta situación la compañía mantiene las oficinas administrativas en la ciudad de México (Tacubaya y Vallejo), dos plantas de producción (Guadalajara y Toluca), que a su vez comercializan los productos fabricados, y los cuatro centros de distribución (Monterrey, León, Puebla y Veracruz); además de los tres depósitos de almacenamiento (Culiacán, Torreón y Oaxaca).

Al igual que las grandes empresas Cremas Nacionales también a tomado medidas de ajustes de personal, ya que en lo que va de éste año 2004 ha liquidado alrededor de 43 empleados, plazas que no se han cubierto en su totalidad, pero que aún así tiene una planilla de 463 empleados.

1.2 Visión, Misión y Objetivos del negocio

Es increíble pensar que Cremas Nacionales con casi 100 años de trayectoria no tenga definida una visión, misión y objetivos empresariales, por ende al ingresar a la empresa no se trasmite ninguna filosofía de identidad para con la misma, y que aún así permanezca en el mercado. Esto se deriva de que los empleados poseen una considerable antigüedad, ya que en su mayoría hacen carrera en determinada área. A pesar de ello, en 2002 se definió como valores los siguientes:

- Integrados en un solo equipo
- Comunicación abierta
- Aptitud de servicio
- Calidad total
- Responsabilidad en todo lo que realizamos
- Empeño en nuestro trabajo
- Innovación constante en nuestros productos
- Amabilidad con nuestros clientes internos y externos
- Motivación día a día
- Esfuerzo para siempre ser mejores
- Respeto al medio ambiente

- Relación cercana con la comunidad
- Nunca retroceder
- Actitud competitiva con nuestro entorno
- Aportación a la mejora continua
- Manejo claro de la información
- Excelencia en la ejecución del trabajo

Derivado de las conversaciones con empleados, jefes y directores de la empresa he definido como visión, misión y objetivos los siguientes:

a) Visión

“ Nuestra visión es acrecentar la posición de liderazgo en el segmento de alimentos, siendo reconocidos por ser proveedores de mayor cumplimiento en productos con una gran competitividad, confiabilidad e innovación constante”⁹.

b) Misión

Somos una empresa cuya misión es ser identificados por nuestros clientes y consumidores presentes y futuros como los mejores fabricantes de productos de mantequilla, margarina, crema pastelera y chantilly de consumo e industrial existentes en el mercado; contar con el mejor equipo para el desarrollo de nuestros productos, distribuyéndolos basándose en una logística estratégica que permita satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con base en compromiso al cliente, calidad de nuestro producto y honestidad de nuestros empleados; así como responsabilidad hacia la organización, cuidando y cumpliendo las metas y objetivos, políticas y procedimientos, reglas y leyes que permitan el mejor desarrollo de la organización.

c) Objetivos

1. Ser identificados por los consumidores presentes y futuros como el mejor fabricante de mantequilla, margarina, chantilly y crema pastelera.
2. Contar con la mejor maquinaria que permita optimizar recursos.
3. Fabricar margarinas, mantequillas, chantilly y cremas pasteleras con la más alta calidad.
4. Garantizar la existencia del producto en el mercado para ser adquirido por los consumidores.
5. Brindar el mejor servicio al cliente.

⁹ Obtenida de un tríptico de la compañía.

1.3 Estructura Organizacional

Como se comentó en el punto anterior, el hecho de conservar a los empleados laborando en la empresa por varios años, ocasiona que no se tenga una estructura organizacional definida, por el contrario se crean puestos innecesarios con tal de mantener de alguna forma protegido a ciertos empleados, la administración de la empresa mantiene una actitud paternalista, sin embargo ante la situación económicamente tan difícil que se está viviendo la dirección de la empresa quiere prescindir de los puestos que aparentemente no son necesarios, por lo que en el **Anexo II** presentamos la estructura organizacional que posee la empresa.

1.4 Problemática

En conversaciones con personal administrativo de la empresa se detectó que todas sus operaciones son manejadas desde un inicio y hasta la fecha como un gran negocio familiar, concentrándose en muy pocas personas las decisiones, responsabilidades y autoridad; ya que solo los miembros del consejo de administración participan en las medidas y acciones a desarrollar para la resolución de determinada situación, problema o proyecto, por lo que la estructura que se ha establecido a través de los años no permite instituir el adecuado control financiero y toma de decisiones de acuerdo al nivel de autoridad y responsabilidad de los funciones; además debido al crecimiento acelerado de la empresa en las últimas dos décadas ha generado como consecuencia fraudes, desfalcos, abuso de confianza de los administrativos, por ende mal manejo de los recursos financieros, reflejándose en la disminución de la rentabilidad operativa y financiera.

SEGUNDA

ETAPA

CAPÍTULO 2 METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN DEL ESTUDIO FINANCIERO

2.1 Identificación del Problema

Uno de los aspectos más importantes utilizados por las grandes empresas para encontrar el punto, ubicación o lugar que ocupan a nivel competitivo es el análisis del entorno, debido a que dicho entorno está cambiando continuamente. Si bien es cierto que es difícil para las grandes empresas realizar este tipo de análisis, también es cierto que es más difícil para la micro, pequeña y mediana empresa, ya que no cuentan con los recursos necesarios que les permitan identificar los posibles cambios que se presentan en el entorno como son: vaivenes financieros, movimientos políticos, económicos, sociales, culturales, entre otros.

En la realidad y vida cotidiana resulta muy importante realizar el estudio del entorno, pero más importante es realizar un estudio financiero que involucra a todas las áreas o departamentos de la compañía debido a que todas participan para la generación de riqueza.

2.1.1 Planeación Estratégica

Basándose en conversaciones sostenidas con personal de la empresa observamos que no ha desarrollado una planeación estrategia a largo plazo concerniente al crecimiento y desarrollo de la misma, ya que fue aperturando centros de distribución y plantas de producción. Precisamente por no vislumbrar las necesidades a futuro, se desarrolló el proyecto de la planta de producción de Toluca con poca capacidad productiva, oficinas administrativas con espacios desperdiciados, con un patio amplio y parte del terreno sin construcción.

Además en los centros de distribución de Monterrey y Vallejo el espacio de los almacenes son insuficientes para almacenar el producto terminado, obteniendo como resultado la necesidad de arrendar un almacén de depósito sin que tenga las condiciones necesarias para conservar el producto. Por último los almacenes de depósito que posee, en concreto el de Veracruz es considerado sólo como almacén de depósito sin percatarse que por el volumen de ventas y las operaciones que realiza requiere de otro trato tanto administrativo como de estructura; así mismo de un mayor espacio en almacenamiento de producto terminado.

Más aún es evidente que no existe una adecuada planeación para la producción mensual por parte del área de logística y ventas; ya que en varias visitas realizadas a la planta de producción de Guadalajara se observó que en ocasiones el área de producción no estaba laborando en la fabricación de margarinas, por lo que el personal de producción realizaba labores de mantenimiento a las instalaciones como pintar las líneas de seguridad, paredes, etc., y en otras visitas el personal del área de producción labora horas extras.

En la planta de Toluca se observó, a diferencia de la planta de Guadalajara, la detección de la línea de producción para lavar las máquinas y hacer la preparación de otra línea de producción, además de que se requiere de dos turnos (matutino y nocturnos), para salir adelante con la producción requerida.

Las situaciones antes descritas dan como consecuencia que el plan de actividades o de producción carece de coordinación con la actividad operativa de las plantas de producción; ya que el almacén tiene exceso de determinado producto o escasez del mismo, afectando la capacidad del almacén de producto terminado, por lo que el producto tiene poca rotación o no se tiene en existencia provocando que al venderlo al cliente tenga un margen de vida limitado, provocando que se tenga que vender a un costo menor al establecido en los precios de lista.

2.1.2 Organizacional

Revisando el organigrama (presentado en el anexo II), catálogo de empleados de la empresa y conversaciones realizadas con el personal; identifiqué que Cremas Nacionales posee una gruesa plantilla a nivel jefaturas y gerencias dejando de lado al personal de nivel medio, situación que se presenta derivado de que el personal tiene varios años dentro de la misma permitiéndoles hacer carrera; que sí bien es cierto que la experiencia cuenta y es indispensable, también es cierto que se requiere de personas que cumplan determinado perfil, situación que por los mismos comentarios no es así, ya que cada jefatura o gerencia llega a ese nivel en función a la antigüedad que oscila entre 10 y 15 años, y que dichas personas desempeña funciones, responsabilidades y toma de decisiones sin ser profesionistas.

Es aquí donde también se manifiesta falta de visión del responsable de las funciones y decisiones, además de la falta de Manuales de Organización y Procedimientos que permitan

identificar claramente la línea de autoridad, responsabilidad y funciones a desempeñar por cada individuo participante de un área de trabajo.

2.1.3 Operacional

De entrada, y como se ha comentado en párrafos anteriores es de sorprender que una empresa con casi un siglo de vida en la industria de la mantequilla no posea Manuales de Organización y Procedimientos, los cuales le permiten establecer específicamente las funciones, responsabilidades y nivel de autoridad de cada una de las áreas y personal que posee, todas sus operaciones hasta hace casi 3 años las ha realizado de forma rutinaria o por costumbre, tal es así que el personal responsable, en su mayoría, lo realiza de manera empírica sin tener bases consistentes de ¿cómo?, ¿por qué? y ¿para qué? realizar determinada función o actividad.

Esta situación se presenta muy notoriamente en todas y cada una de las áreas, tales como producción, ventas, contabilidad, costos, tesorería, compras, sistemas, recursos humanos, etc., las personas que ocupan los puestos son trabajadores que han ascendido por antigüedad dentro de la organización.

En Toluca se fábrica la mantequilla, chantilly y crema pastelera, y solamente en la planta de Guadalajara se fabrican las margarinas, considerando que el proceso de producción en ambas plantas es similar, es muy notorio la carencia de formatos administrativos que permitan controlar la materia prima, ordenes de producción, jornadas de trabajo, supervisión, etc., y las pocas que existen son diseñadas por el administrativo de producción apoyándose en los requerimientos del Jefe de Producción.

Por otro lado, frecuentemente es interrumpida la línea de producción para lavar las máquinas y preparar las materias primas y material de empaque para la fabricación de otro producto solicitado por ventas derivado de que el almacén no tiene en existencia el producto requerido, ocasionado que el producto en las líneas de producción semiprocésado tenga que almacenarse para hacer el cambio y posteriormente se termine con dicha preparación.

2.1.4 Mercado

La compañía no ha diversificado la línea de productos; ya que solo posee cuatro líneas de producción (crema pastelera, chantilly, mantequilla y margarina) demostrando ser muy deficiente, a pesar de que ya se dijo que en mantequilla es líder a nivel nacional no se coloca a este mismo nivel en otros productos siendo desplazada por otras marcas.

Hace apenas 2 años que se creó el departamento de mercadotecnia y desarrollo de nuevos productos, sin embargo en estos dos años no se han visto grandes resultados, ya que no se ha creado ningún producto nuevo, sólo han cambiado la presentación y empaque de algunos productos conservándose en su mayoría exactamente iguales. Además, no se anuncia en radio ni televisión solamente en revistas del ramo, como son las pastelerías, revistas de cocina, repostería, etc.

Por otro lado, no se analiza el mercado desde un enfoque profesional como puede ser el de Ansoff, Boston o Porter.

2.1.5 Contable y Financiera

En esta apartado, se expresan más evidentemente las condiciones mencionadas en los dos apartados anteriores, ya que en el departamento contable y financiero se asignan funciones donde el procedimiento realizado no cumple con Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA); además no es tan fácil que permitan realizar una revisión a dichas funciones debido a lo ya comentado, "por el simple hecho de que la actividad que desempeñan determinados empleados las han venido realizando de la misma forma por años resulta absolutamente incorregible, modificar o sugerir otra forma de ejecutarlo", como es el caso del tratamiento que se le da a los seguros y fianzas de toda la compañía que realiza solamente la secretaria de tesorería, así mismo el Jefe de Tesorería se encarga de la realización de inversiones, traspasos de fondos a sucursales, emisión de cheques, pago a proveedores; al mismo tiempo es evidente la falta de supervisión por parte de los jefes o gerentes.

Es importante señalar que no posee controles financieros y contables de la información que se genera; ya que a pesar de tener un sistema de información muy sofisticado no se explota al 100%, sino que se trabaja doblemente formulando cédulas o papeles de trabajo extra libros; es decir en archivos de Excel.

2.1.6 Preguntas de Investigación

Con base en lo mencionado en los párrafos anteriores referentes a la situación que guarda cada una de las áreas nos hacemos los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Qué beneficios obtendrá Cremas Nacionales al realizar un estudio del entorno tanto interno como externo?.
2. El resultado de dicho análisis, ¿Le permitirá a Cremas Nacionales desarrollar una planeación estratégica a largo plazo que le sea más beneficiosa en términos financieros?.
3. ¿Qué resultados obtendrá Cremas Nacionales sí fórmula Manuales de Organización y Procedimientos?.
4. ¿Será necesario realizar una evaluación de puestos, así mismo del personal de trabajo que tiene la organización?.
5. ¿Qué le resulta más provechoso a Cremas Nacionales, seguir trabajando con esta filosofía que a pesar de no estar escrita, es más fuerte por tradición que por la profesionalización?.
6. ¿Cuáles son los indicadores financieros que nos permitirán evaluar el desempeño de la empresa?.
7. ¿Cuál es el indicador financiero que ha tenido mayor incidencia en el desempeño del negocio?.
8. ¿Cuál es la situación o situaciones que han causado que la empresa tenga una baja rentabilidad?.
9. ¿Cuáles pueden ser las causas que afectan directamente el funcionamiento de forma eficiente de la empresa?.
10. ¿Es necesario que la empresa diversifique su línea de producción?.

De todo lo anteriormente expuesto podríamos decir que la **pregunta principal** sería:

¿Cuáles son los factores que ocasionan que en los últimos años el rendimiento haya disminuido de manera considerable y qué se debe hacer para incrementar el valor de la empresa?

2.2 Metodología de la Investigación

El desarrollo de este estudio se realizó en las oficinas de Cremas Nacionales y se divide en tres etapas:

Primera etapa: Conocimiento del problema, consiste en la presentación de la empresa respecto a sus antecedentes, trayectoria en el transcurso de los años, desarrollo del mercado, su estructura organizacional, visión, misión y objetivos a realizar.

Segunda etapa: Recopilación de información de la problemática; en este apartado se presentará de forma resumida todas y cada una de las situaciones que se observaron dentro de las instalaciones de la empresa; así mismo se analizará la documentación proporcionada por la entidad relacionada con el aspecto organizacional, operacional, de mercado, contable y financiero, tal como: catálogo de empleados, organigrama, entrevistas en área de producción, mercadotecnia y estados financieros impresos.

Tercera etapa: Recomendaciones y conclusiones; después de aplicar el análisis anteriormente descrito que me permitirá recomendar y proponer los indicadores métricos que debe establecer la empresa para medir el desempeño financiero de la misma y una planeación estratégica profesional y generar las conclusiones del estudio financiero.

2.3 Análisis Financiero al 2002

Para el análisis financiero nos fueron proporcionados los estados financieros de la compañía de diez años atrás; es decir, de 1993 a 2002 que nos servirán de base para evaluar la rentabilidad de su funcionamiento.

2.4 Establecimiento de Controles Financieros

La compañía carece de controles contables y financieros establecidos ya que como se ha comentado en la introducción la metodología de trabajo es de forma empírica, por lo que con el análisis financiero que desarrollare, diseñaré propuestas de controles contables y financieros específicos que le permitan eficientar la operación en todas sus etapas.

2.5 Estrategia Global de Mejoramiento

La estrategia general que debe seguir Cremas Nacionales es desarrollar y fomentar estudios detallados de forma constante para mantenerse actualizados y a un nivel

competitivo, los cuales le permitirán controlar todas sus variables internas; por lo que la planeación estratégica que desarrolle la podrá llevar a cabo manipulando los indicadores financieros que le muestren los focos rojos de la organización.

CAPÍTULO 3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO

3.1 Plan Estratégico

Ansoff define estrategia como: "Establecer decisiones fundamentadas en reglas para guiar la dirección y el funcionamiento de la organización"¹⁰. Por lo que la planeación estratégica consiste en anticipar el futuro, analizar las posibles alternativas y cursos de acción seleccionando las mejores opciones para tomar decisiones de acuerdo con las condiciones y eventos que se espera que ocurran en un tiempo futuro, identificando sistemáticamente las posibles oportunidades que puedan surgir, tratando de prevenir o anticiparse a los potenciales peligros con el fin de tomar en el presente las mejores decisiones para obtener resultados en el futuro.

El desarrollo del plan estratégico en el presente trabajo se inició en el capítulo 1 punto 1.2 con la definición de la misión, es decir; la razón principal o propósito de la existencia de la empresa y la visión que describe las actividades y la orientación que deben de tener la utilización de los recursos de la entidad; así mismo se definen algunos objetivos que para lograrlos será necesario realizar un marco estratégico de acción de la empresa desde dos vertientes: ambiente interno y externo, para lo cual haremos uso de la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

3.2 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Las letras F, O, D y A representan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

Recordare que la matriz FODA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

- | | |
|--------------------------------|----|
| a) Fuerzas – Oportunidades | FO |
| b) Fuerzas – Amenazas | FA |
| c) Debilidades – Oportunidades | DO |
| d) Debilidades – Amenazas | DA |

¹⁰ ANSOFF, H. Igor y McDonnell Edward J., "Implanting Strategic Management", Second Edition, Ed. Prentice Hall Europe, Edingurgh Gate, 1990, p. 43.

Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de la empresa con la finalidad de aprovechar o tomar ventaja de las oportunidades externas.

Las estrategias FA utilizan las fuerzas internas del negocio tratando de reducir el impacto de las amenazas externas.

Las estrategias DO se enfocan en mejorar las debilidades internas del negocio y tratar de convertirlas en oportunidades externas.

Las estrategias DA se basan en reducir las debilidades internas del negocio evitando amenazas externas.

3.2.1 Análisis de Fuerzas de Cremas Nacionales

Cabe hacer mención que en las fortalezas y debilidades de la empresa son clasificadas por incisos que incluyen los productos y servicios, comerciales, tecnológicas, humanas y financieras. En cuanto a las oportunidades y amenazas son mencionadas de forma global.

a) Productos y Servicios:

- 1) Reconocimiento del consumidor, tanto para los productos industriales: Gloria, San Antonio y Untarella; domésticos: Gloria.
- 2) Se dispone de una infraestructura de distribución con mercancía a bordo de las unidades de venta, que permite atender al cliente con un servicio inmediato, con base al libro de ruta y la administración del inventario del cliente.
- 3) Se cuenta con una cadena de frío, que incluyen cámaras de refrigeración y cajas de refrigeradas en vehículos de distribución y transporte.
- 4) Ubicación geográfica seminacional. Después de la empresa Unilever de México, S.A. de C.V. con su marca Marga - Carrancedo tiene la mejor cobertura.
- 5) Imagen de empresa seria.
- 6) Líder en mantequillas y segunda mejor en Participación de Mercado (PDM) en margarinas industriales.

b) Comerciales:

- 1) Cartera de clientes atomizada.
- 2) Ventas de contado que alcanzan hasta el 20% del importe de ventas.
- 3) Capacidad para llegar al mercado industrial y domestico, autoservicio, distribuidores y mayoristas.
- 4) Suficientes inventarios de producto terminado, exceptuando la mantequilla en porción.

c) Tecnológicas:

- 1) Capacidad suficiente de producción y crecimiento.

d) Humanas:

- 1) Los vendedores poseen alto nivel de conocimiento en la industria de productos lácteos.
- 2) La Dirección Comercial posee alta capacidad multidisciplinaria y profesional; además de organización, implementación y control de proyectos.
- 3) Sistema de compensación económica variable a vendedores y porcentaje (%) de comisión por arriba de la media del mercado¹¹.

e) Financieras:

- 4) Situación financiera sana, pero con disminución del margen de utilidad e incremento en gastos de operación en el último año¹².
- 5) Confianza y prestigio ante sus proveedores, tanto nacionales como extranjeros.

3.2.2 Análisis de Oportunidades

- 1) Desarrollar nuevos productos con características: de alto volumen, alto margen de utilidad, complementarios a las líneas actuales atendiendo el mercado al que concurren y aprovechando la infraestructura que poseen.

¹¹ Información obtenida con base en conversaciones de los vendedores.

¹² Información obtenida con base en cifras analizadas de los Estados Financieros de la compañía.

- 2) Atender el mercado industrial de grandes consumidores (fábricas de pan, galletas, lunches, etc.)
- 3) Exportación a Centro América, EEUU.
- 4) Apertura de más centros de distribución.

3.2.3 Análisis de Debilidades

a) Productos y servicios:

- 1) Portafolio de productos limitada y corta, tanto para los productos industriales como domésticos.
- 2) Espacios reducidos en los anaqueles de autoservicios al poner a la venta, básicamente de mantequilla.
- 3) Participación de Mercado baja en margarinas industriales, margarina doméstica y cremas en general.
- 4) Productos domésticos de baja rotación, pues esta categoría representa solamente el 5% de las ventas de anaquel de autoservicios, de acuerdo a la información proporcionada por los gerentes de compras de las cadenas.
- 5) Limitada capacidad de negociación con gerentes de compras de autoservicios contra la competencia que dispone de mayor cantidad de productos, presentaciones y servicios (Promotoras y Demostradoras).
- 6) Empaques, diseños e imagen no actualizada en su totalidad.
- 7) Falta mayor cobertura nacional. Estados como Baja California, Baja California Sur, Sonora, Chihuahua, Coahuila, el sur y el sureste del país y zonas fronterizas, no están presentes o si están es de forma incipiente.

b) Comerciales:

- 1) Falta apoyo promocional y publicitario, en general a todas las marcas.
- 2) Falta orientación al mercado, atendiendo las variables de: calidad de diseño y conformancia (costo relativo-precio de venta).
- 3) Falta seguimiento a la competencia, mediante estudios de mercado que permitan conocer y/o confirmar sus ventajas competitivas, Participación de Mercado, sistemas de comercialización; así como exploración y definición de portafolio de nuevos productos y negocios.

- 4) Falta especialización, para atender a los diferentes mercados a los que concurre (por ejemplo los autoservicios e industrial tienen diferentes objeciones).
- 5) Falta calidad en el servicio cliente - proveedor (internamente).
- 6) Todos los departamentos deben tener la responsabilidad de la venta.
- 7) No se dispone de centros de capacitación al cliente, en cuanto al manejo, uso y aplicación de sus productos industriales en comparación con la empresa Unilever de México, S. A. de C. V.
- 8) No poseen capacidad de exportación.

c) Tecnológicas:

- 1) Capacidad instalada sub-utilizada.
- 2) Limitación en equipos para dar el diseño y conformancia de los productos a los clientes atendiendo sus necesidades, en especial a clientes industriales como Organización Bimbo (Marinela), Pepsico (Kentucky Fried Chicken, Gamesa), etc.
- 3) Falta cultura de calidad total.
- 4) Falta especialización en el área de compras para que sistemáticamente se desarrollen proyectos de abatimiento de costos.
- 5) No se dispone de un laboratorio-planta piloto, para el desarrollo y la experimentación. Hay que realizar pruebas en plantas deteniendo la operación y realizándolo con grandes batches.
- 6) No se dispone de equipo de transportación de producto terminado de las plantas a las unidades de comercialización provocando riesgos de rompimiento de la cadena de frío y altos costos de flete.
- 7) Falta velocidad en el desarrollo de productos y focus a las prioridades (ejemplo: chantilly líquida).
- 8) Almacenamiento inadecuado de materias primas y producto terminado; ya que no cuentan con espacio suficiente en almacenes y arrendando bodegas sin las normas de seguridad e higiene necesarias para la inocuidad del producto.

d) Humanas:

- 1) Faltan programas de capacitación y desarrollo de personal a todos los niveles y áreas.
- 2) No se han terminado las descripciones de puesto ni el sistema de evaluación de desempeño contra objetivos y mercado.

- 3) Falta mejorar la comunicación, formalizándola por escrito y basada en datos y hechos.
- 4) Faltan análisis y estudios para mejorar compensaciones contra pago de impuestos.
- 5) Falta correlacionar la productividad y cumplimiento de objetivos vía incentivos.
- 6) No se dispone de un plan de desarrollo organizacional que permita contratar a personal especializado y profesional de acuerdo a las necesidades de cada área de la empresa.
- 7) Respuesta tardía en contratación y baja de personal.

e) Financieras:

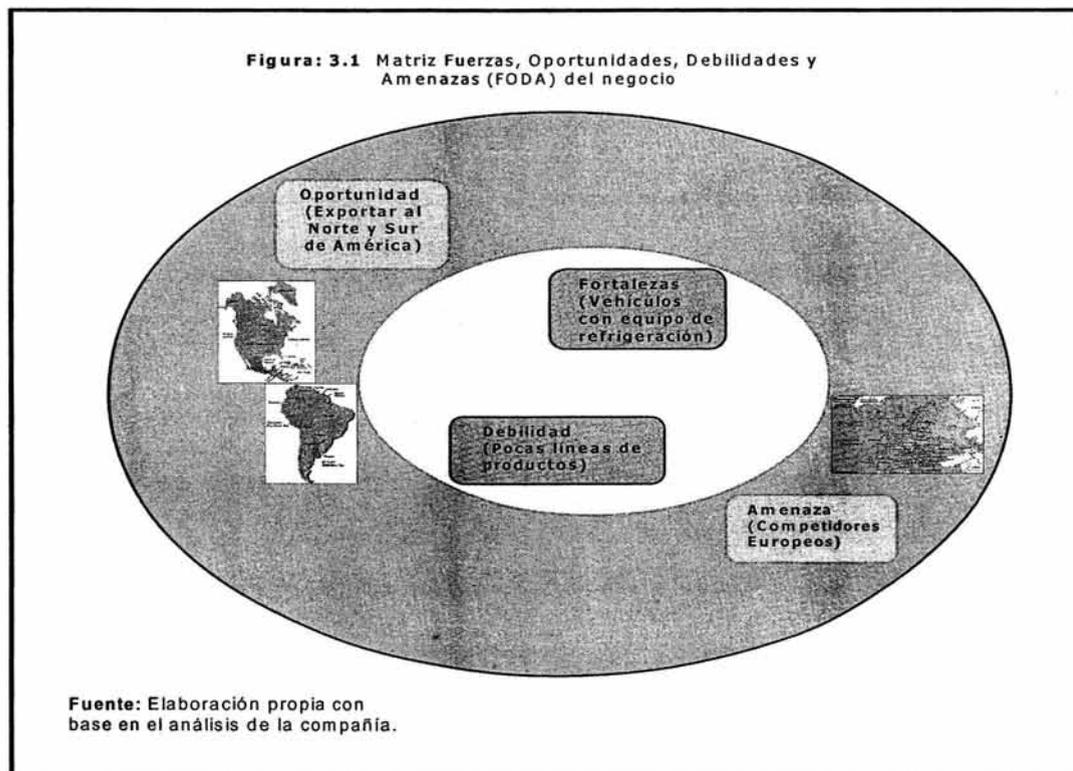
- 1) Falta mejorar sistemas de análisis y otorgamiento de crédito y cobranzas y de control en cuanto a eficiencia y oportunidad.
- 2) No se dispone de información de rentabilidad por producto, presentación, ruta y sucursal; tampoco hay costos estándar que permitan conocer el margen por producto y familia así como las desviaciones por precio y consumo.
- 3) El presupuesto de gastos de operación financiero se elabora aritméticamente y considerando un factor de inflación esperado sin responsabilizarlo al nivel de gerencia-departamento-ruta.
- 4) Falta asignar presupuesto para promociones y publicidad.
- 5) Altos costos de administración y ventas.

3.2.4 Análisis de Amenazas

- 1) Competencia agresiva en cantidad, calidad y precio: Unilever (Marga-Carracedo), Asturias, Eugenia, Saborex, La Torre, Marglas, Puratos (Aloha-Aristo), Cremo Chanty, Aurora, Nestle, Lacto productos La Loma, New-Zeland, Cremeria Trípoli.
- 2) Fusiones de empresas buscando mejorar su posición competitiva: Unilever-Carracedo-Prolesa, New Zeland-Noche Buena-Eugenia.
- 3) Mayor penetración de las harinas preparadas, las cuales incluyen en sus formulas grasas vegetales (DOWN_MIXCO, Kerry, Puratos, etc.).
- 4) Empresas graseras produciendo margarinas industriales a precios bajos, siendo negocios acostumbrados a bajos márgenes y altos volúmenes (Productos Puente, Santa Lucia, Aceites y Grasas de Guadalajara, Tron Hermanos).
- 5) Margarinas de bajo precio (\$8.00/kg), compitiendo con margarinas estándares.
- 6) Escenario económico incierto en el corto y mediano plazo, en especial falta de liquidez y poder de compra.

- 7) Capacidad instalada de sobra en la industria (Más oferentes que demandantes).
- 8) Las cadenas de autoservicios participando cada vez más intensamente en el negocio de panadería.
- 9) Baja de aranceles de importación en aceites y grasas.
- 10) Hábitos de consumo cada vez más orientados hacia la salud (influencia USA).
- 11) Un mercado más exigente orientado hacia la calidad total.
- 12) La globalización en el mercado de autoservicios (Caso WAL-MART).
- 13) En el mercado doméstico mayor énfasis en promociones y publicidad.
- 14) Diversificación y complementariedad en el desarrollo de productos de la competencia.
- 15) Avance tecnológico en diseño y conformancia de la competencia (Crema chantilly UHT de Unilever, Topping congelado de RICH, por ejemplo).

Después del análisis FODA de Cremas Nacionales de forma esquemática se muestra la figura 3.1.



Concluyo que a Cremas Nacionales le hace aprovechar al **máximo** sus fortalezas que le permiten hacer frente a sus fuertes competidores con el fin de ofrecer mejores servicios al cliente, principalmente por su situación financiera en la que hasta este momento no tiene apalancamiento con bancos o instituciones de crédito, además de aprovechar las oportunidades que se le presentan con los pedidos del Sudamérica e incursionar en los Estados Unidos de América.

Con el fin de mejorar sus debilidades Cremas Nacionales **debe** invertir en el desarrollo de nuevos productos que satisfagan las nuevas necesidades del mercado como son los productos bajos en calorías, mejores sabores y presentaciones con más color, asimismo incursionar en el mercado infantil ya que la marca es reconocida por personas mayores las cuales ya no presentan un mercado tan atractivo como es la infantil y la juvenil.

También requiere de nuevas campañas publicitarias, programas de capacitación al personal con el fin de contar con personal especializado en ventas para atender los diferentes mercados a los que puede acceder, mejores técnicas de venta, estudios de competencia, entre otros.

Evidentemente, la competencia que presenta la industria de la mantequilla es sumamente agresiva; ya que la apertura de mercados a nivel internacional permite la entrada al país a los competidores europeos poseedores de materia prima y con el capital suficiente para abrir nuevas fabricas o asociarse con las ya existentes reflejándose en un gran peligro para Cremas Nacionales quien se verá obligada a competir si desea mantenerse en el mercado.

3.3 Análisis de Boston

La planeación formal puede rendir muchos beneficios a todo tipo de empresa, una buena planeación ayuda a anticipar los cambios del entorno y responder rápidamente a ellos, así como prepararse mejor para sucesos repentinos, por lo que la Planeación Estratégica se define como: "el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y la capacidad de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes"¹³.

Es de suma importancia que dentro del proceso de planeación se establezca claramente la misión del negocio; que es la expresión del propósito de la organización, es lo que desea lograr en el entorno más amplio. La misión de la empresa tiene que convertirse en objetivos detallados de apoyo para cada nivel gerencial.

La principal actividad de la planeación estratégica es el análisis de cartera, por lo cual la gerencia identifica y evalúa los diversos negocios que constituyen la empresa.

El primer paso de la gerencia consiste en identificar los negocios clave que conforman la empresa, unidades estratégicas de negocios (SBU, Strategic Business Unit), decidiendo que tan atractivas son y qué tanto apoyo merece cada una.

Las unidades estratégicas de negocios (SBU, Strategic Business Unit) es "una unidad de la empresa que tiene misión y objetivos a parte y que se puede planear con independencia de los demás negocios de la empresa"¹⁴.

El propósito de la planeación estratégica es encontrar formas de utilizar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades que ofrezca el entorno, para lo cual tenemos el enfoque de Boston, en donde se evalúan las SBU desde dos dimensiones importantes:

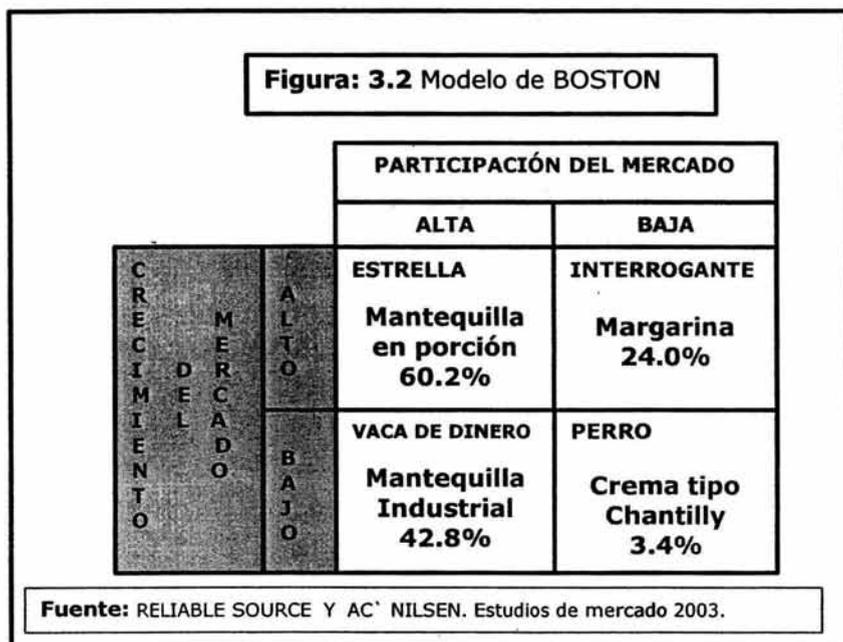
- 1) qué tan atractivo es el mercado o la industria de las SBU y,
- 2) qué tan fuerte es la posición de la SBU en ese mercado o industria.

El enfoque del Boston Consulting Group (BCG), clasifica todas sus SBU sobre la base de la matriz de participación de crecimiento donde nos muestra cuatro tipos de unidades

¹³ KOTLER, Philip, Gari Armstrong, "Marketing". Pearson Educación, Octava Edición, 2001, Adaptada a Latinoamérica por Maricela Benassini, p. 35.

¹⁴ Ibid, p. 38.

estratégicas de negocios que son la estrella, las vacas de dinero, interrogaciones y perros, como se observa en la figura 3.2.



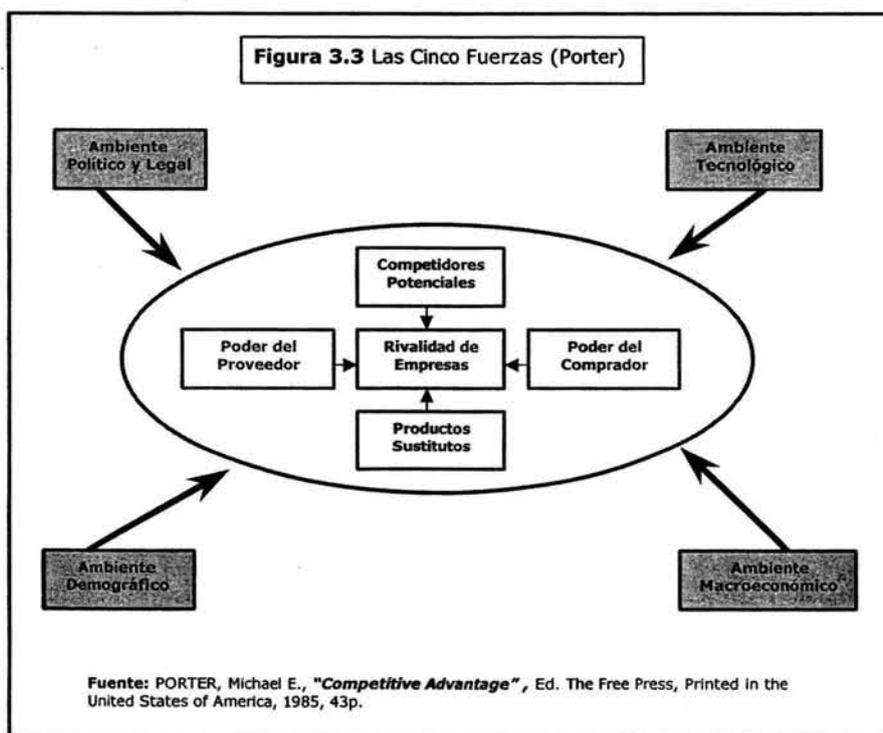
- ◆ **Estrella:** Es el producto que más vende, en Cremas Nacionales es la **mantequilla en porción**; ya que su participación en el mercado es del 60.2% en su presentación blister y papel metalizado comercializada en hoteles, restaurantes, líneas aéreas, etc., además de que no puede satisfacer el mercado al 100% debido a las condiciones operativas de las plantas de producción y a la actitud de personal; el mercado presenta alto crecimiento al ser solicitadas por líneas aéreas, hoteles y restaurantes del sur de país.
- ◆ **Vaca de Dinero:** Para Cremas Nacionales el producto que tiene el 42.8% de participación en el mercado de panaderías es la **mantequilla industrial**; ya que se comercializa dejando gran cantidad de dinero al negocio; pero el crecimiento de dicho mercado es bajo.
- ◆ **Interrogante:** La **margarina** tiene solamente el 24.0% de participación de mercado; sin embargo Cremas Nacionales mantiene el producto en el mercado con la intención de

convertirlo en un producto estrella; ya que el mercado en el que se vende tiene alto crecimiento.

- ♦ **Perro:** La crema tipo chantilly en sus dos presentaciones son los productos de Cremas Nacionales que no alcanzan a introducirse en el mercado; ya que su participación en el mercado es solamente del 3.4% y el mercado donde se comercializa de igual forma no está en crecimiento.

3.4 Análisis de Porter

La mejor cartera de negocios es la que mejor hace encajar los puntos fuertes y débiles de la empresa con las oportunidades del entorno, considerando las cinco fuerzas que señala el análisis de Porter, como se muestra en la Figura 3.3 siguiente:



Competidores Potenciales

Son las compañías que pueden participar en una industria que para incorporarse a ella requieren de:

- ◆ Lealtad a la marca
- ◆ Ventajas de costo absoluto
- ◆ Economías de escala

Rivalidad entre Empresas

Si esta fuerza es débil, pueden aumentar los precios. Si es sólida puede haber guerra de precios. El grado de rivalidad depende de:

- ◆ Estructura competitiva (fragmentada o consolidada)
- ◆ Condiciones de demanda
- ◆ Barreras de salida (inversiones en planta, altos costos fijos de salida, vínculos emocionales, relaciones estratégicas de negocios o dependencia económica por industria).

Poder de los Compradores

Son una amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios o demandan mayor calidad y servicio. Son poderosos cuando:

- ◆ Hay muchos proveedores y pocos compradores
- ◆ Cuando compran altos volúmenes
- ◆ Cuando los proveedores dependen en alto porcentaje de sus pedidos totales
- ◆ Cuando pueden cambiar pedidos entre proveedores a menores costos
- ◆ Cuando se pueden integrar verticalmente

Poder de los Proveedores

Son una amenaza cuando pueden imponer el precio o reducir la calidad de sus suministros.

Son más poderosos cuando:

- ◆ Su producto tiene pocos sustitutos
- ◆ Cuando el cliente no es tan importante para ellos
- ◆ Cuando diferencian muy bien sus productos
- ◆ Cuando pueden amenazar con integrarse verticalmente hacia adelante
- ◆ Cuando los compradores no pueden integrarse verticalmente hacia atrás

Productos Substitutos

Son los que satisfacen necesidades similares del consumidor, complten de manera indirecta. Y pueden ser sustitutos débiles o fuertes. Si son sustitutos cercanos son una fuerte amenaza.

Ambiente Macro-económico

El crecimiento económico llega a aumentar la capacidad de compra y a aliviar las presiones competitivas de las empresas.

La recesión causa guerra de precios

- ◆ Afectan volatilidad de tasas
- ◆ De tipos de cambio
- ◆ La inflación

Ambiente Tecnológico

El vendaval de la destrucción creativa, que puede convertir en obsoleto un producto, afectar las barreras de ingreso y reformar la estructura de la demanda.

Ambiente Demográfico

Debe observarse el cambio en los aspectos demográficos pues de ellos dependerá en gran parte la demanda. A manera de ejemplo, no podemos pensar que el crecimiento que tuvo la demanda de refrescos embotellados continúe. La tasa de crecimiento de la población se ha reducido.

Ambiente Social

El cambio de hábitos depende en gran parte del cambio en el ambiente social. Actualmente es bien aceptada una persona esbelta y el consumo de refrescos dietéticos y de frutas creció. No podemos pensar que socialmente sea bien visto el fumar. El futuro de la industria del tabaco es malo.

Ambiente Político y Legal

Este entorno que puede ser agresivo también puede representar oportunidades interesantes.

Análisis Interno

Fijar las fortalezas y debilidades de la organización

- ◆ Identificar cantidad y calidad de recursos disponibles para la empresa fuente de ventaja competitiva

- ◆ Analizar el papel de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en formación
- ◆ Las fortalezas dan superioridad
- ◆ Las debilidades desempeño menor.

Cremas Nacionales se enfrenta a competidores potenciales muy fuertes tal como es New Zeland Milk ya que esta empresa cuenta con gran capital europeo, posee la materia prima para la fabricación de mantequilla y estratégicamente adquirió la empresa nacional Eugenia con sus respectivas marcas, dejándola en desventaja con los costos de fabricación.

La rivalidad entre las empresas afecta de manera directa el establecimiento de los precios, como se dio en este año 2003, donde los competidores no incrementaron el precio de venta y Cremas Nacionales al ser el líder establece el precio y en el mercado es la más cara; sin embargo debe de verificar que los acuerdos se cumplan con el fin de no perjudicarse.

El que los proveedores no abastecieran en tiempo y forma a Cremas Nacionales por considerarlo poco importante presentaría un grave problema para la empresa, sin embargo Cremas Nacionales goza de buena imagen y en ocasiones hace pagos anticipados gozando del beneficio de descuento por pronto pago motivo por el cual lo reconocen y colocan en mejor posición que a sus competidores.

Lamentablemente Cremas Nacionales solo cuenta con 4 líneas de productos por lo que no cuenta con productos sustitutos que permitan satisfacer las necesidades de sus clientes.

El hecho de que los clientes tengan el poder de hacer que los precios bajen o exigen mayor calidad y servicio presentarían amenazas para Cremas Nacionales; sin embargo Cremas Nacionales es reconocida en el mercado como una empresa seria, con el producto de mejor calidad y servicio, y posee clientes que le compran grandes cantidades de producto.

Con base en los modelos de planeación estratégica anteriormente descritos recomiendo a Cremas Nacionales la realización de dicha planeación estratégica aún más a fondo. Por lo que la planeación estratégica que se establezca para el negocio será de carácter profesional ofreciéndole mayores beneficios.

CAPITULO 4 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DEL NEGOCIO

En este capítulo, presenté un panorama general de la estructura funcional y diseño del organigrama que repercute el flujo de información y comunicación administrativa, con objeto de concientizar la importancia de la administración del recurso humano; por lo que se define como organización: "es la organización basada en una división de trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso organizacional. Es la organización planeada: la que está en el papel. Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripciones de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc."¹⁵. Confirmando las consideraciones que se harán en el capítulo cinco, relativo al proceso administrativo en el área de producción en las plantas de Toluca y Guadalajara.

Se llevó a cabo el examen detallado del organigrama de la compañía actualizado al 01 de abril de 2004 (**Anexo II**), descripción de puestos al 24 de febrero de 1995 y catálogo de empleados al 29 de febrero de 2004, con el fin de evaluar la estructura de organización de la compañía, así como algunas funciones del Departamento de Recursos Humanos que guardan estrecha relación con la formulación y actualización del diagrama de organización.

A continuación presento los resultados derivados del trabajo antes citado, mencionadas de acuerdo a la importancia que representa la administración del recurso humano.

4.1 Manual de Organizaciones, Políticas y Procedimientos Administrativos

En el caso del Departamento de Recursos Humanos en Tacubaya, confirmamos la carencia de manuales de organización, políticas y procedimientos que describan claramente las funciones a desarrollar por el personal involucrado.

Esta desviación, no es limitativa del área de Recursos Humanos, sino se hace extensiva a todas las áreas como el caso del área de Producción.

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, (trad. Segunda en español de Luis O. Rodríguez Acosta), ed. McGraw-Hill, México, 1989, p. 83.

4.2 Ubicación y distribución física del personal (Matriz)

Analizando la documentación antes citada considero, que la ubicación y distribución de oficina matriz es uno de los principales factores que afectan la estructura del organigrama, considerándose a la oficina de Vallejo como un Centro de Distribución por el simple hecho de dar servicio al 100% de los clientes en el área metropolitana y Distrito Federal, y no como parte integrante de la oficina matriz ya que en éstas se ubica la Dirección de Operaciones, Dirección de Comercialización, Gerencia de Ventas, Gerencia de Cobranzas, Almacenamiento de producto terminado y Mantenimiento de Vehículos.

4.3 Estructura Organizacional en Plantas de Producción

Los organigramas del departamento de Producción de ambas plantas se encuentran estructurados de diferente manera esto refleja la inconsistencia en el proceso administrativo.

Como ejemplo de ello tenemos que el Organigrama de Planta Toluca en el Departamento de Producción cuenta con un Jefe de Producción y éste a su vez tiene a su cargo el Administrativo de producción y tres Supervisores de Producción y debajo de ellos tenemos Doméstica, Industrial y Cremas.

En Guadalajara encontramos que el Organigrama en el Departamento de Producción esta más detallado y muestra un Jefe de Producción que tienen a su cargo al Administrativo de Producción y a tres Supervisores de Producción y debajo de ellos doce operadores con diferentes nombres, funciones y responsabilidades.

En Toluca sólo se cuenta con un Jefe de Almacén responsable de los dos almacenes (Almacén de Materia Prima, Material de Empaque y Producto Terminado), en cambio en Guadalajara se cuenta con dos Jefes de almacén (Jefe de Almacén de Materia Prima y Material de Empaque, y Jefe de Almacén de Producto Terminado).

4.4 Distribución Física en Plantas de Producción

También la distribución física del área de Producción es diferente, lo que es aceptable y comprensible, pero que no justifica que no se defina o busque estandarizar lo más posible las funciones y responsabilidades de las personas que participan en su administración.

Como ejemplo de ello tenemos que en Toluca nombran "Cuarto de Pesado" donde se encargan de pesar y preparar los materiales para introducirlos a la línea de producción ubicado en el área de producción otorgándole la responsabilidad de administración y control; en Guadalajara nombran "Formulaciones" donde de igual forma se pesan y preparan los materiales para ser entregados al Operador de Mixturas en Producción ubicado y responsabilizando al Departamento de Almacén de Materia Prima.

4.5 Organigrama

4.5.1 Diseño

El organigrama facilita el conocimiento de la organización y la relación de jerarquía a los departamentos de la compañía y su diseño proporciona la interpretación de su composición gráfica objetiva en términos concretos y accesibles. Partiendo de esta premisa, se observó que el organigrama no es uniforme en cuanto a:

- a) **Su presentación y lectura.** No está definido si es vertical u horizontal, ya que en los casos de Dirección de Comercialización, del Departamento de Producción en Guadalajara y Toluca; así como en la Gerencia Comercial de México, Gerencia Comercial Occidente, Gerencia Comercial Bajío están presentados verticalmente y todos los demás departamentos se han estructurados de forma horizontal.
- b) **Las figuras.** Aparentemente son rectángulos, sin embargo todas son de dimensiones diferentes.
- c) **Las líneas de autoridad y responsabilidad.** En las áreas de Dirección General, Gerencia de Tesorería y de Crédito y Cobranzas, Gerencia de Centro de Distribución Vallejo, Planta Occidente Producción y Administración, Planta Toluca Administración, Gerencia Comercial México, Departamento Administrativo Norte, Gerencia Comercial Bajío, Gerencia Comercial Puebla, Jefatura Comercial Veracruz y Supervisor Comercial Oaxaca

las líneas de autoridad y responsabilidad están cortadas o incompletas, lo cual gráficamente rompe con el nexo de subordinación funcional. Además se han omitido las líneas de comunicación de todas las áreas, excepto en la administración de recursos humanos de oficinas foráneas con matriz.

4.5.2 Contenido

De acuerdo a su contenido, por definición general, el diagrama organizacional que ha diseñado el departamento de recursos humanos de acuerdo a los lineamientos y decisiones de la Dirección General de la compañía es de tipo integral, al cual su diseño debe tomarse en cuenta las características de los incisos a), b) y c) anteriores y además unificar los nombres de los puestos presentados en éste diagrama con los que muestra el "Catálogo de empleados" y "Descripción de Puestos", además de mantenerlos actualizados.

4.6 Nivel de Autoridad

La estructura jerárquica y de responsabilidad del organigrama de Cremas Nacionales, S.A. de C.V. esta dividido en 5 niveles: 1. Dirección, 2. Gerencia, 3. Jefatura, 4. Supervisión y Encargados, y 5. Auxiliares y operadores de último nivel. Éste fundamento permite definir el nivel de autoridad en el organigrama, de acuerdo con el nombre del puesto asignado; sin embargo a ésta fecha el organigrama es incongruente respecto de la ubicación gráfica de sus componentes, tal es el caso de:

1. Gerente de Recursos Humanos y Gerente de Mercadotecnia ambos ubicados al nivel de Dirección.
2. Jefe de Aseguramiento de Calidad ubicado al nivel de Gerente.
3. Gerencia de Tesorería que tiene a su cargo la supervisión del Gerente de Crédito y Cobranzas; lo cual contradice la teoría formal y funcional del diseño del organigrama, ya que un Gerente no podrá supervisar las labores de otro, están en el mismo nivel de autoridad.
4. Jefe de Compras y Servicios Generales que a su cargo tiene la supervisión del Jefe de Servicios Generales; que también contradice la teoría formal y funcional del diseño del organigrama por las razones antes citadas, en este caso a nivel jefatura.

De lo anterior, confirmo que existen fallas mínimas de forma y presentación en el organigrama; sin embargo lo más grave es que dicha estructura no se respeta, ya que existen organización informal que es diferente en su funcionamiento a la organización formal; por lo que no se cumple.

CAPITULO 5 ANÁLISIS OPERATIVO DEL NEGOCIO

Para complementar el Estudio Financiero de Cremas Nacionales he llevado a cabo el levantamiento de Control Interno al Proceso Administrativo de Producción en Planta Toluca y Guadalajara con el fin analizar la consistencia y similitud de los procesos, procedimientos y formas administrativas que constituyen la documentación comprobatoria de los registros en el sistema de información como control de las operaciones del área de producción.

Los resultados obtenidos derivados del trabajo antes citado son descritos en los puntos siguientes.

5.1 Proceso de Producción Actual (Toluca)

Como se ha venido mencionando desde la introducción, el área de producción carece de procedimientos por escrito que permitan evaluar el desempeño del personal como el de la producción fabricada, por tal motivo realice entrevistas personales con el fin de conocer el proceso de producción así como su registro en el sistema de información, además de identificar los controles de producción, mermas, producto en mal estado, jornadas de trabajo, causas de la rotación del personal, etc.

Iniciaré con el proceso de producción desde el momento en que se hace la requisición de la materia prima al almacén, la fabricación y hasta la entrega del producto terminado al almacén de producto terminado en los siguientes incisos:

a) Área de Producción

1. El Jefe de Producción se encarga de formular el "Programa de Producción" basándose en el requerimiento que le hace llegar Logística Y Dirección de Comercialización.
2. El "Programa de Producción" se da a conocer al personal de producción por medio de un pizarrón donde se programan los lotes a producir en la semana, enviando copia a Gerente de Planta.
3. Los supervisores recopilan la información del pizarrón para formular la requisición con un "Vale de Materiales" para solicitar a los almacenes de Materias Primas, Grasas y Material

de Empaque insumos necesarios para la producción y traspasarlos al pequeño Almacén Materia Prima y Empaque "Cuarto de pesado" que se encuentra en el área de producción.

4. El "Vale de Materiales" debe estar firmado por el Supervisor de Producción, el Encargado del Almacén de Materia Prima y Material de Empaque, el Jefe de Producción y el Administrativo de Producción, en caso de ausencia del supervisor el vale será formulado por el Administrativo de producción.
5. Otro formato que se utiliza internamente en Producción es la "Requisición de Materiales para los Diferentes Tipo de Producto" (como: Mantequilla, Lechef (Chantilly), Crema natural y Crema Kraff) que se utilizan para analizar los materiales empleados por cada uno de los lotes de productos que fueron solicitados mediante el "Vale de Materiales". El Administrativo de producción registra los movimientos de los almacenes.

En el sistema JD Edwards, en el Modulo de Manufactura, menú Administración de Planta Toluca SFC, Procesamiento Diario - SFC, Preparación Orden de Trabajo, Alta y Cambio de la Orden; en esta pantalla se dan de alta las "Ordenes de producción por Producto" (Mantequilla Gloria, Lechef, Crema Gloria y Crema Kraff) afectando el Almacén de Bases.

6. El formato "Inventario de Material de Empaque" se utiliza para formular el inventario diario del material de empaque que se encuentra en producción, la columna de entradas se concilia con el formato "Requisición de Materiales".
7. En la columna salida de materiales del formato "Inventario de Material de Empaque" se anota la cantidad real utilizada en los productos terminados diariamente; este formato debe ser firmado por el Supervisor y Jefe de Producción que sirve de base para el registro de los consumos de orden en el sistema.

En el módulo que se llama Transacción de Materiales se registra el Material de Empaque y Materia Prima (Almacén virtual, Materia Prima y Empaque) utilizados realmente, no tiene ningún estado de proceso, solo se utiliza para efecto de dar de baja lo que se utiliza en la elaboración del producto.

8. En cuanto al producto que se tiene que reprocesar se controla mediante un formato llamado "Reproceso Generado en Línea de Proceso"; este producto no se encuentra

considerado dentro de la materia prima; ya que es producto que no se terminó de empacar por problemas en la línea de producción y no cumple con las normas de calidad, permaneciendo en un embace ("tambo y/o latón") para ser reprocesado en días subsecuentes.

9. Al terminar del día de proceso de producción el Supervisor formula el borrador de la "Orden de Producción" que se entrega al Administrativo de producción para que capture los lotes que se produjeron en esa fecha.
10. En ese mismo momento el Supervisor de Producción formula el "Reporte de Embalaje Diario" que tendrá que ser firmado por el Jefe de Control de Calidad liberando el producto; Supervisores de Producción entregando el producto terminado; Jefe de Almacén recibiendo el producto terminado, y lo firma también el Jefe de Producción de autorización, entregando dicho reporte original a Gerente de Planta.

Basándose en el "Reporte de Embalaje Diario" el Administrativo de Producción registra el Producto Terminado, capturando los datos para formular la "Orden de Producción" de manera formal; en Excel queda reportada la producción total del día, el reproceso y la merma, dando de alta los lotes de Producto Terminado durante el día.

Se procesan en el sistema JD Edwards las ordenes en estado 40, para esto no se necesita ningún dato de Excel, solamente el rango de la orden.

En el estado 45 se da terminación al producto, en este momento se introducen las cantidades de producto terminado, merma y reproceso de cada producto; al momento de capturar estos datos se alimenta el Almacén virtual de producto terminado en unidad de medida kilos o litros dependiendo del producto, y Almacén de Producto Terminado ya tiene disponibilidad sobre el Producto.

Posteriormente, el estado 95 es para cerrar las ordenes y empezar a imprimir las pólizas (registros de diario de manufactura). En el estado 99 se imprimen las variaciones de los registros de diario.

11. Por último, se contabiliza todo, para lo cual no se necesita ningún documento de Excel; solamente los rangos de las ordenes; en los estados donde se ocupan los rangos es: 40-95-96-99 y la contabilización.

b) Almacén de Materia Prima y Material de Empaque

1. El Auxiliar de Almacén de Materia Prima y Material de Empaque con base en el "Vale de Materiales" y la "Requisición de Materiales" revisa las existencias y surte los materiales; para dar salida a este material formalmente, formula la "Orden de Salida de Materia Prima, Empaque y Materiales Diversos".
2. Estos formatos están firmados por: la persona que surte los materiales, Auxiliar de Almacén de Materia Primas y Material de Empaque, por la persona que recibe, Supervisor de Producción y por la persona que Autoriza, Encargado de Almacén de Producto Terminado.
3. Conjuntamente el Auxiliar de Almacén de Materia Prima y Material de Empaque con el Supervisor de Producción validan físicamente los materiales que se entregan y reciben simultáneamente.
4. La Materia Prima se traslada físicamente a producción "cuarto de pesado" y a un pequeño almacén (virtual en sistema) para ser distribuido en la preparación de los lotes a producir, el material de empaque se pasa a piso de producción directamente.
5. Con base en la "Orden de Salida de Materia Prima, Empaque y Materiales Diversos" el Administrativo de Almacén registra la salida de los materiales en el sistema (Almacén de Materia Prima).

c) Almacén de Producción (Cuarto de Pesado)

1. El formato que da entrada al Almacén de Producción es la "Orden de Salida de Materia Prima, Embarque y Materiales Diversos" y la "Requisición de Materiales".
2. El responsable de éste pequeño almacén es el Obrero de Producción y se encarga de pesar los materiales para la formulación de los lotes a producir en el día, dando salida del

almacén por medio de una "Tarjeta de Manufactura" que es firmada por él y el Supervisor de Producción.

d) Almacén de Producto Terminado

1. En el Almacén de Producto Terminado los almacenistas formulan el "Reporte de Entradas Diarias al Almacén de Producto Terminado" que sirve para cotejar contra el formato "Reporte de Embalaje Diario" que formulan los Supervisores de Producción.
2. Para dar entrada al producto terminado el almacenista formula la "Orden de Entrada de Producto Terminado" que será firmada por el Supervisor de Producción que entrega el producto; el Almacenista de Producto Terminado que recibe y por el Jefe de Almacén, que autoriza la entrada del producto.
3. Con este formato el Auxiliar de Almacén de Producto terminado registra en el sistema JD Edwards jalando la información del Almacén Producto Terminado de producción.

5.2 Proceso de Producción Actual (Guadalajara)

a) Almacén de Materia Prima y Material de Empaque

1. El Jefe de Almacén de Materia Prima y Material de Empaque formula una "Requisición y Programación de Entregas de Materia Prima" (es un formato de control interno del almacenista), formulando el formato "Requisición de Materiales al Almacén Central"; la requisición de las Materias Primas y Material de Empaque, serán entregadas al Jefe de Compras, a su vez lo solicita a los Proveedores; en el caso Materias Primas se formula de manera mensual y trimestral para el Material de Empaque.
2. La recepción de las Materias Primas y Material de Empaque en los almacenes por parte del Proveedor es por semana según el "Programa de Producción".
3. El formato "Requisición y Programación de Entregas de Materia Prima" esta firmado por el Almacenista que lo Formula, por el Jefe Administrativo que lo Autoriza y por el Jefe de Compras que lo recibe; así mismo, el formato "Requisición de Materiales al Almacén

Central" esta firmado por el almacenista que lo solicita y por el Jefe Administrativo que lo autoriza.

4. El Jefe de Almacén de Materia Prima y Material de Empaque formula un listado de "Máximos y Mínimos de Materias Primas y Material de Empaque" de acuerdo a la temporada alta y baja de las ventas, para mantener en el almacén los materiales necesarios para la producción.
5. En el caso de las Grasas como Materia Prima se da entrada por medio la factura del proveedor, es recibida por el Jefe de Producción conjuntamente con el Jefe de Control de Calidad ya que tienen que tomarse una muestra para ser revisada y autorizada por el Jefe de Control de Calidad por Medio del formato "Recepción de Materia Prima" siempre y cuando cumpla con los requisitos especificados por la norma de calidad; en caso de que sea liberada se vacía en los Taquees de Almacenamiento ubicados en el área de producción. Pero todo el control administrativo se realiza mediante el Jefe de Almacén ya que él le da entrada al sistema de información.
6. En caso de que la grasa no cumpla con la norma de calidad se le regresa al Proveedor para que sea sustituida por otra que cumpla con los lineamientos establecidos por la norma de calidad.
7. La recepción de las otras Materias Primas utilizadas para la formulación de las bases son recibidas por el Almacenista o Jefe de Almacén mediante la Factura del Proveedor.
8. El personal de Control de Calidad toma una muestra de los materiales para ser revisados y autorizados con el formato "Recepción de Materia Prima", al ser liberados, tanto Materia Prima como Material de Empaque, se les coloca un letrero de color verde, cuando se encuentran detenidos el letrero es de color amarillo, al ser rechazado el letrero es de color rojo.
9. El Almacenista coloca el letrero que le fue proporcionado por el Jefe de Control de Calidad para que todos tengan conocimiento del estado del material y sea utilizado o no.
10. Para dar entrada al material que si fue liberado por el Jefe de Calidad el Almacenista formula el formato "Entrada de Almacén Materiales en Planta" el cual esta firmado por el

Jefe de Control de Calidad que entrega y el Jefe de Almacén de Materias Primas y Material de Empaque que recibe.

11. Con la "Orden de Producción" que formula el Jefe de Producción y el Administrativo de Producción, el Almacenista realiza la preparación de los materiales por lote para ser entregados al Operador de Mixturas.
12. La "Orden de Producción" esta firmada por el Administrativo de Producción que formula, por el Jefe de Producción que autoriza, por el Operador de Mixturas para Materia Prima y Supervisor de Producción para Material de Empaque que reciben, y por el Jefe de Almacén que entrega enviando una copia al Jefe de Producción.
13. Internamente el Supervisor de Producción formula un formato denominado "Devoluciones de Materia Prima y Material de Empaque" utilizado para devolver al Jefe de Almacén los materiales que no fueron utilizados en la producción del día, el cual esta firmado por el Supervisor de Producción que entrega y por el Jefe de Almacén de Materia Prima y Material de Empaque que recibe formulando el formato "Control de Almacén de Materia Prima" que será entregado al Auxiliar de Almacén de Materia Prima y Material de Empaque para la devolución de Material de Empaque y Bobinas.
14. El formato original "Control de Almacén de Materia Prima" se queda en el Almacén de Materia Prima y para controlar el Material de Empaque Producción es con la copia color rosa.
15. Para las Bobinas como Material de Empaque es a la inversa, el formato de color rosa "Control de Almacén de Materia Prima" se queda en Producción y el original en el Almacén de Materias Primas, dicho material será entregado por parte del Auxiliar del Almacén de Materias Primas y Material de Empaque al Supervisor de Producción; el formato está firmado por el Supervisor de Producción y por el Jefe de Almacén, así el Jefe de Almacén de Materia Prima y Material de Empaque registra en el sistema de información los materiales que realmente fueron utilizados por producción en el día.

b) Producción

1. Logística Y Dirección de Comercialización formulan el "programa de Producción" que le hacen llegar al Jefe de producción de Guadalajara.
2. El Jefe de Producción se encarga de formular el "Control de Producción" con base en el "Programa de Producción" de Producto Terminado que le hace llegar Logística Y Dirección de Comercialización, esta firmado por el Administrativo de Producción que lo formula, por el Jefe de Producción que lo revisa y por el Gerente de Planta que lo Autoriza.
3. El Jefe de Producción formula un **Programa de Producción** que sirve para formular la "Orden de producción" así como la solicitud de las Materias Primas y el Material de Empaque necesarios para la producción de la semana.
4. El almacenista del Cuarto de Formulaciones con la "Orden de Producción" en su poder realiza las pesadas por lote (la orden se divide en dos; una es Materias Primas y la otra Material de Empaque) y las entrega al Operador de Mixturas, el Material de Empaque es entregado al Supervisor de Producción, en este procedimiento las personas que firman son: el Almacenista que entrega, el Operador de Mixturas y/o el Supervisor de producción que reciben y el Jefe de Almacén que Autoriza, se envía copia al Jefe de Producción.
5. No existe un formato para controlar el Producto que se desperdicia conocido como merma, ni el producto que se reprocesa.
6. El material que no fue utilizado se devuelve al Almacén de Materia Prima y Material de Empaque mediante el formato que formula el Supervisor de Producción "Devoluciones de Materia Prima y Material de Empaque" y el "Control de Almacén de Materia Prima" como se mencionó en el Procedimiento de Almacén de Materia Prima y Material de Empaque.
7. Al finalizar el día (de 24 horas y tres turnos) se hace entrega del Producto Terminado por parte del Jefe de Producción al Almacén de Producto Terminado con el formato "Orden de entrada de producto Terminado" firmado por el Supervisor de Producción que entrega, el Almacenista que recibe y por el Jefe de Almacén que autoriza.

c) Almacén de Producto Terminado

1. El Auxiliar de Almacén periódicamente recibe Producto Terminado y va formulando la "Recepción de Producto Embarcado por Producción", al terminar las tres jornadas de producción se hace entrega formalmente al Almacén de Producto Terminado con el formato "Orden de Entrada de Producto Terminado" firmado por el Supervisor de Producción que entrega, por el Auxiliar de Almacén de Producto terminado que recibe, y por el Jefe de Almacén de Producto Terminado que autoriza.
2. Para dar salida al Producto Terminado a ventas se formula el formato "Hoja de Carga de Producto a Vendedores" donde se registran las cantidades del producto que es entregando para su venta a los vendedores, las recargas de producto y el producto devuelto por el cliente o lo que no se vendió ese día, se registra en el sistema de información por el Jefe de Almacén de Producto Terminado.
3. Para los trasposos de Producto Terminado entre Plantas Productivas y Centros de Distribución se formula el formato "Orden de Salida de Producto Terminado" que se registra en el sistema de información por el Jefe de Almacén de Producto Terminado, cuyo formato está firmado por el Almacenista de Producto Terminado que entrega, por el Vendedor o por el responsable del Almacén en donde se entregue el Producto y por el jefe de Almacén de producto Terminado que autoriza.

Con el fin de presentar de forma esquemática los procesos descritos en los puntos anteriores en el **Anexo III** se muestran cuadros comparativos de ambas plantas de producción, diagramas de flujo de Toluca y Guadalajara; además de fotos del área de producción de Toluca; dichas fotos fueron tomadas el primero de junio de 2004 momento en que se presentaban problemas con las líneas de producción afectando de tal manera que se tenían casi 70 mil kilos de producto para "reproceso" o semiprocesado, ésta situación fue generada por problemas en la máquina de empaquetado de producto; sin embargo, esta situación no fue el problema de fondo ya que considero que la persona responsable de coordinar, programar, dirigir y resolver el problema no posee el perfil del puesto requerido "Jefe de Producción", ya que el ingeniero que desempeña dichas funciones es ingeniero mecánico nada que ver con un ingeniero en alimentos que debería estar cubriendo el puesto, quién tiene los conocimientos para darle el tratamiento adecuado a los materiales sin perjudicar la mezcla, la temperatura, consistencia, etc.

Con el fin de identificar la distribución y ubicación de las máquinas hice una breve descripción en las fotos tanto de la materia prima, material de empaque, producto almacenado en tambos y latones; así como el que se encuentra almacenado en las cámaras de refrigeración que fueron rechazados por calidad al contener coliformes o mal empaquetado.

Evidentemente, a pesar de ser calificada la planta de Zapopan, Jalisco como excelente en los procesos de producción por el American Institute of Baking (AIB), en la que solo se produce margarina, Toluca esta pasando por un proceso de estandarización buscando la misma certificación.

El AIB es el máximo organismo para la certificación en la seguridad de la elaboración de productos alimenticios, relacionada con la industria de la panificación a nivel mundial.

5.3 Descripción de la Distribución del Producto Terminado a Sucursales

Se poseen dos plantas de producción, la primera ubicada en Zapopan, Jalisco que se encarga de fabricar margarina en sus diferentes presentaciones las cuales se listarán en el capítulo seis estudio de mercado; así como de comercializar todos los productos ya que posee 12 rutas de venta, en el caso de la planta de Toluca, Estado de México se fabrican mantequilla, crema pastelera y chantilly en sus diferentes presentaciones, de igual forma se comercializa el producto tan solo con 4 rutas de venta.

Para el traslado del producto terminado a sucursales se contrata el servicio de trailers con termo-king para no romper con la cadena de frío del almacenamiento del producto; dicho servicio es contratado por la planta de producción y provisionado por cada una de las sucursales que reciben el producto en sus almacenes. Cabe destacar que las camionetas identificadas como unidades de venta son acondicionadas con el termo-king.

Las rutas de ventas son clasificadas como locales a las rutas que regresan diario a la sucursal a liquidar la venta del día y foráneas a las rutas de venta que tardan desde dos y hasta una semana para regresar a la sucursal a liquidar las ventas realizadas.

Los problemas principales son: deficiente programación de producción, falta de mantenimiento preventivo en líneas de producción, capacidad insuficiente de almacenamiento y problemas en la logística de distribución de producto a sucursales.

CAPITULO 6 ESTUDIO DE MERCADO DEL NEGOCIO

Para tener un conocimiento más amplio de los productos que fábrica y comercializa Cremas Nacionales haré referencia a todos los productos tal como: mantequilla, margarina, crema pastelera y chantilly; así mismo haré alusión al lugar que ocupa en el mercado la mantequilla gloria, por último mostrare cuadros comparativos de la participación de Cremas Nacionales con sus competidores.

6.1 Descripción de los productos

Cremas Nacionales con casi 100 años de experiencia en manejar grasas (suero de leche) y grasas vegetales conjuntamente con la urgencia de satisfacer las necesidades de consumir mantequillas y margarinas, aunado a la globalización de mercado que se vive en el siglo XX, sobre todo en el área industrial, el cuerpo técnico de la empresa se ha dado a la tarea de desarrollar una margarina para cada necesidad de la rama alimenticia, así como una crema pastelera, dos tipos de cremas y un chantilly para la industria pastelera que se detallan a continuación:

- **Mantequilla Gloria Doméstica.** Su delicioso sabor a leche y su textura la han hecho la preferida de las amas de casa durante el último siglo, convirtiéndose en parte de la herencia que la abuelita dejaba en su clásico recetario.
- **Mantequilla Gloria Industrial.** La preferida del panadero y pastelero moderno, utilizada en panes especiales, como roscas de reyes, panes de muerto y en la alta repostería, de igual manera la prefieren los chefs de la alta cocina, ya que su textura se adapta para cocinar y para prepararla para la mesa.
- **Untarella Doméstica.** Especial para la cocina y la mesa, su textura y su punto de fusión tan bajo la hacen comparable a la Mantequilla.
- **Untarella Industrial.** Especial para preparar cremas de decoración y batidos de pastel.
- **Margarina Flor.** Esta es una Margarina especializada para preparar todo tipo de panquelería y galletería de la más alta calidad.

- **Margarina San Antonio.** El mejor pan danés y bizcocho se prepara con ésta Margarina, debido a que sus componentes le dan el más alto poder de lubricación y su delicioso sabor está diseñado para tolerar altas temperaturas y combinar con los olores y sabores que dejan las fermentaciones.
- **Margarina San Antonio Feité.** La formulación de éste producto le da ventajas al preparar masas hojaldradas, ya sean en temperaturas cálidas, como templadas, su dureza y plasticidad le permiten laminar con rodillo manualmente o con laminadora mecánicamente, logrando resultados excelentes.
- **Margarina San Antonio Dorado.** Este producto tiene un diseño muy al estilo de las Margarinas europeas, con un punto de fusión muy bajo, pero con la textura y plasticidad que el cliente requiere para poder laminar y preparar así hojaldres y croissant de la más alta calidad.
- **Crema Gloria.** Un producto especial para la cocina caliente y la cocina fría, se usa de igual manera para adornar frutas y postres.
- **Crema Chantilly Lechef.** En sus dos presentaciones: Batida y Líquida. Batida, lista para usar con la textura ideal para embetunar y decorar al momento. Líquida, lista para batir, se le puede dar la textura deseada y agregar los colores y sabores de su preferencia.

6.2 Lugar que ocupa en el mercado la mantequilla gloria

Los estudios de mercado nos permiten identificar el lugar que ocupa Cremas Nacionales y la marca gloria en el mercado; por lo que citaré solamente a la mantequilla gloria, la cual se comercializa en tres presentaciones: industrial, porción y en barra.

La mantequilla industrial esta dirigida a las panaderías y pastelerías, su principal competencia es marca Eugenia, cabe destacar que ésta empresa fue adquirida por otra empresa de origen europeo llamada New Zerland, convirtiéndose en una amenaza para Cremas Nacionales; ya

que con el capital que posee puede ofrecer precios más bajos, además de proveer ella misma la materia prima.

El Lic. Rogelio Maya, Gerente de Mercadotecnia solicita a la empresa ACNielsen el estudio de mercado de mantequillas y margarinas en la temporada alta; es decir de octubre a febrero, los resultados obtenidos muestran que la mantequilla Gloria es líder en la distribución ponderada compitiendo contra chipilo.

Cabe destacar que la mantequilla fabricada por Cremas Nacionales es reconocida por su calidad; ya que cumple con los requisitos establecidos por la Profeco quién define como mantequilla como "la grasa de leche es su componente mayoritario (80 por ciento como mínimo) y debe tener un máximo de 16 por ciento de agua, de 2 a 4 por ciento de sólidos no grasos de leche (suero), y algunos pueden contener hasta un 3 por ciento de sal"¹⁶.

Otro punto muy importante a considerar es el incremento a la materia prima (grasa butírica de importación) que en estos momentos esta presentando a nivel mundial, por lo que se verá repercutido en el precio del producto no solo al que fabrica Cremas Nacionales sino que lo deberán aplicar todos los fabricantes.

La zona en la que se comercializa la mantequilla de Cremas Nacionales es seminacional; ya que no tiene presencia en toda la república, las marcas con las que compete son marcas importantes pero regionales; los líderes en mantequilla están retados por el crecimiento de Lala debido a que esta ganando más puntos de venta.

Cabe hacer mención que es fácil confundir a una mantequilla con una minarina; ya que no se tiene el conocimiento necesario, derivado de lo anterior observamos que la marca IBERIA y PRIMAVERA ostentan en su etiqueta el nombre de minarinas sin sal sin cumplir con la norma internacional, y que en el mercado, en su presentación de porción la gente que la consume la considera como mantequilla.

Al sustituir las minarinas a la mantequilla en el mercado representan competencia fuerte; ya que influyen en el precio en función a que las minarinas requieren de menos cantidad de grasas o aceites de origen animal o vegetal que van del 39 al 41 por ciento que comparadas con la mantequilla resulta más cara fabricarla; asimismo la vida útil de las minarinas bien

¹⁶ MÉXICO. PROCURADURÍA FEDERAL DEL CONSUMIDOR, Revista del consumidor, Número 302, *Mantequillas, Margarinas y Minarinas*, México, Abril 2002. pp. 36.

refrigerada es alrededor de 3 meses en cambio las mantequillas oscila entre 6 meses y un año.

Es importante considerar que el mercado se divide en dos segmentos: 1. los consumidores que le es indiferente comer mantequilla o margarina o minarina y, 2. el que se inclina por consumir lo que le resulta más económico.

En este momento el mercado de las mantequillas es estático tanto para las panaderías y las pastelerías; por lo que para crecer en éste mercado Cremas Nacionales está desarrollando manuales con recetas de tres tipos que le de al panadero la oportunidad de comparar precio y calidad, éstas recetas tienen como base el uso de mantequilla en diferentes cantidades a saber:

- a) 25% mantequilla y 75% margarina
- b) 50% mantequilla y 50% margarina, y
- c) 100 mantequilla

Las recetas fueron diseñadas por los Técnicos en Panificación que laboran en la empresa; así mismo Cremas Nacionales participa en exposiciones como: "Expo-pan" en donde solamente se exhiben platillos, panes, postres y pasteles preparados con mantequilla y margarina gloria, crema pastelera y chantilly que fabrica Cremas Nacionales y por los técnicos en panificación.

Evidentemente, Cremas Nacionales no se anuncia en televisión ya que su mercado principal es el industrial, por lo que su publicidad está dirigida a dicho sector anunciándose en revistas de cocina, pasteleras, en estaciones de radio, etc.

La mantequilla que se comercializa en Blister o porción esta dirigida al mercado de restaurantes, hoteles y líneas aéreas; sin embargo resulta difícil satisfacer este mercado por los problemas que se comentaron en el capítulo de análisis operacional; ya que mucho influye la actitud del personal y no sólo la estructura y diseño de la planta y la modernidad de las máquinas.

Se han hecho propuestas de adicionar al mismo empaque algún aditamento publicitario, o modificar la formula o en lugar de empaquetar emplear el producto; no obstante la respuesta del área de producción es una negativa por diversas razones que involucran maquinas, horas extras, instalaciones, entre otros.

Éste segmento del mercado no es especial, ya que no es su giro principal por lo que al tener la necesidad de adquirir mantequilla para ofrecer a sus clientes y no tener mantequilla gloria adquiere una marca libre o cualquier otra que le permita cumplir con esa necesidad; por lo que Cremas Nacionales no puede adquirir el compromiso de satisfacer este mercado al 100%; sin embargo ocupa el primer lugar en el mercado con el 60.2%. Cabe destacar que ésta participación se hace en volumen de toneladas registradas como vendidas.

Otro punto importante a considerar es que la presentación en porción es reconocida por los consumidores por imagen; ya que los hoteles, restaurantes y líneas aéreas en las que más se comercializa son las que se encuentra en las zonas turísticas de la República Mexicana.

Existe la alternativa de maquilar éste producto a Sambor's, sin embargo puede tener ventajas y desventajas, como son que al maquilar a Sambor's, ella comercialice el producto a un precio más bajo convirtiéndose en competidor, por otro lado que se incremente el volumen de producción; sin embargo la dirección de la compañía no lo ve viable por lo que no se desarrollara éste proyecto.

La mantequilla domestica que fábrica Cremas Nacionales va a cumplir 80 años como se comento en los antecedentes; a pesar de ello la dirección de la empresa está manejando la idea de que va a cumplir 100 años para el año 2005; por lo que están preparando un evento que les permita abarcar más mercado. Cabe aclarar que es la empresa quién cumple los 100 de estar constituida.

El mercado en el que se comercializa la mantequilla en barra o doméstica es en las tiendas de autoservicio a nivel nacional, sus principales clientes, son Nueva Wal-Mart de México, Comercial Mexicana, Costco de México, Tiendas Chedragui, Carrefour de México, Gigante, Casa Ley, Grandes Supermercados de México, Lacteos López, Almacenes Zaragoza, sin embargo también hay que competir con la marca propia de dichas tiendas.

Su principal competidor en éste mercado sólo en el Distrito Federal es CHIPILO; ya que sus productos se comercializan en tiendas de autoservicio, no obstante en los distintos punto de la república los competidores son fuertes como es el caso de Tijuana; de modo que la marca CALIMEX es reconocida como la empresa más fuerte en norte.

Se realizaron entrevistas a grupos de personas (amas de casa, personas dedicadas al hogar, promedio de edad de 40 a 50 años, y jóvenes estudiantes y empleados entre 20 y 30 años) con el fin de evaluar si conocen la mantequilla gloria y sí es de calidad o no, obteniendo como resultado que la marca gloria en la presentación domestica o en barra no es reconocida por la juventud; sin embargo las amas de casa si la consideran un producto de calidad; por lo que Cremas Nacionales quiere desarrollar un programa publicitario dirigido a las nuevas generaciones que permita acercarlos a los productos, además de comparar la calidad que ofrece, considerando que en la actualidad se ha disminuido considerablemente el uso de las mantequillas por los famosos productos lighth.

6.3 Cuadros estadísticos del mercado

La información proporcionada por el gerente de mercadotecnia muestra varias propuestas de mejora para la imagen y presentación de los productos; sin embargo a pesar de ello, es muy importante identificar el lugar que ocupa la empresa en el mercado y que le va a costar mantenerse en ese lugar y no sólo eso sino saber si puede generar el flujo de efectivo que le permita sostener el presupuesto destinado para ello.

Además de lo anterior, en mi apreciación las líneas de productos son pocas en comparación de Alpura, Chipilo, Primavera, etc., que no sólo se dedican a la mantequilla sino a derivados de la leche, como es el yoghurt, paletas, helados, entre otros; a Cremas Nacionales le hace falta también invertir en la investigación y desarrollo de nuevos productos que le permitan abrir puertas a nuevos mercados.

Los cuadros que se muestran a continuación confirman que la mantequilla gloria es reconocida en el mercado como de muy buena calidad a pesar de ser la más cara.

6.3 Cuadro Estadístico del Mercado
Creimas Nacionales, S.A. de C. V.
Participación de Mercado 1998 -2003
Mantequilla Industrial
(en Toneladas)

Empresa / Marca	1998	%	1999	%	2000	%	2001	%	2002	%	2003	%
Creimas Nacionales	3,447	39.0%	3,918	39.5%	4,256	40.6%	4,452	41.4%	4,079	41.1%	4,458	42.8%
<i>Gloria</i>			114		109		105		92		109	
Manufacturera Asturias	734	8.3%	1,454	14.6%	1,402	13.4%	1,281	11.9%	1,347	13.6%	1,471	14.1%
<i>Asturias</i>			198		96		91		105		109	
Unilever	464	5.2%	894	9.0%	752	7.2%	915	8.5%	1,092	11.0%	1,123	10.8%
<i>Carracedo y Premier</i>			193		84		122		119		103	
P. Alimentos Lamesa	433	4.9%	394	4.0%	541	5.2%	505	4.7%				0.0%
			91		137		93					
Lácteos Santa Anita	240	2.7%	227	2.3%	400	3.8%	412	3.8%	321	3.2%	157	1.5%
<i>Burnett</i>			95		178		103		78		49	
Unifoods	642	7.3%	329	3.3%	399	3.8%	430	4.0%	473	4.8%	619	5.9%
<i>Chipilo</i>			51		121		108		110		131	
Lacticios Mexicanos	155	1.8%	339	3.4%	266	2.5%	231	2.1%	237	2.4%	229	2.2%
<i>Chen y Lupita</i>			219		78		87		103		97	
New Zealand Mil	1,747	19.8%	1,718	17.3%	1,855	17.7%	2,009	18.7%	1,828	18.4%	1,910	18.4%
<i>Fern, Eugenia, Serrana, Lamesa, Canada</i>			98		108		108		91		104	
Cremeria la Abuelita	70	0.8%	117	1.2%	118	1.1%	129	1.2%	89	0.9%	95	0.9%
<i>La Abuelita</i>			167		101		109		69		107	
Leche Alpura	108	1.2%	17	0.2%	7	0.1%	3	0.0%	6	0.1%	7	0.1%
<i>Alpura</i>			16		41		43		200		117	
Otros	804	9.1%	521	5.2%	484	4.6%	391	3.6%	449	4.5%	335	3.2%
			65		93		81		115		75	
Total	8,844	100%	9,928	100%	10,480	100%	10,758	100%	9,921	100%	10,404	100%

Fuente: Reallble Sources

6.3 Cuadro Estadístico del Mercado
Creimas Nacionales, S.A. de C. V.
Participación de Mercado por Región
Mantequilla Industrial
(en Toneladas)

Empresa / Marca	Centro	%	Norte	%	Noroeste	%	Pacífico	%	Sureste	%	Total	%
Creimas Nacionales	3,018	45%	341	38%	136	46%	699	36%	264	48%	4,458	43%
<i>Gloria</i>	68%		8%		3%		16%		6%			
Manufacturera Asturias	1,024	15%	96	11%	22	7%	330	17%			1,472	14%
<i>Asturias</i>	70%		7%		2%		22%					
Unilever	688	10%	90	10%	65	22%	118	6%	162	30%	1,123	11%
<i>Carramcedo y Premier</i>	61%		8%		6%		11%		14%			
Lacteos Santa Anita	67	1%	7	1%	2	1%	82	4%			158	2%
<i>Burnett</i>	42%		4%		1%		52%					
Unifoods	439	7%	25	3%		0%	97	5%	54	10%	615	6%
<i>Chipilo</i>	71%		4%				16%		9%			
Lactinios Mexicanos	92	1%	105	12%	8	3%	16	1%	8	1%	229	2%
<i>Chen y Lupita</i>	40%		46%		3%		7%					
New Zeland Mil	1,114	17%	197	22%	46	15%	535	28%	19	3%	1,911	18%
<i>Fern, Eugenia, Serrana, Lamesa, Canada</i>	58%		10%				28%					
Cremeria la Abuelita	95	1%									95	1%
<i>La Abuelita</i>	100%											
Leche Alpura	6	0%									6	0%
<i>Alpura</i>	86%											
Otros	204	3%	25	3%	19	6%	45	2%	42	8%	335	3%
	61%		8%		6%		14%		12%			
Total	6,747	100%	886	100%	298	100%	1,922	100%	549	100%	10,402	100%

Centro: D.F., Estado de México, Guerrero, Hidalgo, Morelos, Puebla Queretaro, Tlaxcala y Veracruz (parte).
Noreste: Coahuila, Chihuahua, Durango, Nuevo León, San Luis Potosi, Tamaulipas y Zacatecas.
Noroeste: Baja California, Baja California Sur, Nayarit, Sinaloa y Sonora.
Pacífico: Aguascalientes, Colima, Guanajuato, Jalisco y Michoacan.
Sureste : Campeche, Chiapas, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco, Yucatan y Veracruz (parte).

Fuente: Reallble Sources

CAPITULO 7 ESTUDIO CONTABLE - FINANCIERO

En el presente capítulo realizaré análisis de las cifras contables, ya que Cremas Nacionales nos proporcionó estados financieros del año 1993 a 2002 (**Anexo 4**), dicha información muestra la situación financiera registrada por la empresa en un período de 10 años, cabe destacar que se detectaron diferencias en cifras de un año con otro, el departamento de contabilidad argumentó que en ocasiones se realizan ajustes extra libros no identificados ni controlados originado de la rotación de personal que existe en el departamento.

Toda operación y/o movimiento que realice un ente económico debe quedar registrado en la contabilidad de la compañía, por lo que la información que se genera es de vital importancia para la toma de decisiones; así como para realizar planeación estratégica, sin embargo, como ya he comentado en el transcurso del presente trabajo Cremas Nacionales ha dejado de lado éstos aspectos, enfocándose más a la comercialización (venta) del producto.

Como se muestra en el organigrama de la compañía (anexo II), existe una dirección de administración y finanzas, cuyo responsable dentro de sus funciones es realizar la valuación de inventarios, determinar el costo de ventas mensual, firmar cheques para el pago a proveedores, supervisar el área de crédito y cobranzas, contabilidad, sistemas y tesorería.

La dirección general también le asigna algunos trabajos tales como la reducción de gastos y más ahora que los estados financieros reflejan pérdida en lugar de utilidad; las medidas que toma la dirección general no van enfocadas a buscar mejores resultados a largo plazo, sino a dar solución de momento al problema que se presenta, como los comentados en los capítulos anteriores.

Además de lo anterior y después de realizar una investigación en cada uno de los departamentos de esta dirección comentamos los problemas siguientes:

- a) **Crédito y cobranzas:** la antigüedad de saldos de los clientes es considerable aunado a que el departamento de ventas continua realizando ventas con los clientes que ya tiene el crédito vencido y excedido; cabe destacar que tampoco se actualizan periódicamente dichos créditos; ya que existen registrados en el sistema con 15 días de crédito y por \$15,000.00 y su adeudo es de \$50,000.00 y con más de 60 y hasta 90 días vencido.

Además de lo anterior, el responsable de la documentación en cada una de las localidades argumenta exceso de trabajo; por lo que solo va realizando el trabajo que se va presentando dejando de aplicar pagos recibidos de clientes y los pocos procedimientos de control y registro (no establecidos de manera formal en un documento) en el sistema y solo cuando es cierre de mes tratan de aplicar todos los pagos recibidos, evidentemente ésta situación provoca que la información reflejada en la contabilidad (balance general) no este actualizada debido a los atrasos y errores antes comentados.

- b) **Contabilidad:** éste departamento argumenta deficiencias originadas por la alta rotación de personal; sin embargo comprobé que el personal no cubre el perfil del puesto; ya que por dar un ejemplo, el contralor desempeña funciones de contador dejando de lado las funciones de coordinar, supervisar, dirigir, analizar, etc., la información financiera de la oficina matriz, sucursales y plantas de producción solo concentra información y formula estados financieros mensuales, carece también de programas de capacitación para el uso y manejo del sistema contable, debido a que dicho sistema fue implementado en el año 2002; es decir hace dos años y solamente el contralor recibió la capacitación de los proveedores del sistema "JD Edwards"¹⁷; por lo que no es explotado al 100%.

También, carece de controles financieros que le permita evaluar el desempeño de la empresa; así como de programas y presupuestos profesionales en beneficio de la administración.

- c) **Sistema:** ésta área se encarga de dar mantenimiento a los equipos y programas de la compañía y que precisamente al instalarse el programa antes citado, se encarga de coordinar los reportes solicitados por las áreas administrativas; ya que ahora dichos reportes requieren de un proceso especial y de mucho más tiempo, sin embargo, hay que destacar que el sistema en la modalidad de consulta es de mucha ayuda y de uso eficaz.
- d) **Tesorería:** el problema detectado en éste departamento es que no dan a conocer o no proporciona la información en tiempo y forma a otros departamentos como es el caso del departamento de contabilidad. Por otro lado tampoco permiten revisiones a las operaciones financieras realizadas por el gerente de tesorería, simplemente emite un reporte en Excel con el que se contabiliza la operación.

¹⁷ El sistema JD Edwards es un sistema de información en red que en el caso de Cremas Nacionales es a nivel nacional; el cual se controla mediante tablas o módulos independientes tales como: almacén, contabilidad, ventas y crédito y cobranzas.

7.1 Utilidad Neta Proyectada del 2004 al 2013

Primeramente, con el método de mínimos cuadrados proyectaremos la utilidad neta para los próximos 10 años; posteriormente aplicaremos indicadores financieros que nos permitan realizar el mejor análisis de la empresa.

El método de mínimos cuadrados que se menciona en el anexo arriba indicado nos proyecta la utilidad neta para los próximos 10 años que se muestran a continuación:

UTILIDADES PROYECTADAS							
$Y_{2004,x=5.5}$	=	19.7624	+	24.5577	=	44.32	44,320,126
$Y_{2005,x=6.5}$	=	19.7624	+	26.7902	=	46.55	46,552,646
$Y_{2006,x=7.5}$	=	19.7624	+	29.0228	=	48.79	48,785,165
$Y_{2007,x=8.5}$	=	19.7624	+	31.2553	=	51.02	51,017,684
$Y_{2008,x=9.5}$	=	19.7624	+	33.4878	=	53.25	53,250,204
$Y_{2009,x=10.5}$	=	19.7624	+	35.7203	=	55.48	55,482,723
$Y_{2010,x=11.5}$	=	19.7624	+	37.9528	=	57.72	57,715,242
$Y_{2011,x=12.5}$	=	19.7624	+	40.1853	=	59.95	59,947,762
$Y_{2012,x=13.5}$	=	19.7624	+	42.4179	=	62.18	62,180,281
$Y_{2013,x=14.5}$	=	19.7624	+	44.6504	=	64.41	64,412,801
					Suma		<u>543,664,634</u>

El resultado se obtiene con $Y = 19.7624 + 2.232519x_1$, donde:

x_1 = año 1 proyectado, para este caso es 11; por lo que $2.232519 \times 11 = 24.5577$ aplicándolo para los diez años que se muestran en el cuadro anterior.

Para determinar los flujos netos de efectivo adicionaremos a las utilidades proyectadas de cada año, la depreciación del 10% del valor del activo fijo a diciembre de 2002 (\$151,541,478.00), considerando como Inversión Inicial Neta (IIN) al Activo Total 2002 de \$405,744,508.00, resultando el cuadro 7.1 siguiente:

Cuadro 7.1. Flujos Netos de Efectivo (FNE)

Obs.	Utilidad Neta Proyectada	Depreciación 10%	Fujo Neto de Efectivo
0	0	0	-405,744,508
1	44,320,126	15,154,148	59,474,274
2	46,552,646	15,154,148	61,706,793
3	48,785,165	15,154,148	63,939,313
4	51,017,684	15,154,148	66,171,832
5	53,250,204	15,154,148	68,404,352
6	55,482,723	15,154,148	70,636,871
7	57,715,242	15,154,148	72,869,390
8	59,947,762	15,154,148	75,101,910
9	62,180,281	15,154,148	77,334,429
10	318,615,831	15,154,148	333,769,978
Suma	<u>797,867,664</u>		<u>949,409,142</u>

Cabe mencionar que el importe de \$949,409,142 corresponde sólo a la suma de los Flujos Netos de Efectivo (FNE) positivos y no esta incluido el año cero que corresponde a la Inversión Inicial Neta.

Posteriormente calcularé los indicadores financieros tales como: Periodo de Recuperación (PR), Tasa Simple de Recuperación (TSR), Tasa Promedio de Recuperación, (TPR), Valor Presente Neto (VPN), Índice de Rendimiento (IR), Tasa Interna de Retorno (TIR), Costo de Capital (CC), Valor Económico Agregado (EVA), Inversión Operativa Neta (ION), Rendimiento de la Inversión Operativa Neta (RION), Generación Económica Operativa (GEO), Rentabilidad del Activo (Return on Investment ROI), Rentabilidad del Patrimonio (Return on Equity ROE), entre otros.

7.2 Determinación del Período de Recuperación

CREMAS NACIONALES, S. A. DE C. V. PERÍODO DE RECUPERACIÓN

Obs.	Fujo Neto de Efectivo	Acumulación de FNE
0	0	-405,744,508
1	59,474,274	-346,270,234
2	61,706,793	-284,563,441
3	63,939,313	-220,624,128
4	66,171,832	-154,452,296
5	68,404,352	-86,047,944
6	70,636,871	-15,411,073
7	72,869,390	57,458,317
8	75,101,910	132,560,226
9	77,334,429	209,894,656
10	333,769,978	543,664,634
Suma	949,409,142	

Nota:

Activo Total al 31 de diciembre de 2002	405,744,508
Inversión Inicial Neta IIN = Activo Total 2002	405,744,508

Período de Recuperación (PR)

$$PR = \frac{IIN}{FNE}$$

Cuando por varios años los flujos netos de efectivo (FNE) son diferentes, como en éste caso, no se utiliza la formula anterior, lo que se recomienda es acumular los FNE hasta el año en que igualen a la inversión, por lo que hasta el año 10 Cremas Nacionales recuperará la inversión.

7.3 Determinación de la Tasa Simple de Rendimiento

Obs.	Fujo Neto de Efectivo
1	59,474,274
2	61,706,793
3	63,939,313
4	66,171,832
5	68,404,352
6	70,636,871
7	72,869,390
8	75,101,910
9	77,334,429
10	333,769,978
Suma	<u>949,409,142</u>

Donde:

Activo Total al 31 de diciembre de 2002	405,744,508
Inversión Inicial Neta IIN = Activo Total 2002	405,744,508

Tasa Simple de Rendimiento (TSR)

$$\text{TSR} = \frac{\text{Flujo de efectivo neto}}{\text{Inversión}}$$

TSR ₁	=	14.66%
TSR ₂	=	15.21%
TSR ₃	=	15.76%
TSR ₄	=	16.31%
TSR ₅	=	16.86%
TSR ₆	=	17.41%
TSR ₇	=	17.96%
TSR ₈	=	18.51%
TSR ₉	=	19.06%
TSR ₁₀	=	82.26%

La interpretación de este indicador es que el flujo neto de efectivo de cada año equivale al porcentaje de la inversión inicial neta.

Nota:

En el flujo de efectivo del año 10 se incluye valor de salvamento de \$254,203,030 que corresponde a la inversión inicial neta menos la depreciación

7.4 Determinación de la Tasa Promedio de Rendimiento

Obs.	Fujo Neto de Efectivo
1	59,474,274
2	61,706,793
3	63,939,313
4	66,171,832
5	68,404,352
6	70,636,871
7	72,869,390
8	75,101,910
9	77,334,429
10	333,769,978
Suma	<u>949,409,142</u>

Nota:

Activo Total al 31 de diciembre de 2002	405,744,508
Inversión Inicial Neta IIN = Activo Total 2002	405,744,508

Tasa Promedio de Rendimiento (TPR)

$$\text{TPR} = \frac{\text{Flujo de efectivo neto}}{\text{Inversión} / 2}$$

TPR ₁	=	29.32%
TPR ₂	=	30.42%
TPR ₃	=	31.52%
TPR ₄	=	32.62%
TPR ₅	=	33.72%
TPR ₆	=	34.82%
TPR ₇	=	35.92%
TPR ₈	=	37.02%
TPR ₉	=	38.12%
TPR ₁₀	=	164.52%

Este indicador muestra que el flujo neto de efectivo de cada año equivale al porcentaje promedio de la inversión inicial neta.

7.5 Determinación del Valor Presente Neto

Valor Presente Neto (VPN)

$$VPN = \sum_{t=1}^n \frac{FNE}{(1+i)^t} - \left(IIN - \frac{VS}{(1+i)^n} \right)$$

- FNE = flujo neto de efectivo
 i = tasa de interés a la que se debe descontar
 IIN = inversión inicial neta
 VS = valor de salvamento
 n = número de años

Utilizando la tasa de Costo de Capital Promedio Ponderado de la Empresa

- i = 9.8017%

Número de Períodos	Año	Flujo Neto de Efectivo (FNE)	Factor de descuento con 9.8017% $(1+i)^n$ tasa	FNE a VP $(1+i)^n$
1	2004	59,474,274	1.0980	54,165,167
2	2005	61,706,793	1.2056	51,181,717
3	2006	63,939,313	1.3238	48,299,293
4	2007	66,171,832	1.4536	45,523,632
5	2008	68,404,352	1.5960	42,858,642
6	2009	70,636,871	1.7525	40,306,684
7	2010	72,869,390	1.9243	37,868,813
8	2011	75,101,910	2.1129	35,544,996
9	2012	77,334,429	2.3200	33,334,297
10	2013	333,769,978	2.5474	131,025,743
Total		<u>949,409,142</u>		<u>520,108,983</u>

- i = 9.8017%
 IIN = 405,744,508
 VS = Incluido en el flujo de efectivo del año 10
 n = 10

VPN = 114,364,475

El valor presente neto de Cremas Nacionales es de \$114,364,475.00 de utilidad, después de recuperar la inversión inicial neta a una tasa de rendimiento de 9.8017%, correspondiente a la tasa de Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP)

7.6 Determinación de la Tasa Interna de Retorno

Tasa Interna de Rendimiento (TIR)

$$TIR = \sum_1^n \frac{FNE}{(1+I)^n} - \left(IIN - \frac{VS}{(1+I)^n} \right) = 0$$

- FNE = flujo neto de efectivo
 i = tasa de interés a la que se debe descontar
 IIN = inversión inicial neta
 VS = valor de salvamento
 n = número de años

Suponiendo:

- i = 14.661611%
 n = 10

COMPROBACIÓN DE LA TIR			
Número de Períodos	Flujo Neto de Efectivo (FNE)	$(1+i)^n$ 14.661611%	$\frac{FNE}{(1+i)^n}$
0	-405,744,508		
1	59,474,274	1.1466	51,869,386
2	61,706,793	1.3147	46,935,008
3	63,939,313	1.5075	42,414,451
4	66,171,832	1.7285	38,282,563
5	68,404,352	1.9819	34,513,860
6	70,636,871	2.2725	31,083,021
7	72,869,390	2.6057	27,965,260
8	75,101,910	2.9878	25,136,608
9	77,334,429	3.4258	22,574,105
10	333,769,978	3.9281	84,970,247
Total	949,409,142		405,744,508
		IIN =	405,744,508
		VPN =	0.00

- i = 14.661610%
 IIN = 405,744,508
 VS = 254,203,030 Incluido en el flujo de efectivo del año 10
 n = 10

TIR = 14.661611%

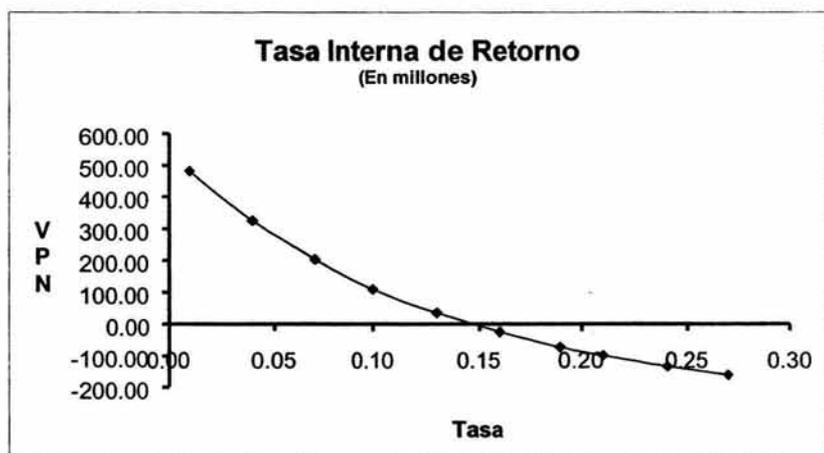
La tasa de descuento que hace que el valor presente neto de los flujos de efectivo sean igual a la inversión inicial neta es 14.66%, misma que es la tasa interna de rendimiento.

7.7 Gráfica de la Tasa Interna de Retorno

Para determinar estos indicadores también en el **Anexo IV** se adjunta el cálculo de valor presente neto a diferentes tasas de descuento que nos permite gráficar la Tasa Interna de Retorno; además del Índice de Rendimiento y Costo-Beneficio del punto siguiente.

Tasa Interna de Retorno

Tasa	VPN
0.01	481.10
0.04	324.02
0.07	203.08
0.10	108.81
0.13	34.46
0.16	-24.86
0.19	-72.70
0.21	-99.55
0.24	-133.77
0.27	-162.12



7.8 Índice de Rendimiento y Costo-Beneficio

Índice de Rendimiento (IR)

$$IR = \frac{\sum_1^n \frac{FNE}{(1+i)^n}}{IIN - \left(\frac{VS}{(1+i)^n} \right)}$$

$IIN - \left(\frac{VS}{(1+i)^n} \right)$ es la inversión inicial menos el valor de salvamento a valor presente, donde:

- FNE = flujo neto de efectivo
 i = tasa de interés a la que se debe descontar
 IIN = inversión inicial neta
 VS = valor de salvamento
 n = número de años

Costo-Beneficio (CB)

$$CB = \left[\frac{\sum_1^n \frac{FNE}{(1+i)^n}}{IIN - \left(\frac{VS}{(1+i)^n} \right)} - 1 \right] * 100$$

donde:

- FNE = flujo neto de efectivo
 i = tasa de interés a la que se debe descontar
 IIN = inversión inicial neta
 VS = valor de salvamento
 n = número de años

Tasa de descuento	$\sum_1^n \frac{FNE}{(1+i)^n}$	$IIN - \left(\frac{VS}{(1+i)^n} \right)$	Índice de rendimiento	Costo-Beneficio
1%	886,842,069	405,744,508	2.19	118.57%
4%	729,760,872	405,744,508	1.80	79.86%
7%	608,821,850	405,744,508	1.50	50.05%
10%	514,555,305	405,744,508	1.27	26.82%
13%	440,202,925	405,744,508	1.08	8.49%
16%	380,885,846	405,744,508	0.94	-6.13%
19%	333,043,126	405,744,508	0.82	-17.92%
21%	306,195,717	405,744,508	0.75	-24.53%
24%	271,979,139	405,744,508	0.67	-32.97%
27%	243,626,945	405,744,508	0.60	-39.96%

Beneficio

Costo

IR. Cuando el índice de rendimiento es mayor a uno (IR>1) se acepta el proyecto de inversión desde el punto de vista financiero; ya que está cubriendo la inversión inicial neta y la tasa de rendimiento exigida y existe un remanente de flujo de caja; éste índice calculado con las tasas de descuento de capital a 10, 7, 4 y 1% sí es mayor que uno.

CB. El costo beneficio es muy similar al índice de rendimiento, sólo que en éste caso se expresa en valores de porcentaje, el costo-beneficio debe ser cuando menos de 0; con ese valor se recupera la inversión inicial neta y la tasa mínima de rendimiento que es equivalente al VPN de cero y un IR de 1, por lo que con la tasa de descuento del capital al 13% se obtiene el 8.49% de beneficio para Cremas Nacionales.

7.9 Determinación del Costo de Capital Promedio Ponderado Costo de Capital 2000

Estructura de Costo de Capital				
Concepto	Importe	Participación	Costo Específico	Costo de Participación
Proveedores	35,431,380	7.63%	0.610835	0.046617
Utilidades Retenidas	352,654,882	75.96%	0.153154	0.116335
Acciones Comunes	53,325,819	11.49%	0.507612	0.058305
Acciones Preferentes	22,853,923	4.92%	0.507612	0.024988
Total	464,266,004	100%	1.779213	0.246245

Total de estructura de Capital	0.2462465
	X 100
Costo de Capital Promedio Ponderado	<u>24.6245</u>

Proveedores

$$TEA = (1 + \text{porcentaje_descuento})^{\frac{(360/\text{días_descuento})}{-1}} - 1$$

Porcentaje_descuento = 0.030927835
Días_descuento = 23

$$REA = (1 + 0.030927835)^{\frac{(360/23)}{-1}} - 1$$

$$TEA = \underline{\underline{0.6108352170}}$$

Utilidades Retenidas

- Coeficiente Beta de NUTRISA con respecto al IPC B = -0.02314
- Tasa Libre de Riesgo TLR = 0.15263
- Tasa de Rendimiento del Mercado TRM = 0.130012459

$$CAPM = TLR + (TRM - TLR) B$$

$$CAPM = 0.15263 + (0.130012459 - 0.15263) (-0.02314)$$

$$CAPM = \underline{\underline{0.1531541569}}$$

- El valor de la BETA es supuesto.
- Se tomó el promedio de la tasa de CETES del año 2000.
- La Tasa de Rendimiento del Mercado es supuesta.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Costo de Capital 2000

Acciones Comunes

$$\text{Precio Neto de la Acción} = \frac{\text{Capital Común}}{\text{Número de Acciones Comunes}} = \frac{53,325,819}{1,008,000} = \underline{\underline{52.902598611}}$$

$$\text{Utilidad Por Acción} = \frac{\text{Utilidad Común}}{\text{No. De acciones}} = \frac{27,068,808}{1,008,000} = \underline{\underline{26.85397569}}$$

$$\frac{\text{Dividendo por acción}}{\text{Precio Neto de la Acción}} = \frac{26.85397569}{52.902598611} = \underline{\underline{0.5076116561}}$$

Acciones Preferentes

$$\text{Utilidad Preferentes} = \frac{\text{Utilidad Preferente}}{\text{Número de acciones Preferentes}} = \frac{11,600,918}{432,000} = \underline{\underline{26.85397569}}$$

$$\text{Precio en Libro de acción} = \frac{\text{Participación minoritaria}}{\text{Número de Acciones Preferentes}} = \frac{22,853,923}{432,000} = \underline{\underline{52.90259861}}$$

$$\frac{\text{Dividendo Preferente}}{\text{Precio Neto de la Acción}} = \frac{26.85397569}{52.902598611} = \underline{\underline{0.507611656}}$$

● El total de acciones es 1,440,000 donde el 70% son acciones comunes, es decir; 1,008,000 acciones

● Las acciones preferentes son el 30% de 1,440,000 es decir; 432,000 acciones.

Costo de Capital 2001

Estructura de Costo de Capital				
Concepto	Importe	Participación	Costo Específico	Costo de Participación
Proveedores	50,385,406	9.26%	0.610835	0.056561
Utilidades Retenidas	412,268,196	75.76%	0.110850	0.083985
Acciones Comunes	57,041,573	10.48%	0.235867	0.024726
Acciones Preferentes	24,446,389	4.49%	0.235867	0.010597
Total	544,141,564	100%	1.193420	0.175868

Total de estructura de Capital	0.17586834
	X 100
Costo de Capital Promedio Ponderado	17.5868

Proveedores

$$TEA = (1 + \text{porcentaje_descuento})^{\frac{360}{\text{días_descuento}}} - 1$$

Porcentaje_descuento = 0.030927835
 Días_descuento = 23

$$REA = (1 + 0.030927835)^{\frac{360}{23}} - 1$$

$$TEA = \underline{\underline{0.6108352170}}$$

Utilidades Retenidas

- Coeficiente Beta de NUTRISA con respecto al IPC B = -0.01987
- Tasa Libre de Riesgo TLR = 0.112555769
- Tasa de Rendimiento del Mercado TRM = 0.198425620

$$CAPM = TLR + (TRM - TLR) B$$

$$CAPM = 0.112555769 + (0.198425620 - 0.112555769) (-0.01987)$$

$$CAPM = \underline{\underline{0.1108495353}}$$

- El valor de la BETA es supuesto.
- Se tomó el promedio de la tasa de CETE's del año 2001.
- La Tasa de Rendimiento del Mercado es supuesta.

Costo de Capital 2001

Acciones Comunes

$$\text{Precio Neto de la Acción} = \textcircled{e} \frac{\text{Capital Común}}{\text{Número de Acciones Comunes}} = \frac{57,041,573}{1,008,000} = \underline{\underline{56.588862500}}$$

$$\text{Utilidad Por Acción} = \frac{\text{Utilidad Común}}{\text{Número de Acciones Comunes}} = \frac{13,454,249}{1,008,000} = \underline{\underline{13.34746875}}$$

$$\frac{\text{Dividendo por acción}}{\text{Precio Neto de la Acción}} = \frac{13.34746875}{56.588862500} = \underline{\underline{0.2358674156}}$$

Acciones Preferentes

$$\text{Utilidad Preferentes} = \textcircled{e} \frac{\text{Utilidad Preferente}}{\text{Número de Acciones Preferentes}} = \frac{5,766,107}{432,000} = \underline{\underline{13.34746875}}$$

$$\text{Precio en Libro de acción} = \frac{\text{Participación minoritaria}}{\text{Número de Acciones Preferentes}} = \frac{24,446,389}{432,000} = \underline{\underline{56.5888625}}$$

$$\frac{\text{Dividendo Preferente}}{\text{Precio Neto de la Acción}} = \frac{13.34746875}{56.588862500} = \underline{\underline{0.235867416}}$$

● El total de acciones es 1,440,000 donde el 70% son acciones comunes, es decir, 1,008,000 acciones

● Las acciones preferentes son el 30% es decir, 432,000 acciones.

Costo de Capital 2002

Estructura de Costo de Capital				
Concepto	Importe	Participación	Costo Especifico	Costo de Participación
Proveedores	37,362,137	6.49%	0.610835	0.039616
Utilidades Retenidas	450,467,514	78.20%	0.069347	0.054226
Acciones Comunes	61,772,742	10.72%	0.027251	0.002922
Acciones Preferentes	26,474,032	4.60%	0.027251	0.001252
Total	576,076,425	100%	0.734685	0.098017

Total de estructura de Capital	0.09801738
	X 100
Costo de Capital Promedio Ponderado	9.8017

Proveedores

$$TEA = (1 + \text{porcentaje_descuento})^{\frac{360 \text{ días descuento}}{360}} - 1$$

Porcentaje_descuento = 0.030927835
 Días_descuento = 23

$$REA = (1 + 0.030927835)^{\frac{360}{23}} - 1$$

$$TEA = \underline{0.6108352170}$$

Utilidades Retenidas

- Coeficiente Beta de NUTRISA con respecto al IPC B = -0.02416
- Tasa Libre de Riesgo TLR = 0.070759615
- Tasa de Rendimiento del Mercado TRM = 0.129230642

$$CAPM = TLR + (TRM - TLR) B$$

$$CAPM = 0.070759615 + (0.129230642 - 0.070759615) (-0.02416)$$

$$CAPM = \underline{0.0693469554}$$

- Se tomó el valor de la BETA de NUTRISA del 14 de mayo de 2004, que cotiza en bolsa emitido por Banamex
- Se tomó el promedio de la tasa de CETE 's del año 2002.
- La Tasa de Rendimiento del Mercado se tomó la del sector del año 2002.

Costo de Capital 2002

Acciones Comunes

$$\text{Precio Neto de la Acción} = \frac{\text{Capital Común}}{\text{Número de Acciones Comunes}} = \frac{61,772,742}{1,064,000} = \underline{\underline{58.057088158}}$$

$$\text{Utilidad Por Acción} = \frac{\text{Utilidad Común}}{\text{Número de Acciones Comunes}} = \frac{1,683,388}{1,064,000} = \underline{\underline{1.582131579}}$$

$$\frac{\text{Dividendo por acción}}{\text{Precio Neto de la Acción}} = \frac{1.582131579}{58.057088158} = \underline{\underline{0.0272513078}}$$

Acciones Preferentes

$$\text{Utilidad Preferentes} = \frac{\text{Utilidad Preferente}}{\text{Número de Acciones Preferentes}} = \frac{721,453}{456,000} = \underline{\underline{1.582133772}}$$

$$\text{Precio en Libro de acción} = \frac{\text{Participación minoritaria}}{\text{Número de Acciones Preferentes}} = \frac{26,474,032}{456,000} = \underline{\underline{58.05708816}}$$

$$\frac{\text{Dividendo Preferente}}{\text{Precio Neto de la Acción}} = \frac{1.582133772}{58.057088158} = \underline{\underline{0.027251346}}$$

● El total de acciones es 1,520,000 donde el 70% son acciones comunes, es decir; 1,064,000 acciones

● Las acciones preferentes son el 30% es decir; 456,000 acciones.

**7.10 Determinación del Valor Económico Agregado
para 2000, 2001 y 2002**

Descripción	2000	2001	2002
Inversión Operativa Neta (ION)			
Activos Totales	418,968,000	406,654,993	405,744,507
Menos:			
Excedente de Tesorería	-	-	-
Inversiones en Asociaciones o Subsidiarias	-	-	-
Crédito Mercantil	-	-	-
Activos Operados	418,968,000	406,654,993	405,744,507
Menos:			
Proveedores	35,431,380	50,385,406	37,362,137
Impuestos por Pagar	30,457,316	8,064,260	8,606,130
Acreedores Diversos	6,779,439	2,199,796	2,255,381
Pasivos sin Costo	72,668,135	60,649,462	48,223,648
ION	346,299,865	346,005,531	357,520,859
Utilidad de Operación después de Impuestos (UODI)			
Ventas Netas	327,069,206	327,495,840	325,733,217
Menos:			
Costo de ventas	157,651,392	168,340,285	189,158,745
Gastos de Operación	103,803,313	123,955,452	120,854,755
Utilidad de Operación	65,614,501	35,200,103	15,719,717
Menos:			
% Tasa Fiscal	35%	35%	32%
UODI	22,965,075	12,320,036	5,030,309
Rendimiento Interno Operativo Neto (RION)			
Utilidad de Operación después de Impuestos	22,965,075	12,320,036	5,030,309
Entre:			
Inversión Operativa Neta	346,299,865	346,005,531	357,520,859
RION	0.066315577	0.035606471	0.014069975
En porcentaje %	6.63%	3.56%	1.41%

Continúa pagina siguiente

para 2000, 2001 y 2002

Descripción	2000	2001	2002
Continuación			
Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP)			
Costo de Capital Promedio Ponderado	24.62%	17.58%	9.80%
Retorno Esperado (RE)			
Inversión Operativa Neta (ION)	346,299,865	346,005,531	357,520,859
Por:	X	X	X
Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP)	0.2462	0.1758	0.0980
RE	<u>85,259,027</u>	<u>60,827,772</u>	<u>35,037,044</u>
Valor Económico Agregado (EVA) en \$			
Utilidad de Operación después de Impuestos (UODI)	22,965,075	12,320,036	5,030,309
Menos:			
Retorno Esperado (RE)	85,259,027	60,827,772	35,037,044
EVA	\$ <u>- 62,293,951</u>	\$ <u>- 48,507,736</u>	\$ <u>- 30,006,735</u>
Valor Económico Agregado (EVA) en %			
Rendimiento Interno Operativo Neto (RION)	6.63%	3.56%	1.41%
Menos:			
Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP)	24.62%	17.58%	9.80%
EVA	% <u>-17.99%</u>	% <u>-14.02%</u>	% <u>-8.39%</u>

7.11 Razones Financieras
Análisis de Estados Financieros, Método Vertical, Procedimiento de Razones Simples

Razones Financieras						Interpretación
No.	Razón	Formula	2000	2001	2002	
RENDIMIENTO						
1.-	Resultado Neto a Ventas Netas	$\frac{\text{Resultado Neto Consolidado}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	11.82%	5.87%	0.74%	A disminuido importantemente su porcentaje de utilidad por ventas
2.-	Resultado Neto a Capital Contab	$\frac{\text{Resultado Neto Mayoritario}}{\text{Capital Contable Mayoritario}} \times 100$	11.23%	6.03%	0.73%	También a disminuido la rentabilidad de la inversión de accionistas
3.-	Resultado Neto a Activo Total	$\frac{\text{Resultado Neto Consolidado}}{\text{Activo Total}} \times 100$	9.23%	4.73%	0.59%	En éstos años la rentabilidad sobre los activos totales a disminuido considerablemente
4.-	Dividendos en Efectivo a Resulta Neto del Ejercicio Anterior	$\frac{\text{Dividendos Pagados en el Periodo}}{\text{Resultado Neto Mayoritario del Ejercicio Anterior}} \times 100$	1.62%	1.41%	1.37%	Sin embargo, no se ha disminuido la proporción de pago de las utilidades obtenidas
5.-	Resultado por Posición Monetari a Resultado Neto	$\frac{\text{Resultado por Posición Monetaria (REPOMO)}}{\text{Resultado Neto Consolidado}} \times 100$	12.62%	28.86%	401.12%	Por el contrario lo que se ha incrementado notablemente es la pérdida por posición monetaria debido a la inflación

7.11 Razones Financieras
Análisis de Estados Financieros, Método Vertical, Procedimiento de Razones Simples

Razones Financieras						Interpretación
No.	Razón	Formula	2000	2001	2002	

ACTIVIDAD

6.- Ventas Netas a Activo Total	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}} \times 100$		78.07%	80.53%	80.28%	En éstos años no ha variado la eficiencia en el uso de los activos totales
7.- Ventas Netas a Activo Fijo	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Inmuebles, Planta y Equipo}}$		1.95	2.35	2.15	Han tratado de ser ligeramente más eficientes en el uso de los activos fijos
8.- Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}}$		4.07	3.96	4.28	No han logrado incrementar la eficiencia en las ventas
9.- Días de Venta por Cobrar	$\frac{\text{Clientes y Documentos por Cobrar} / 1.10}{\text{Ventas Netas}} \times 90 \times \text{no. Tris}$		48.02	49.45	52.78	Se han incrementado los días de venta pendientes de cobro

7.11 Razones Financieras
Análisis de Estados Financieros, Método Vertical, Procedimiento de Razones Simples

Razones Financieras						
No.	Razón	Formúla	2000	2001	2002	Interpretación
APALANCAMIENTO FINANCIERO						
10.-	Pasivo Total a Activo Total	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \times 100$	17.84%	21.64%	18.58%	Evidentemente la porción de activos financiados por deuda es mínima, ya que no tiene créditos financieros
11.-	Pasivo Total a Capital Contable	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable Consolidado}} \times 100$	21.72%	27.62%	22.81%	La participación de los intereses ajenos es menor en relación a los intereses de los propietarios
12.-	Pasivo en Moneda Extranjera a Pasivo Total	$\frac{\text{Pasivos en Moneda Extranjera a Corto y Largo Plazo}}{\text{Pasivo Total}} \times 100$	47.40%	57.25%	49.57%	La porción de deuda en moneda extranjera es mayor, ya que la materia prima es de importación
13.-	Pasivo a Largo Plazo a Activo Fijo	$\frac{\text{Pasivos a Largo Plazo Inmuebles, Planta y Equipo}}{\text{Activo Fijo}} \times 100$	0.08%	19.60%	17.91%	La participación de los acreedores se ha incrementado de forma importante en las inversiones permanentes en los últimos dos años
14.-	Intereses Pagados a Resultados de Operación	$\frac{\text{Intereses Pagados}}{\text{Resultados de Operación}} \times 100$	0.16%	0.13%	0.02%	El costo de Financiamiento es mínimo además de que se ha disminuido a un más en relación al resultado de operación
15.-	Ventas Netas a Pasivo Total	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Pasivo Total}} \times 100$	437.51%	371.72%	432.16%	Al no existir deuda ésta razón financiera refleja que se han generado mayores ventas en relación al total deuda, sin embargo se han mantenido en ventas sin adquirir deuda.

7.11 Razones Financieras
Análisis de Estados Financieros, Método Vertical, Procedimiento de Razones Simples

Razones Financieras						Interpretación
No.	Razón	Formula	2000	2001	2002	

LIQUIDEZ

16.- Activo Circulante a Pasivo Circulante	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$		3.33	4.34	5.14	La capacidad para cubrir deudas de corto plazo es buena, y la han incrementado un poco.
17.- Activo Circulante menos Inventarios a Pasivo Circulante	$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$		2.81	3.63	4.23	El índice de solvencia inmediata se ha incrementado en los dos últimos años
18.- Activo Circulante a Pasivo Total	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Total}}$		3.33	2.99	3.29	La participación de financiamiento total en las inversiones de corto plazo se incrementó ligeramente para el 2002
19.- Activo Disponible a Pasivo Circulante	$\frac{\text{Activo Disponible}}{\text{Pasivo Circulante}} \times 100$		188.28%	262.43%	280.06%	La capacidad inmediata para cubrir las deudas de corto plazo es buena y se está incrementando

7.11 Razones Financieras
Análisis de Estados Financieros, Método Vertical, Procedimiento de Razones Simples

Razones Financieras						Interpretación
No.	Razón	Formula	2000	2001	2002	

FLUJO DE EFECTIVO

20.-	Flujo derivado del Resultado Neto a Ventas Netas	$\frac{\text{Flujo derivado del Resultado Neto}}{\text{Ventas Netas}}$	0.35	0.16	0.12	La relación que guardan las partidas que no implican utilización de recursos más el resultado con las ventas netas es mínima y se han disminuido aún más en el 2001 y 2002
21.-	Flujo derivado de Cambios en el Capital de Trabajo a Ventas Netas	$\frac{\text{Flujo derivado de Cambios en el Capital de Trabajo}}{\text{Ventas Netas}}$	0.53	0.62	0.61	Se a aumento el capital de trabajo en relación a las ventas netas en 2001 y 2002

7.11 Razones Financieras
Análisis de Estados Financieros, Método Vertical, Procedimiento de Razones Simples

Razones Financieras						Interpretación
No.	Razón	Formula	2000	2001	2002	

DE EVALUACIÓN O DE MERCADO

1.-	Resultado Neto por Acción Ordin	$\frac{\text{Resultado Neto Mayoritario}}{\text{Número de Acciones}}$	25.44	12.64	1.58	A disminuido importantemente la rentabilidad por acción
2.-	Valor Contable por Acción Ordin	$\frac{\text{Capital Contable Mayoritario}}{\text{Número de Acciones}}$	226.46	209.63	217.35	El valor en libros por acción se ha mantenido en estos tres años
3.-	Dividendo en Efectivo por Acción	$\frac{\text{Dividendo en Efectivo Pagado en el Periodo}}{\text{Número de Acciones}}$	2.78	2.83	2.84	El dividendo pagado por acción se ha incrementado ligeramente en 2001 y 2002.
4.-	Dividendo en Acciones por Acción	$\frac{\text{Importe de Capitalización en el Periodo}}{\text{Número de Acciones}}$	20.51	-28.36	7.95	A sido disminuyendo considerablemente el importe de los dividendos pagados en acciones

7.11 Razones Financieras
Análisis de Estados Financieros, Método Vertical, Procedimiento de Razones Simples

Razones Financieras						
No.	Razón	Formula	2000	2001	2002	Interpretación

RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN OPERATIVA NETA (RION)

1.-	RION =	$\frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Inversión Operativa Neta}}$	0.19	0.11	0.05	<p>La empresa requiere de activos para llevar a cabo su operación, la inversión que debe ser llevada a cabo para poder financiar esos activos <u>es igual a los activos totales menos aquellos pasivos que no tienen un costo explícitos</u> (como por ejem. los proveedores y anticipos) <u>la diferencia debe ser aportada por una combinación de instrumentos de deuda con costo y con capital de accionistas</u>, a esa inversión se le llama ION. La utilidad generada por operar dichos activos es la UP, y como consecuencia la RION.</p> <p>La RION ha disminuido en el 2001 y el 2002.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> ① Ventas - Costo de Ventas - Gastos de Operación ② Activos Totales - Pasivos sin Costo Explicito 	65,614,501	35,200,103	15,719,717	
			344,211,802	318,641,043	330,370,814	

RENTABILIDAD DEL ACTIVO (ROI)

1.-	ROI =	$\frac{\text{Utilidad Antes de Intereses e Impuestos (UAI)}}{\text{Activo Total}}$	14%	7%	2%	<p>La rentabilidad del activo ha disminuido considerablemente, en el 2002 es más grave que en el 2001.</p>
-----	-------	--	-----	----	----	--

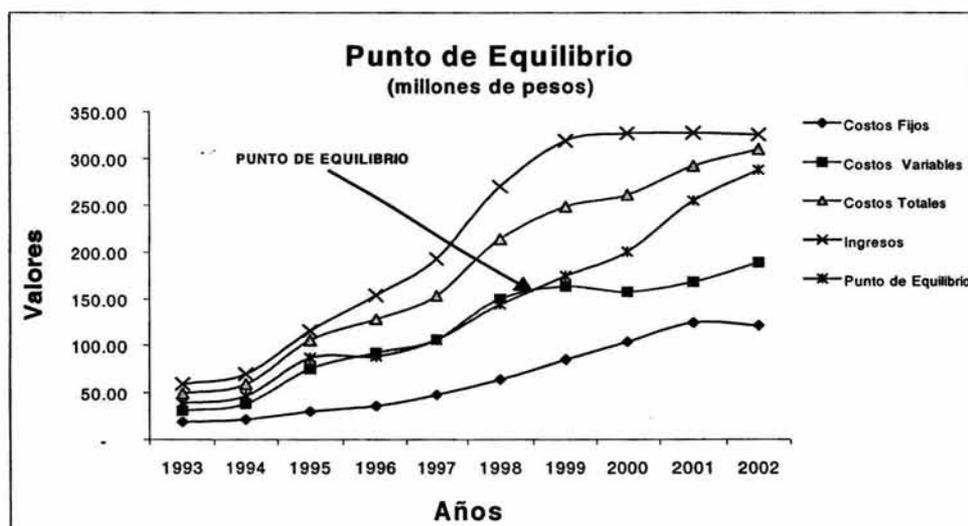
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO (ROE)

1.-	ROE =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Social + Reservas}}$	40%	18%	2%	<p>El éxito alcanzado es mínimo en el 2002 a comparación de del año 2000, por lo que la riqueza generada se está convirtiendo en todo lo contrario.</p>
-----	-------	---	-----	-----	----	---

7.12 Determinación del Punto de Equilibrio

La compañía carece de un método de costos, por lo que aplica costos estándar con precios promedios; el generar un reporte por producto es un proceso muy tardado y uso de mucho papel, por lo que para determinar el punto de equilibrio considere la información global que nos proporcionan los estados financieros que a continuación se presenta:

Año	Costos Fijos	Costos Variables	Costos Totales	Ingresos	Punto de Equilibrio
1993	18,595,859	30,511,899	49,107,758	59,248,867	38,340,286
1994	21,204,181	37,889,650	59,093,831	69,837,304	46,352,162
1995	29,745,884	75,557,250	105,303,134	114,960,490	86,784,777
1996	35,604,514	92,032,197	127,636,711	153,827,117	88,630,906
1997	47,512,365	106,074,960	153,587,325	192,854,310	105,589,226
1998	64,029,707	150,053,045	214,082,752	270,461,879	143,823,292
1999	85,087,397	163,405,478	248,492,875	318,914,081	174,495,613
2000	103,803,313	157,651,392	261,454,705	327,069,206	200,397,269
2001	123,955,452	168,340,285	292,295,737	327,495,840	255,064,266
2002	120,854,755	189,158,745	310,013,500	325,733,217	288,241,335



Nota: Los costos fijos serán iguales a los Gastos de Operación
 Los Costos variables serán iguales al Costo de Ventas
 Los ingresos igualarán las Ventas Netas

Considerando la situación antes expuesta y haciendo uso de la información que nos fue proporcionada por la administración de la empresa aplique los indicadores financieros que me permitirán evaluar el desempeño de la empresa.

Como primer punto, se proyectaron las utilidades de la empresa para los próximos 10 años, método no utilizado por la empresa; los resultados muestran que la utilidad de Cremas Nacionales no es tan fructífera como en años anteriores y que precisamente por las condiciones económicas tan difíciles a nivel nacional e internacional han repercutido en la mayoría de las empresas; por lo que no se puede exceptuar a Cremas Nacionales, por el contrario ha resentido fuertemente dichas condiciones económicas.

Considerando la información de los estados financieros y con el fin de determinar flujos netos de efectivo que me permitan utilizar otros indicadores, determine una inversión inicial neta que servirá de ejemplo para determinar el valor económico de la empresa, obteniendo como resultado que los flujos netos de efectivo son alentadores; ya que en el año 6 ó 7 igualan la inversión inicial neta determinada con la información antes citada.

Aplicando indicadores más precisos como el período de recuperación, muestra claramente que la inversión que realiza Cremas Nacionales no es difícil recuperar prontamente, por el contrario tarda aproximadamente 10 años; cabe destacar que para cada inversión debe realizarse una evaluación financiera; sin embargo Cremas Nacionales realiza la inversión sin una planeación estratégica y sin evaluar el beneficio y periodo que tardará en recuperar dicha inversión; así como el momento en que solo se convierte en ganancia.

Es necesario considerar tasas tanto simples como promedio de rendimiento de los flujos netos de efectivo; en el caso de la tasa simple de rendimiento va del 14.66% al 82.26% durante los 10 años y para la tasa promedio de rendimiento ésta tasa se duplica; es decir, va desde el 29.32% al 164.52%; por lo que los flujos netos de efectivo de cada año se van incrementando conforme se va recuperando la inversión y el valor de salvamento.

Respecto al valor presente neto del ejemplo presentado en hojas anteriores da como resultado que la inversión se recupera hasta el año 10 y la utilidad que comienza a obtener es del 28.19% de la inversión a una tasa del 9.80% que corresponde a la tasa de capital promedio ponderado.

La tasa interna de retorno que nos arroja el ejemplo es del 14.66%, misma que corresponde a la tasa de descuento que hace que el valor presente neto de los flujos de efectivo sean igual a la inversión inicial neta, por lo que corresponde a tasa máxima de interés que gana el capital en el periodo de 10 años.

Respecto al índice de rendimiento, desde el punto de vista financiero, en el cual especifica que debe ser mayor a 1 ($IR > 1$) para aceptar el proyecto de inversión; ya que de esta forma se asegura que cubra la inversión inicial neta y la tasa de rendimiento exigida; en el ejemplo con una tasa de descuento del 1, 4, 7, 10 y 13% es con lo que obtiene un índice de rendimiento mayor que uno.

El costo beneficio es muy similar al índice de rendimiento solo que en este caso se expresa en valor de porcentaje, por lo que el costo beneficio debe ser cuando menos 0; ya que con ese valor se recuperaran la inversión inicial neta y la tasa mínima de rendimiento que es equivalente al valor presente neto de cero y un índice de rendimiento de 1; y solamente con la tasa de descuento del 13% se obtiene beneficio del 8.49%.

El costo de capital promedio ponderado para el año 2002 que se obtiene en el ejemplo es de 9.80%, cabe destacar que la compañía financia ella misma sus operaciones por lo que no cuenta con pasivos a largo plazo que hagan que su costo de capital sea más caro al pagar intereses por préstamos recibidos, de hecho el costo de participación más alto es el de las utilidades retenidas por la compañía.

Una de las grandes interrogantes es sí el valor de las empresas ha incrementado o ha disminuido, por lo que la herramienta de análisis par dar respuesta a éste cuestionamiento es la determinación del valor económico agregado; ya que permite saber cuales son los elementos que agregan valor a la empresa, porque se centra en aspectos tales como el capital de trabajo, incremento en las ventas, disminución de costos; es decir, en el giro principal de la empresa.

La inversión operativa neta después de impuestos refleja lo que la empresa ha generado, y el costo de capital promedio ponderado representa el costo que tienen los accionistas por los recursos permanentemente invertidos (en otras palabras, el costo de capital contable y el costo de los pasivos a largo plazo). Si nos ponemos a razonar los elementos descritos

anteriormente, entonces no es más que realizar la comparación de estos elementos para determinar cual es el monto del Valor Económico Agregado.

De manera más simple, debo aplicar la tasa de costo de capital promedio ponderado al total de los recursos que el accionista tiene invertido y comparar este total con el importe que la operación generó que se muestra en el punto 7.10 de este trabajo. El resultado de la comparación anterior nos muestran que el se generó un valor económico agregado negativo, tanto en importe como en porcentaje.

El análisis realizado con base en razones financieras indican de manera general que del año 2000 al 2002 ha venido disminuyendo el rendimiento de la empresa, incrementando ligeramente la actividad, disminuyendo el apalancamiento financiero, incrementando ligeramente la liquidez, disminuyendo el flujo de efectivo, así mismo se ha disminuido el resultado neto por acción.

Como ya se comentó, el punto de equilibrio no fue posible determinarlo de forma analítica; sin embargo se calculó globalmente y como se puede observar en la gráfica el punto e equilibrio se fue incrementando en el transcurso de los años, es razonable por las fluctuaciones cambiarias, inflación, precios, etc., sin embargo, queda por abajo del costo total de la compañía y el margen de utilidad ha ido disminuyendo considerablemente.

En términos generales y la aportación principal del presente trabajo es este capítulo; el cual permite contar con bases sólidas de análisis para realizar mejores estrategias y toma de decisiones que le brinden a la empresa obtener beneficios económicos.

TERCERA

ETAPA

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El cada uno de los capítulos anteriores se trató la problemática que presenta la empresa; sin embargo cabe destacar que no posee una planeación estratégica que le permitan crecer y desarrollarse sobre una base firme y objetivos a largo plazo, la estructura organizacional que presenta en su organigrama es una plantilla inflada para el tamaño de la empresa, careciendo de manuales que le permitan definir las funciones, responsabilidades y autoridad de cada puesto, aunado a la considerable antigüedad de los empleados que laboran dentro de la misma; los cuales poseen algunos vicios que contaminan al personal de nuevo ingreso con sus actitudes y comentarios.

Respecto a la operación ya vimos la ineficiencia del personal responsable de dicha área reflejándose en los altos costos de mano de obra por no tener programas de trabajo y de capacitación para el personal, sumando a esto gran rotación del personal¹⁸ operativo y hasta administrativo o de confianza.

Evidentemente, en cuestión de mercado su problema principal había sido que hasta el año 2000 ni siquiera la tenía contemplada dentro de su estructura; ya que la considera innecesaria en función a que el producto se vende solo por imagen, precio y calidad; además de que el tipo de publicidad que utilizaba era demasiado tradicional como lo es obsequiar calendarios o detalles tal como; carteras, monederos, encendedores, agendas, entre otros a los clientes de tipo industrial sin hacerse presente a los clientes domésticos; por lo que no se hacían investigaciones de mercado en ninguno de los estados de la república en donde se abrieron los centros de distribución; además de no considerar las características de espacio y distribución para almacenar y administrar los recursos financieros, humanos y materiales.

No todas las operaciones realizadas por la empresa quedan registradas en la contabilidad y dichas operaciones deben registrarse bajo reglas como lo son los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados; sin embargo; como ya se dijo el personal que se encarga de

¹⁸ El índice de rotación de personal se obtiene de las bajas registradas por la compañía: las bajas durante el ejercicio 2003 fue de 323 trabajadores y el número de empleados con los que se terminó el ejercicio es de 307, por lo que el índice es: 1.052.

realizar dichos registros no cumplen con el perfil del puesto y solamente desempeñan las funciones por costumbre sin considerar las normas existentes que regulan su administración, por otro lado no se le da seguimiento a los registros contenidos en los estados financieros, observándose diferencias en los mismos.

Las causas principales de la problemática es la concentración de la autoridad en una cuantas manos; ya que se continúa concentrando la decisión en el consejo de administración cuya filosofía directiva es anticuada y poco competitiva conforme a la modernidad y globalización de los mercados e industrias, por lo que retrasan la operación y limitan al personal que directamente es el responsable de generar resultados en cada una de las áreas.

Por otro lado, la actitud paternalista de dicho consejo hace que a los empleados no se les apliquen sanciones que sirvan de ejemplo al demás personal que incurra en infracciones que perjudiquen a la empresa, así como evitar ascensos de puestos sólo por antigüedad y no por resultados, experiencia y conocimientos avalados mediante documentos oficiales y valuación del desempeño con resultados que así los acredite.

La falta de motivación y capacitación por parte de la administración de personal de la empresa; así mismo la preferencia hacia algunos empleados propiciando pequeños centros de poder dentro de la misma organización impiden el trabajo en equipo con base en objetivos y resultados.

Otro punto importante, es que a las fallas o problemas detectados no se les da la atención y el seguimiento necesario para su corrección y prevención dejando que se haga más pronunciado.

La carencia de Manuales de Políticas y Procedimientos ocasiona que cada una de las sucursales administren, controlen, registren y operan de forma independientes y distinta a la propia oficina matriz.

Lo que ocasiona que en los productos estén perdiendo su participación en el mercado no solo es la falta del conocimiento del mismo, sino también la poca diversificación de los productos a comercializar y la carencia del desarrollo de nuevos.

Atendiendo a la pregunta establecida en el capítulo 2 del presente trabajo, la cual es **¿cuáles son los factores que ocasionan que en los últimos años el rendimiento haya disminuido de manera considerable y qué se debe hacer para incrementar el valor de la empresa?**

Los factores son:

- 1) Carencia de visión, misión, objetivos, metas y filosofía empresarial.
- 2) Falta de planeación a corto y largo plazo.
- 3) Estructura organizacional que no se cumple ni se respeta, ya que se concentra en una sola persona la toma de decisiones y carencia de manuales que regulen el funcionamiento operativo.
- 4) Falta de programas de producción y mantenimiento preventivo a las líneas de producción y logística adecuada que permita satisfacer las necesidades de las sucursales.
- 5) Mercadotecnia dirigida solo a pequeños sectores muy específicos; además de pocas líneas de productos.
- 6) Gran rotación de personal¹⁹, sueldos poco competitivos²⁰, falta de capacitación²¹ y personal muy antiguo.
- 7) Información financiera procesada, no analizada, carece de aplicación de indicadores operativos y financieros; toma de decisiones sin bases suficientes.

Que se debe hacer, yo recomiendo lo siguiente:

- ♦ Realizar frecuentes estudios referentes al entorno tanto interno como externo de la empresa lo que le permitirá conocer sus fuerzas y debilidades, sus amenazas y

¹⁹ Ibid.

²⁰ Al ser comparado con los que ofrece las empresas de la competencia al personal con los mismos puestos.

²¹ La compañía no imparte cursos de capacitación en ninguna de sus áreas tanto de ventas, administrativas como de operación.

oportunidades, que utilizará para desarrollar programas tácticos y planes estratégicos a largo plazo que le serán más beneficios en términos financieros.

- ◆ Formular Manuales de Políticas y Procedimientos que les permita estandarizar la forma de operar y administrar todas y cada una de las plantas de producción, centros de distribución y almacenes de depósito disminuyendo costos operacionales que no están regulados, controles y medio administrados obteniendo un beneficio económico-financieros.

- ◆ Realizar estudios y evaluación de puestos que le permitan poseer al personal indispensable y capacitado para desempeñar las funciones y responsabilidades de las áreas asignadas, disminuyendo en gran medida los costos de operacionales, de ventas, y de administración.

- ◆ Recomiendo realizar un cambio progresivo en la actitud y filosofía del personal directivo, administrativo y operacional para administrar y dirigir la empresa enfocada a objetivos y resultados de los cuales obtendrá beneficios económicos más provechosos y una profesionalización en sus actividades.

- ◆ Establecer programas de capacitación y adiestramiento al personal en todos los niveles de la empresa que le permita obtener un nivel más competitivo en el mercado e incrementar su eficiencia operacional; considerando que deben mantenerse como un programa de mejora continua.

- ◆ Sugiero implementar un sistema de costos específicos que le permitirá identificar el costo real de cada uno de los productos que fabrica, con el fin de mantener controlados estos gastos, además de que aplicar indicadores de desempeño en su área operacional.

- ◆ Formular indicadores de desempeño financiero tales como: razones financieras, costo de capital, capital de trabajo, tasa interna de retorno, valor económico agregado, período de

recuperación, tasa simple de rendimiento, tasa promedio de rendimiento, valor presente neto, índice de rendimiento, costo-beneficio, punto de equilibrio, entre otros; como los utilizados en este trabajo.

- ◆ Lo más importante no sólo es diseñar modelos o programas de evaluación financiera, operacional, administrativa, sino que utilicen para realizar futuras estrategias que permitan abarcar mayor mercado, ya que esto permitirá colocar a la empresa en una situación financiera de mejores resultados y beneficios.

- ◆ Diversificar la línea de productos fabricados, así como invertir un poco más en la investigación y desarrollo de nuevos productos.

- ◆ Capitalizar las utilidades retenidas que posee la compañía.

Los factores que afectaron directamente el rendimiento de la empresa son: la actitud del personal, falta de capacitación y preparación del mismo, forma de trabajar individualizada, concentración de información en determinadas áreas, carencia de sistema de costos, baja explotación del sistema de información adquirido en 2002, fraudes sufridos por parte del personal, exceso de personal y sueldos elevados a nivel gerencial; ya que se contrató a un Director de Comercialización que anteriormente labora con la empresa Unilever de México con un sueldo superior al que la competencia le pagaba, falta de planeación estratégica debido a que toma decisiones que no rebasan los dos años en comparación con la empresas europeas que se están adquiriendo empresas nacionales con la intención de ocupar el primer lugar en el país, deficiente o nula comunicación entre las jefaturas, gerencias y direcciones. Así mismo; la carencia de controles financieros estandarizados y de aplicación continua en todas las áreas en las que se manejan recursos financieros.

A pesar de que Cremas Nacionales tiene infinidad de problemas operacionales y administrativos es importante destacar que se financia toda su operación; ya que como pudimos observar en la parte financiera no tiene créditos contratados, por el contrario

mantienen inversiones en dólares que le permiten solventar el pago a proveedores por la compra de materia prima de importación.

Hasta este año 2002, fecha en la que se realizó el estudio financiero concluimos que sí no se aplican soluciones rápidas y planeadas la empresa comenzará a generar pérdidas que le será muy difícil recuperar e iniciar nuevamente a generar utilidad.

Para el año 2003, año en que se realizó el estudio de Cremas Nacionales, la empresa esta obteniendo pérdidas considerables que son los focos rojos a los que nos referimos; a los cuales hay que dar solución por lo que sugiero adicionar dichas cifras a este estudio y continuar de éste análisis con el fin de dar solución a los problemas que se pueden presentar y definir planes estratégicos que le permitan disminuir dichos resultados de pérdida o en su caso tratar de obtener utilidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. **ANSOFF**, H. Igor, "*Corporate Strategy*" *Busuness Policy for Growth and Expansion*, Ed. McGraw-Hill, Book Company 1965.
2. **ANSOFF**, H. Igor y McDonnel Edward J., "*Implanting Strategic Management*", Second Edition, Ed. Prentice Hall Europe 1990.
3. **CHIAVENATO**, Idalberto, *Introducción a la Administración*, Segunda Edición, 1998, ed. McGrawHill. México 1998. P.83.
4. **DOMINGUEZ MOTA**, Enrique, Ocampo Medina, Carlos, Dominguez Abasolo, Mauricio, *Compilación Tributaria Correlacionada 2001*, Ley del Impuesto sobre la Renta, Art.10, ed. Dofiscal Editores, México, 2001.
5. **DOMINGUEZ MOTA**, Enrique, Ocampo Medina, Carlos, Dominguez Abasolo, Mauricio, *Compilación Tributaria Correlacionada 2002*, Ley del Impuesto sobre la Renta, Art.10, ed. Dofiscal Editores, México, 2002.
6. **FRANKLIN FINCOWSKY**, Enrique Benjamín, *ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, Análisis, diseño y estructura*, México, ed. McGraw Hill, 2002, p. 341.
7. **HERNÁNDEZ SAMPIERI**, Roberto, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la Investigación*, México, MaGraw-Hill Interamericana, 1998, (2ª ed.), p.501.
8. **KOTLER**, Phillip, Gari Armstrong, *Marketing*. Pearson Educación, (8ª. Edición), 2001, Adaptada a Latinoamérica por Maricela Benassini.
9. **MENDEZ MORALES**, José Silvestre, *Problemas Económicos de México*, México, ed. McGraw Hill, 1998, (4ª. Edición), p. Varias.
10. **MÉXICO. ACNILSEN**, Estudio de Mercado de Margarinas + Mantequillas, México, Octubre 2003.
11. **MÉXICO. ACNILSEN**, Estudio de Mercado de Mantequillas, México, abril 2004.
12. **MÉXICO. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA**, *Conociendo las Estadísticas de México*, Edición 1997, p. Varias.
13. **MÉXICO. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA**, *Octavo Censo Comercial 1981 (Datos 1980)*, p. Varias.
14. **MÉXICO. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA**, *Noveno Censo Comercial 1986 (Datos 1985)*, p. Varias.
15. **MÉXICO. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA**, *Décimo Censo Comercial 1989*, p. Varias.
16. **MÉXICO. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA**, *Undécimo Censo Comercial 1994*, p. Varias.

17. **MÉXICO. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA GEOGRAFÍA E INFORMATICA,** *Duodécimo Censo Comercial 1999*, p. Varias.
18. **MÉXICO. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA GEOGRAFÍA E INFORMATICA,** *Octavo Censo de Servicios 1981 (Datos 1980)*, p. Varias.
19. **MÉXICO. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA GEOGRAFÍA E INFORMATICA,** *Noveno Censo de Servicios 1986 (Datos 1985)*, p. Varias.
20. **MÉXICO. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA GEOGRAFÍA E INFORMATICA,** *Décimo Censo de Servicios 1989*, p. Varias.
21. **MÉXICO. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA GEOGRAFÍA E INFORMATICA,** *Undécimo Censo de Servicios 1994*, p. Varias.
22. **MÉXICO. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA GEOGRAFÍA E INFORMATICA,** *Duodécimo Censo de Servicios 1999*, p. Varias.
23. **MÉXICO. SECRETARÍA DE ECONOMÍA, DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA,** *Segundo Censo Comercial de los Estados Unidos Mexicanos 1945*, Resumen General, México 1950, p. Varias.
24. **MÉXICO. SECRETARÍA DE ECONOMÍA, DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA,** *Tercer Censo Comercial y de Servicios 1956, (Información Censal 1955)*, Resumen General, México 1961, p. Varias.
25. **MÉXICO. SECRETARÍA DE LA INDUSTRIA Y COMERCIO, DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA,** *Cuarto Censo Comercial 1961 (Datos 1960)* México D.F. 1965, p. Varias.
26. **MÉXICO. SECRETARÍA DE LA INDUSTRIA Y COMERCIO, DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA,** *Quinto Censo Comercial 1966 (Datos 1965)*, México 1968, p. Varias.
27. **MÉXICO. SECRETARÍA DE LA INDUSTRIA Y COMERCIO, DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA,** *Sexto Censo Comercial 1971 (Datos 1970)*, México 1975, p. Varias.
28. **MÉXICO. SECRETARÍA DE LA INDUSTRIA Y COMERCIO, DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA,** *Cuarto Censo de Servicios 1961 (Datos 1960)*, México 1965, p. Varias.
29. **MÉXICO. SECRETARÍA DE LA INDUSTRIA Y COMERCIO, DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA,** *Quinto Censo de Servicios 1966 (Datos 1965)*, México 1967, p. Varias.
30. **MÉXICO. SECRETARÍA DE LA INDUSTRIA Y COMERCIO, DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA,** *Sexto Censo de Servicios 1971 (Datos 1970)*, Secretaría de Industria y Comercio, Dirección General de Estadística, México 1974, p. Varias.
31. **MÉXICO. SECRETARÍA DE LA INDUSTRIA Y COMERCIO, DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA,** *Séptimo Censo de Servicios 1976 (Datos 1975)*, México 1978, p. Varias.
32. **MÉXICO. PROCURADURÍA FEDERAL DEL CONSUMIDOR,** *Revista del consumidor*, Número 302, *Mantequillas, Margarinas y Minarinas*, México, Abril 2002. pp. 36-39.

33. **MÉXICO. SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO**, *Séptimo Censo Comercial 1976 (Datos 1975)*, México 1980, p. Varias.
34. **MORALES CASTRO**, Arturo y Morales Castro José Antonio, *Proyectos de Inversión, en la práctica, formulación y evaluación*, México, ed. Gasca Sicco, 200, 1ª edición, p. 442.
35. **MORALES CASTRO**, Arturo y Morales Castro José Antonio, *Respuestas Rápidas para los Financieros*, México, ed. Pearson Educación, 2002, p. 552.
36. **PANIAGUA BRAVO**, Víctor y Paniagua Pinto Miriam, *EL CONTRALOR Responsabilidades y Funciones*, México, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, 2002 (2ª. Edición), p.138.
37. **PORTER**, Michael E., *"Competitive Advantage" Creating and Sustaining Superior Performance*, Printed in the United States of America, Ed. The Free Press 1985.
38. **PÉREZ CHÁVEZ**, José, Campero Guerrero, Eladio, Fol Olguin, Raymundo, *Agenda Tributaria Correlacionada artículo por artículo 2000*, Ley del Impuesto sobre la Renta, Art.10, ed.Tax Editores Unidos, S. A. de C. V., México, 2000.
39. **ROSS STEPHEN**, A., W. Westerfield Randolph y D. Jordan Bradford, 2000, *Fundamentos de Finanzas de Corporativas*, (trad. Al español de Jaime Gómez Mont, María Fernanda Gómez Albert, y Mario González Valdés), ed. McGraw-Hill, Noviembre 2000, México, (5ª. ed), p.757.
40. **VILLEGAS HERNÁNDEZ**, Eduardo, Rosa Ortega Ochoa, *Administración de Inversión*, Ed. McGraw-Hill, México, 1997, p.199.
41. <http://www.comercialmexicana.com/web/historia/>
42. <http://ediweb.gigante.com.mx/gigante/corporativo/grupo/index36cb.html>
43. <http://iteso.mx/~fnunez/ee2003walmart.doc>

Otros Documentos

- ◆ Cremas Nacionales, S.A de C.V., Estados financieros de 1993, Elaborados por el departamento de contabilidad.
- ◆ Cremas Nacionales, S.A de C.V., Estados Financieros de 1994, elaborados por el departamento de contabilidad.
- ◆ Cremas Nacionales, S.A de C.V., Estados financieros de 1995, elaborados por el departamento de contabilidad.
- ◆ Cremas Nacionales, S.A de C.V., Estados Financieros de 1996, elaborados por el departamento de contabilidad.

- ♦ Cremas Nacionales, S.A de C.V., Estados Financieros de 1997, elaborados por el departamento de contabilidad.
- ♦ Cremas Nacionales, S.A de C.V., Estados Financieros de 1998, elaborados por el departamento de contabilidad.
- ♦ Cremas Nacionales, S.A de C.V., Estados Financieros de 1999, elaborados por el departamento de contabilidad.
- ♦ Cremas Nacionales, S.A de C.V., Estados Financieros de 2000, elaborados por el departamento de contabilidad.
- ♦ Cremas Nacionales, S.A de C.V., Estados Financieros de 2001, elaborados por el departamento de contabilidad.
- ♦ Cremas Nacionales, S.A de C.V., Estados Financieros de 2002, elaborados por el departamento de contabilidad.
- ♦ Asamblea Ordinaria y Extraordinaria de accionistas, de agosto 2001, julio 2002 y julio 2003.

Entrevistas

1. **Rico**, Rodríguez Ernesto, Director General, (entrevista personal), Constitución de la empresa, Tacubaya, México, D.F., 14 de diciembre de 2003.
2. **Maya**, Marín Rogelio, Gerente de Mercadotecnia, (entrevista personal), Estudio de mercado, Tacubaya, México, D.F., 1 de junio de 2004.
3. **Inclán**, Rodríguez Juan Manuel, Jefe de Tesorería, (entrevista personal), Descuentos por Pronto Pago, Tacubaya, México, D.F., 09 de enero de 2004.
4. **Gómez**, Alluntis Juan José, Gerente de Planta, (entrevista personal), Procedimiento Administrativo de Producción, Toluca, Estado de México. 01 de junio de 2004.
5. **Díaz**, Almeyda Mario, Auxiliar Administrativo de Producción, (entrevista personal), Procedimiento Administrativo de Producción, Toluca, Estado de México. 01 de junio de 2004.
6. **Horta**, Villegas Luis Alberto, Auxiliar Administrativo de Producción, Procedimiento Administrativo de Producción, Zapopan, Jalisco, 19 de diciembre de 2003.

Anexo I

Antecedentes

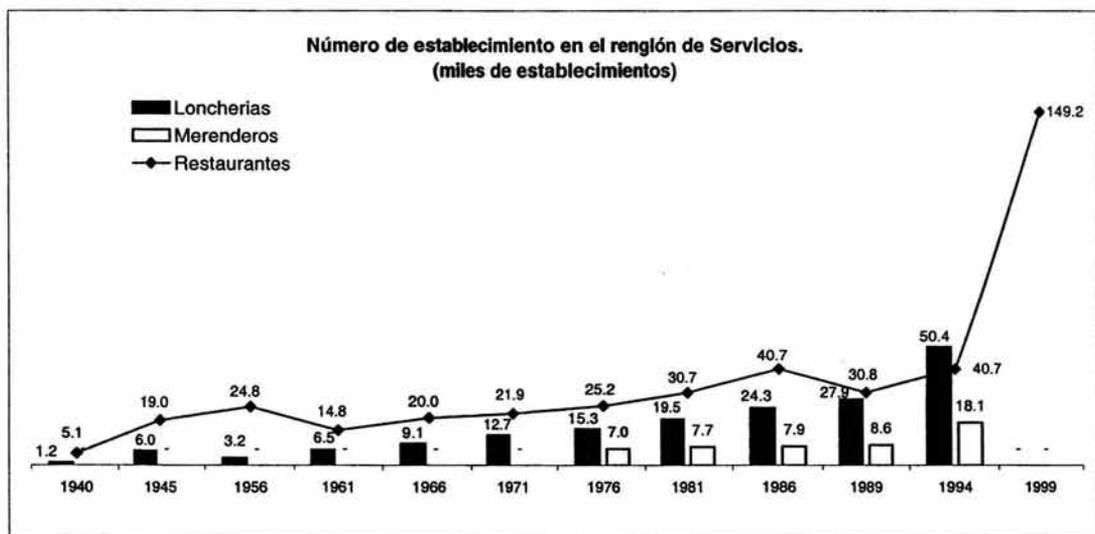
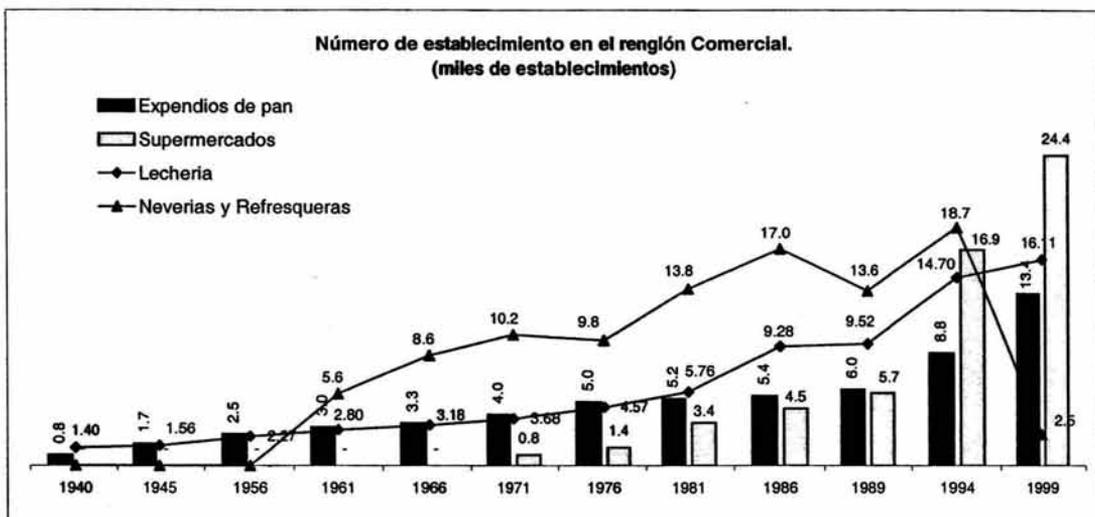
1. Censos del INEGI

Cuadro 1.1. Número de establecimientos (censos 1940 - 1999)

Tipo de Establecimientos	Números reportados en los años censados											
	1940	1945	1956	1961	1966	1971	1976	1981	1986	1989	1994	1999
COMERCIAL												
ARTÍCULOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS												
1. Alimentos, misceláneas y productos del ramo de abarrotos	4,850	22,457	99,828	116,672	158,356	205,160	191,900	210,467	184,062	226,647	367,968	440,439
2. Lechería, cremerías, quesos, huevos y productos del ramo	1,403	1,556	2,268	2,796	3,175	3,678	4,569	5,758	9,279	9,515	14,697	16,110
3. Expendios de pan y panaderías	831	1,694	2,460	3,015	3,341	3,985	4,965	5,234	5,428	5,959	8,795	13,425
4. Neverías y refresqueras	-	-	-	5,614	8,582	10,209	9,772	13,777	16,967	13,644	18,658	2,451
5. Supermercados y tiendas de autoservicio	-	-	-	-	-	834	1,416	3,352	4,484	5,684	16,894	24,378
SERVICIOS												
HOTELES												
6. Hoteles	633	2,153	3,062	3,120	3,948	4,640	4,345	4,738	5,110	5,216	6,912	8,990
RESTAURANTES												
7. Restaurantes, cafés y fondas	5,082	18,991	24,839	14,762	20,030	21,885	25,189	30,686	40,681	30,827	40,682	149,199
8. Loncherías y taquerías	1,214	5,990	3,159	6,522	9,137	12,725	15,300	19,515	24,254	27,900	50,354	-
9. Merenderos y cenaderías	-	-	-	-	-	-	6,992	7,706	7,911	8,576	18,076	-
Sumas	14,013	52,841	135,616	152,501	206,569	263,116	264,448	301,233	298,176	333,968	543,016	654,992

Fuente: INEGI, *Censo Comercial y de Servicios*, Tomo II, III, IV, V, VI, VII, IX, X, XII y XII, México, SE-1950, SIC-1956, SIC-1961, SIC-1966, SIC-1971, SPP-1976, INEGI-1981, INEGI-1986, INEGI-1989, INEGI-1999, Pág. Varias.

2. Gráficas por Rubro: Número de establecimientos (censos 1940 - 1999)



Fuente: Elaboradas en base a datos obtenidos en los Censos Comercial y de Servicios

3. Gráfica por Sector: Número de establecimientos (censos 1940 - 1999)

Gráfica 1.



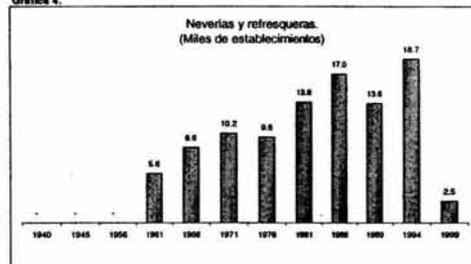
Gráfica 2.



Gráfica 3.



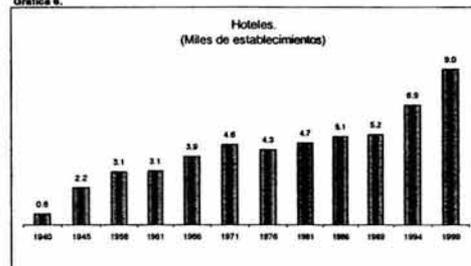
Gráfica 4.



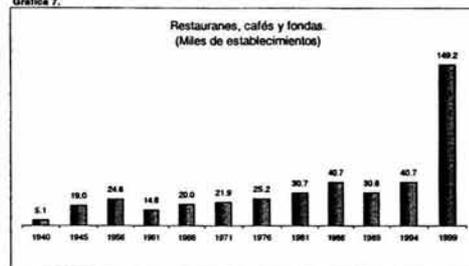
Gráfica 5.



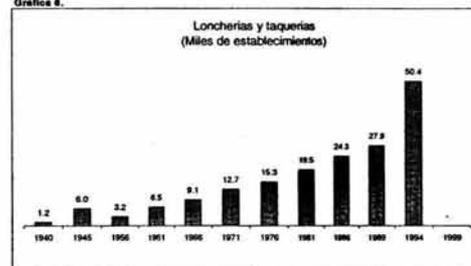
Gráfica 6.



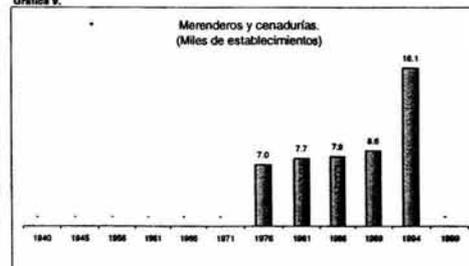
Gráfica 7.



Gráfica 8.



Gráfica 9.



Fuente: Elaboradas en base a datos obtenidos en los Censos Comercial y de Servicios

Anexo II

Análisis

Organizacional

**CREMAS NACIONALES
S.A. DE C.V.**

**CONSEJO DE
ADMINISTRACION**

AREA

ADMINISTRACION

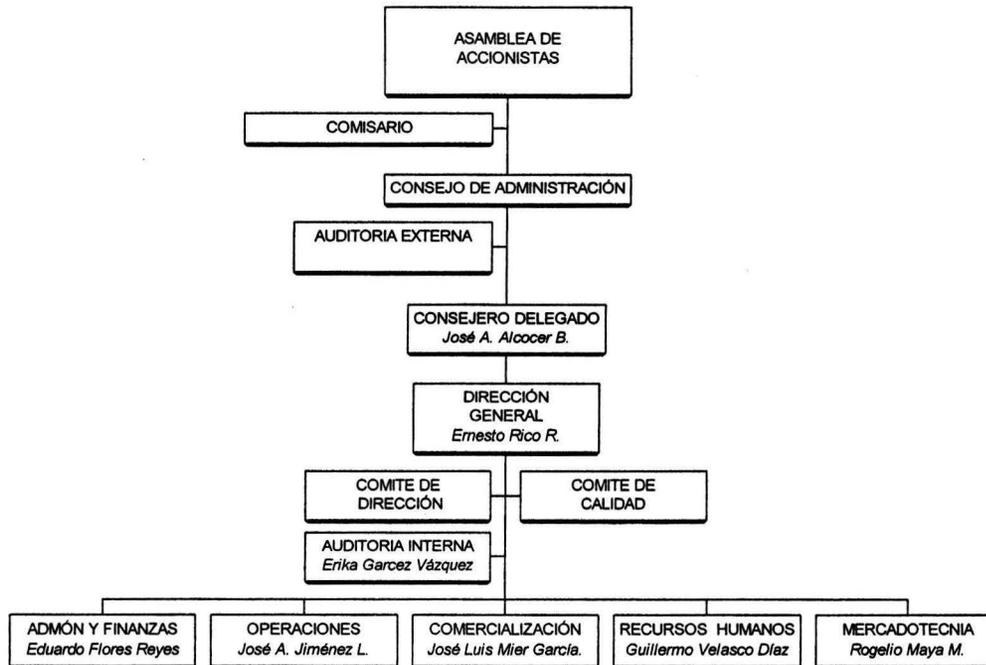
TOTAL PERSONAL

FECHA DE EMISION

01 DE ABRIL DEL 2004

PÁGINA

1 DE 33



ELABORÓ

Lic. Adelaida Contreras Montoya
RECURSOS HUMANOS

REVISÓ

Lic. Guillermo Velasco Díaz
GIA. DE RECURSOS HUMANOS

APROBÓ

Sr. Ernesto Rico Rodríguez
DIRECCIÓN GENERAL

**CREMAS NACIONALES
S.A. DE C.V.**

DIRECCION
GENERAL

AREA

ADMINISTRACION

TOTAL PERSONAL

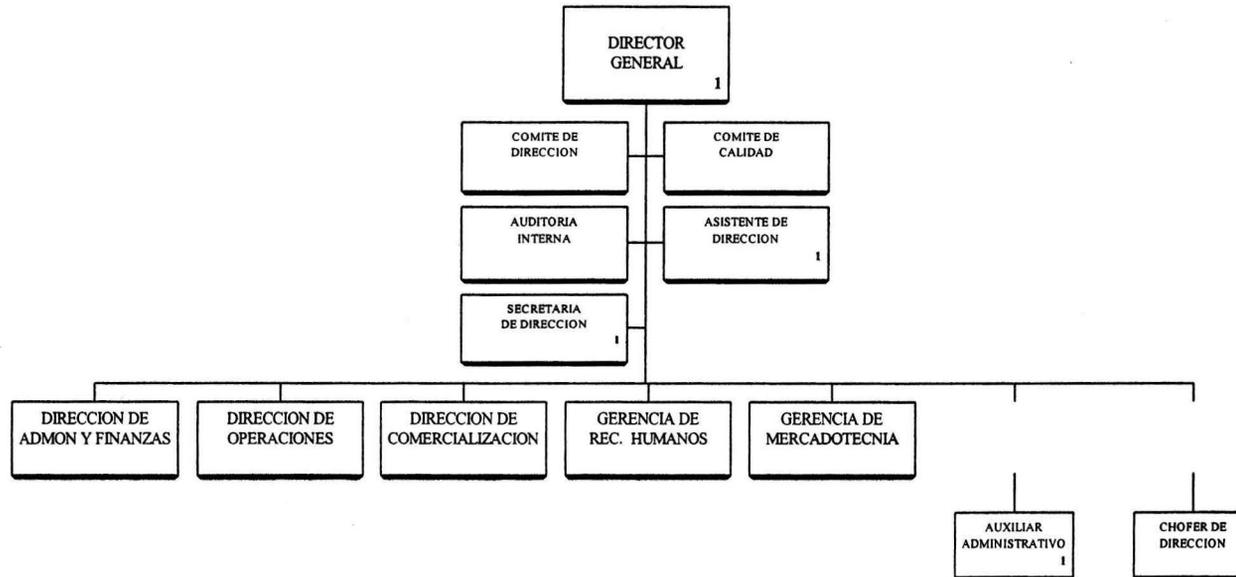
5

FECHA DE EMISION

01 DE ABRIL DEL 2004

PÁGINA

2 DE 33



ELABORÓ

Lic. Adelaida Contreras Montoya
RECURSOS HUMANOS

REVISÓ

Lic. Guillermo Velasco Díaz
GIA. DE RECURSOS HUMANOS

APROBÓ

Sr. Ernesto Rico Rodríguez
DIRECCIÓN GENERAL

**CREMAS NACIONALES
S.A. DE C.V.**

AREA

ADMINISTRACION

TOTAL PERSONAL

3

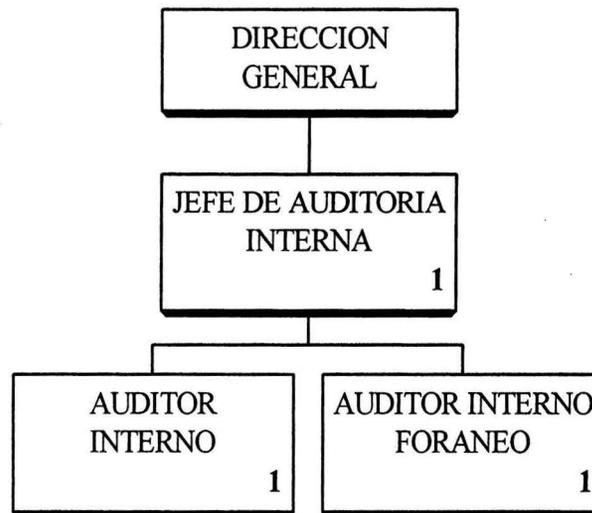
FECHA DE EMISION

01 DE ABRIL DEL 2004

PÁGINA

3 DE 33

AUDITORIA INTERNA



ELABORÓ

Lic. Adelaida Contreras Montoya
RECURSOS HUMANOS

REVISÓ

Lic. Guillermo Velasco Díaz
GIA. DE RECURSOS HUMANOS

APROBÓ

Sr. Ernesto Rico Rodríguez
DIRECCIÓN GENERAL

**CREMAS NACIONALES
S.A. DE C.V.**

**DIRECCION DE
FINANZAS Y ADMINISTRACION**

AREA

ADMINISTRACION

TOTAL PERSONAL

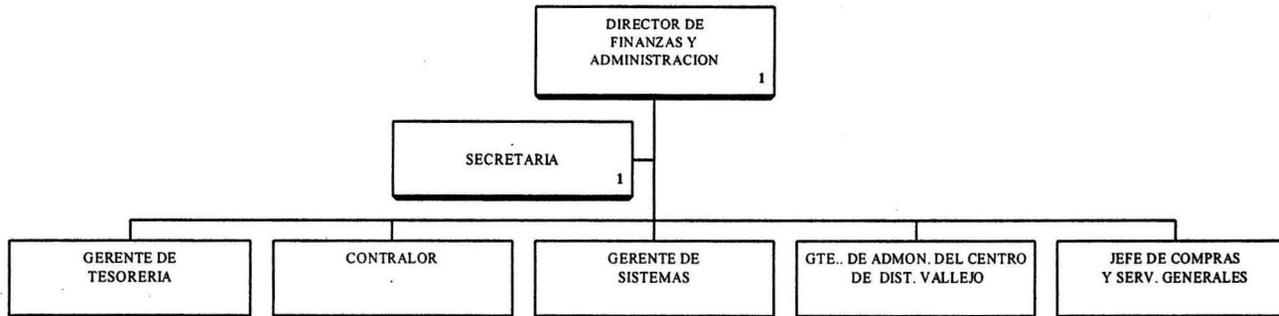
2

FECHA DE EMISION

01 DE ABRIL DEL 2004

PÁGINA

4 DE 33



ELABORÓ

Lic. Adelaida Contreras Montoya
RECURSOS HUMANOS

REVISÓ

Lic. Guillermo Velasco Díaz
GIA. DE RECURSOS HUMANOS

APROBÓ

Sr. Ernesto Rico Rodríguez
DIRECCIÓN GENERAL

**CREMAS NACIONALES
S.A. DE C.V.**

**GERENCIA DE TESORERIA
Y CREDITO Y COBRANZA**

AREA

ADMINISTRACION

TOTAL PERSONAL

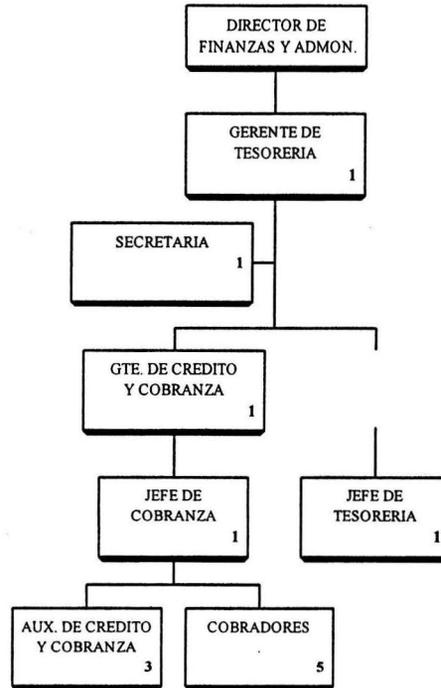
13

FECHA DE EMISION

01 DE ABRIL DEL 2004

PÁGINA

5 DE 33



ELABORÓ

Lic. Adelaida Contreras Montoya
RECURSOS HUMANOS

REVISÓ

Lic. Guillermo Velasco Díaz
GIA. DE RECURSOS HUMANOS

APROBÓ

Sr. Ernesto Rico Rodríguez
DIRECCIÓN GENERAL

**CREMAS NACIONALES
S.A. DE C.V.**

CONTRALORIA

AREA

ADMINISTRACION

TOTAL PERSONAL

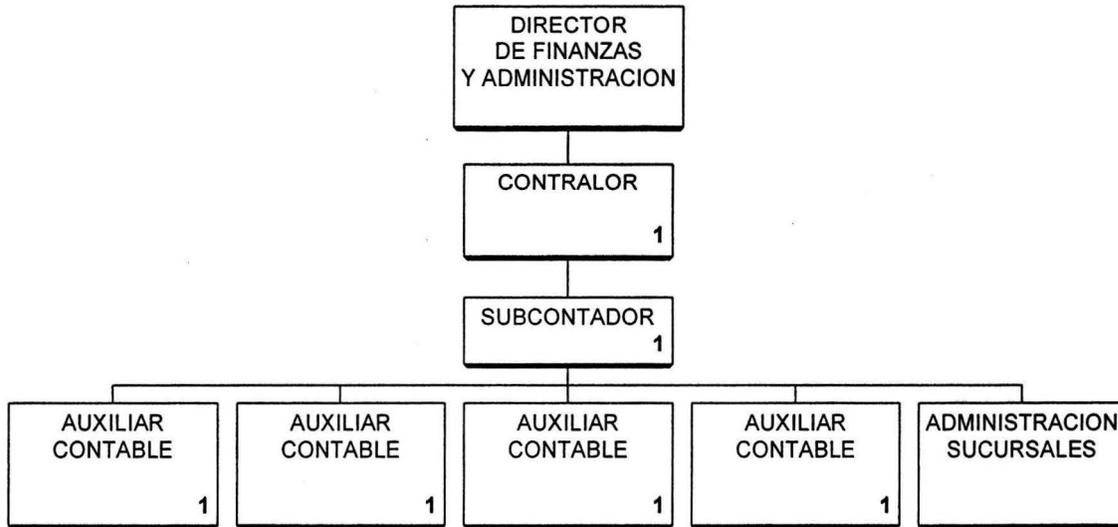
6

FECHA DE EMISION

01 DE ABRIL DEL 2004

PÁGINA

6 DE 33



ELABORÓ

Lic. Adelaida Contreras Montoya
RECURSOS HUMANOS

REVISÓ

Lic. Guillermo Velasco Díaz
GIA. DE RECURSOS HUMANOS

APROBÓ

Sr. Ernesto Rico Rodríguez
DIRECCIÓN GENERAL

**CREMAS NACIONALES
S.A. DE C.V.**

**ADMINISTRACION
SUCURSALES**

AREA

ADMINISTRACION

TOTAL PERSONAL

FECHA DE EMISION

01 DE ABRIL DEL 2004

PÁGINA

7 DE 33



ELABORÓ

Lic. Adelaida Contreras Montoya
RECURSOS HUMANOS

REVISÓ

Lic. Guillermo Velasco Díaz
GIA. DE RECURSOS HUMANOS

APROBÓ

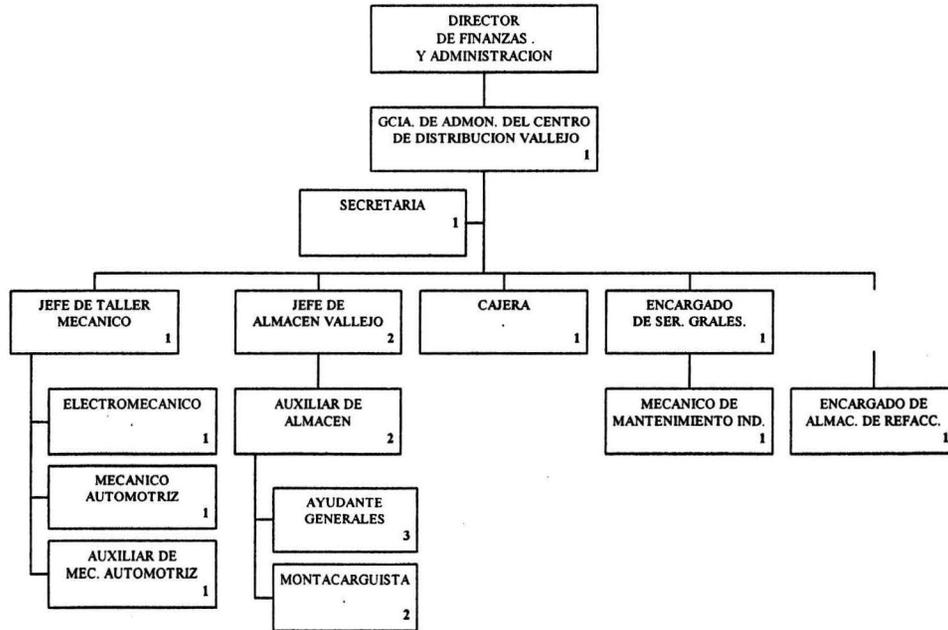
Sr. Ernesto Rico Rodríguez
DIRECCIÓN GENERAL

	CREMAS NACIONALES S.A. DE C.V.	AREA	ADMINISTRACION
		TOTAL PERSONAL	4
	GERENCIA DE SISTEMAS	FECHA DE EMISION	01 DE ABRIL DEL 2004
		PÁGINA	8 DE 33



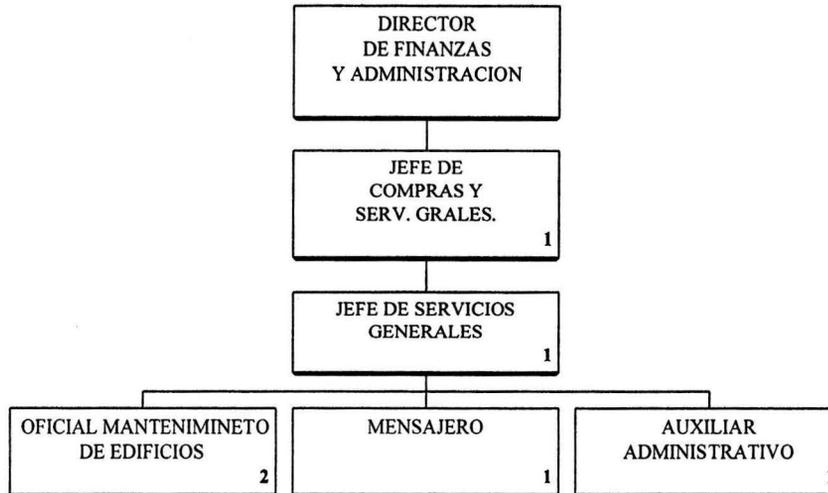
ELABORÓ <i>Lic. Adelaida Contreras Montoya</i> RECURSOS HUMANOS	REVISÓ <i>Lic. Guillermo Velasco Díaz</i> GIA. DE RECURSOS HUMANOS	APROBÓ <i>Sr. Ernesto Rico Rodríguez</i> DIRECCIÓN GENERAL
---	--	--

	CREMAS NACIONALES S.A. DE C.V.	AREA	ADMINISTRACION
	GERENCIA CENTRO DE DISTRIBUCION VALLEJO	TOTAL PERSONAL	17
		FECHA DE EMISION	01 DE ABRIL DEL 2004
		PÁGINA	9 DE 33



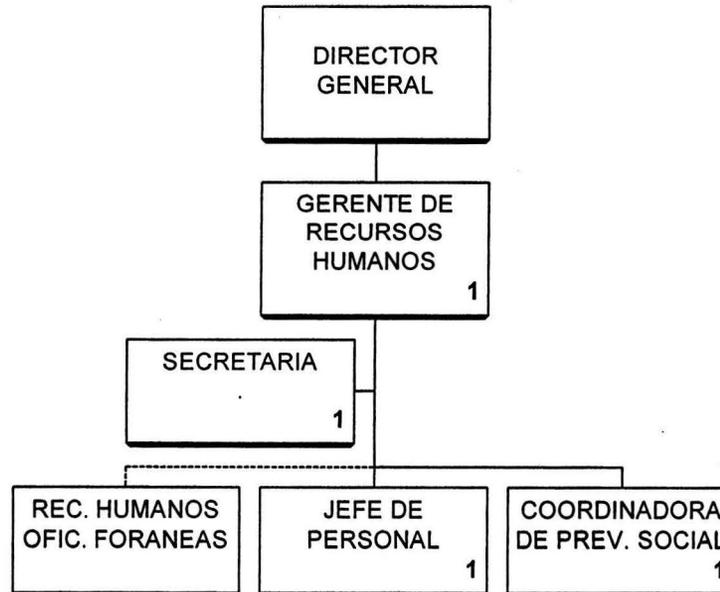
ELABORÓ Lic. Adelaida Contreras Montoya RECURSOS HUMANOS	REVISÓ Lic. Guillermo Velasco Díaz GIA. DE RECURSOS HUMANOS	APROBÓ Sr. Ernesto Rico Rodríguez DIRECCIÓN GENERAL
---	--	--

	CREMAS NACIONALES S.A. DE C.V.	AREA	ADMINISTRACION
		TOTAL PERSONAL	5
	DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y SERVICIOS GENERALES	FECHA DE EMISION	01 DE ABRIL DEL 2004
		PÁGINA	10 DE 33



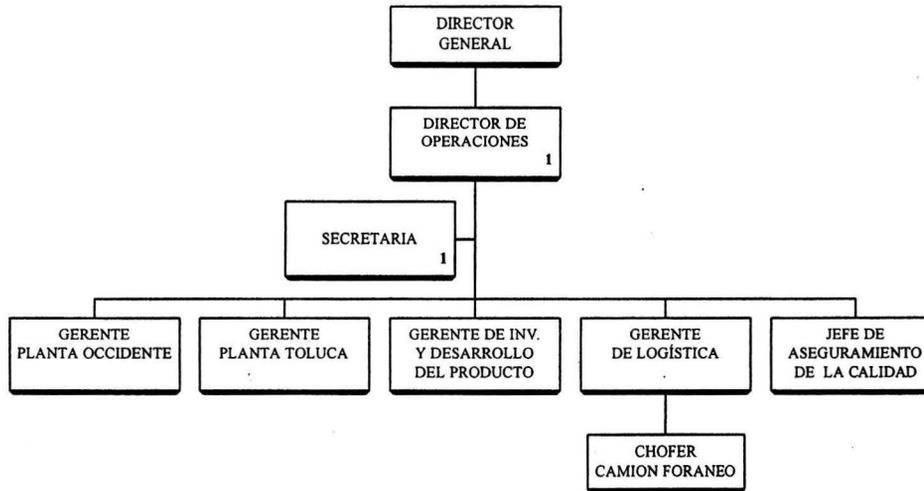
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Lic. Adelaida Contreras Montoya RECURSOS HUMANOS	Lic. Guillermo Velasco Díaz GIA. DE RECURSOS HUMANOS	Sr. Ernesto Rico Rodríguez DIRECCIÓN GENERAL

	CREMAS NACIONALES S.A. DE C.V.	AREA	ADMINISTRACION
		TOTAL PERSONAL	4
	RECURSOS HUMANOS MATRIZ	FECHA DE EMISION	01 DE ABRIL DEL 2004
		PÁGINA	11 DE 33



ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Lic. Adelaida Contreras Montoya RECURSOS HUMANOS	Lic. Guillermo Velasco Díaz GIA. DE RECURSOS HUMANOS	Sr. Ernesto Rico Rodríguez DIRECCIÓN GENERAL

	CREMAS NACIONALES S.A. DE C.V.	AREA	ADMINISTRACION
	DIRECCION DE OPERACIONES	TOTAL PERSONAL	2
		FECHA DE EMISION	01 DE ABRIL DEL 2004
		PÁGINA	12 DE 33



ELABORÓ Lic. Adelaida Contreras Montoya RECURSOS HUMANOS	REVISÓ Lic. Guillermo Velasco Díaz GIA. DE RECURSOS HUMANOS	APROBÓ Sr. Ernesto Rico Rodríguez DIRECCIÓN GENERAL
---	--	--

**CREMAS NACIONALES
S.A. DE C.V.**

**PLANTA OCCIDENTE
PRODUCCION**

AREA

PRODUCCION

TOTAL PERSONAL

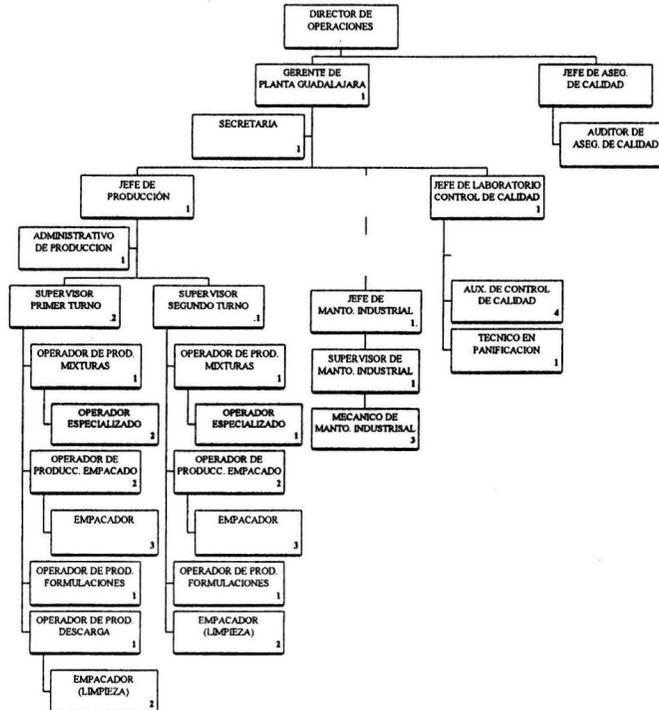
40

FECHA DE EMISION

01 DE ABRIL DEL 2004

PÁGINA

13 DE 33



ELABORÓ

Lic. Adelaida Contreras Montoya
RECURSOS HUMANOS

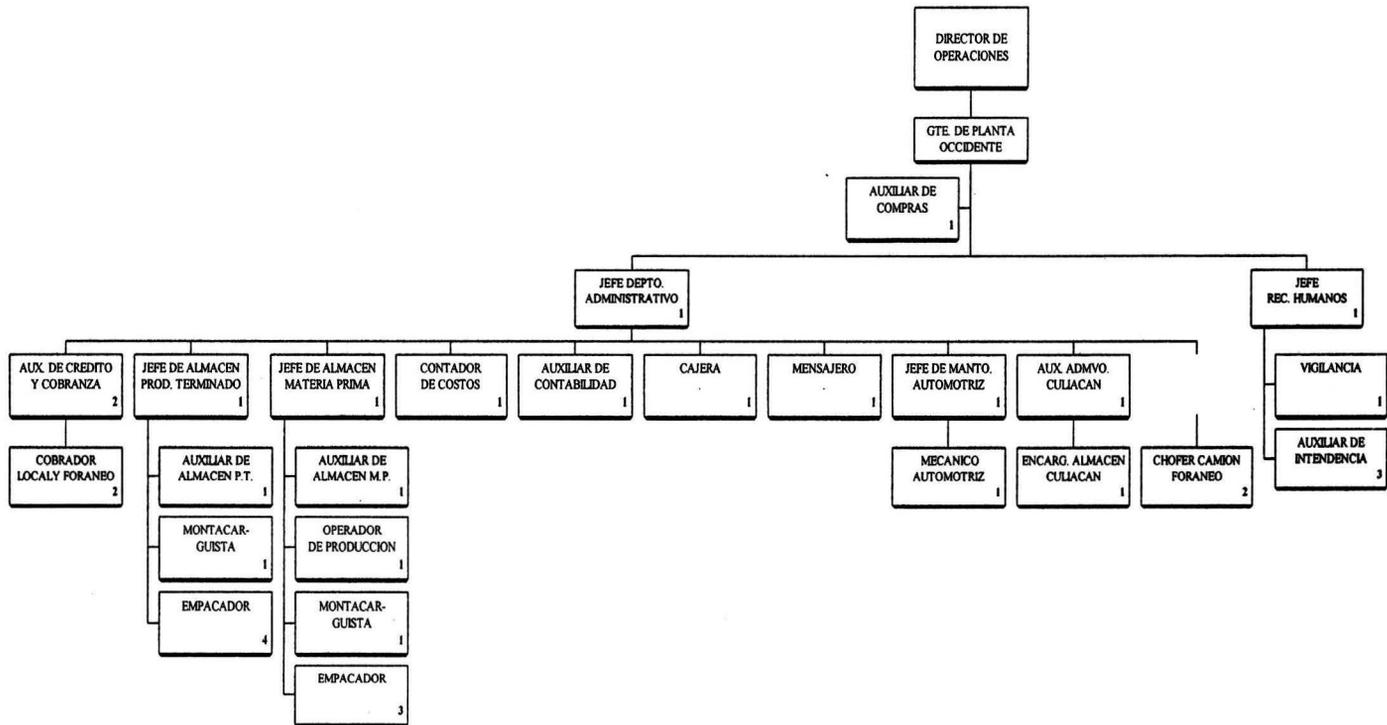
REVISÓ

Lic. Guillermo Velasco Díaz
GIA. DE RECURSOS HUMANOS

APROBÓ

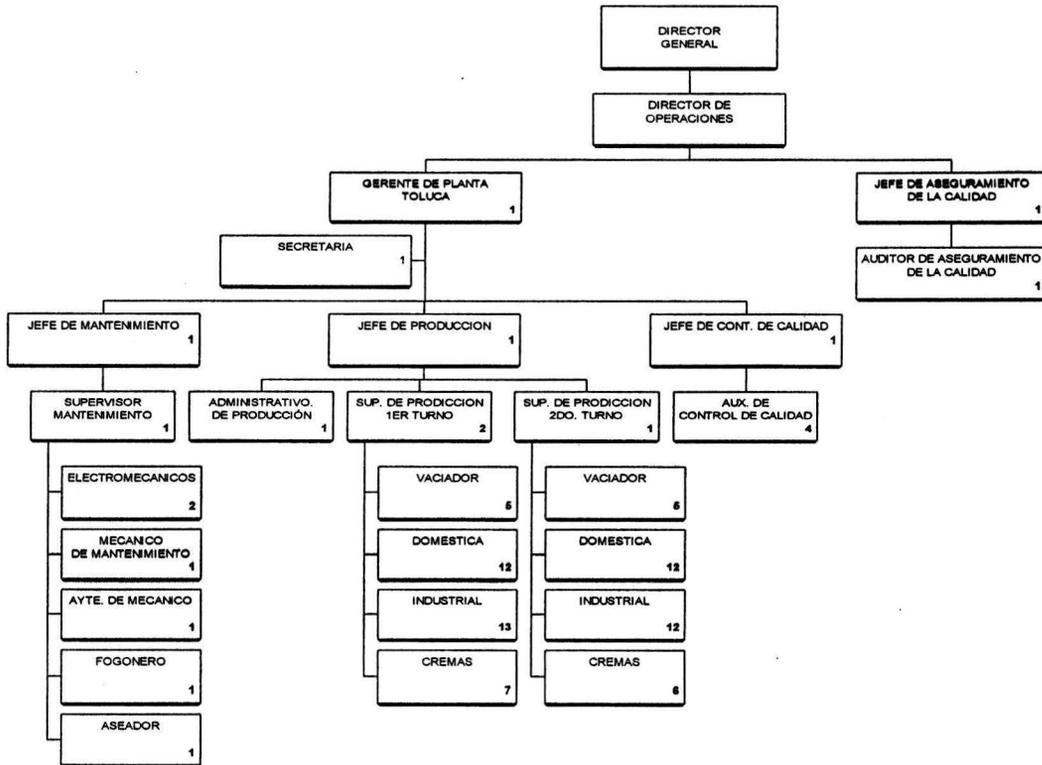
Sr. Ernesto Rico Rodríguez
DIRECCIÓN GENERAL

	CREMAS NACIONALES S.A. DE C.V.	AREA	ADMINISTRACION
	PLANTA OCCIDENTE ADMINISTRACION	TOTAL PERSONAL	36
		FECHA DE EMISION	01 DE ABRIL DEL 2004
		PÁGINA	14 DE 33



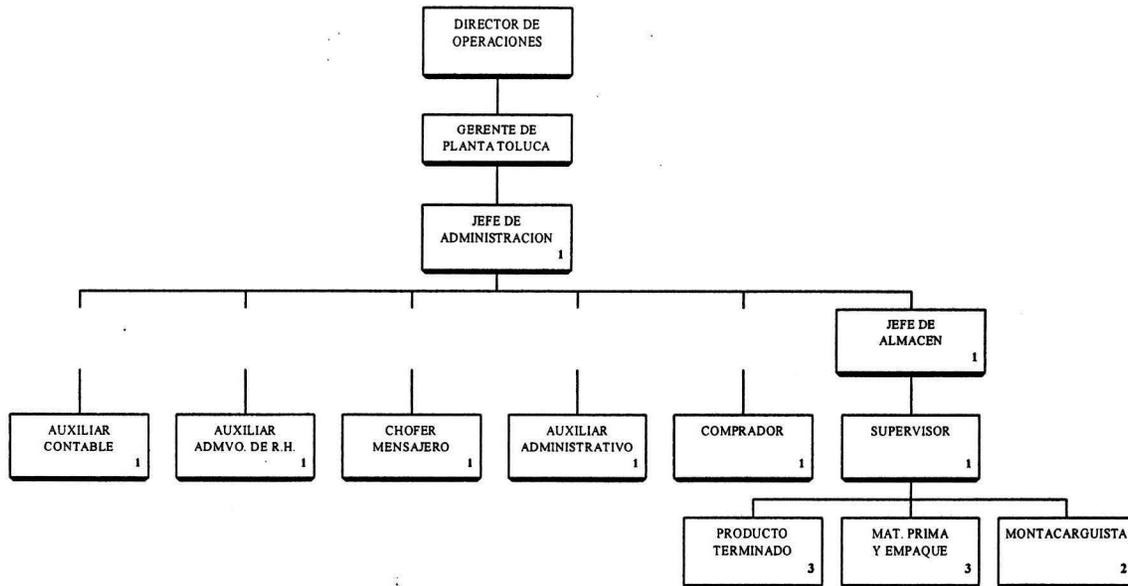
ELABORÓ Lic. Adelaida Contreras Montoya RECURSOS HUMANOS	REVISÓ Lic. Guillermo Velasco Díaz GIA. DE RECURSOS HUMANOS	APROBÓ Sr. Ernesto Rico Rodríguez DIRECCIÓN GENERAL
---	--	--

	CREMAS NACIONALES S.A. DE C.V.	AREA	PRODUCCION
	PLANTA TOLUCA PRODUCCION	TOTAL PERSONAL	91
		FECHA DE EMISION	01 DE ABRIL DEL 2004
		PÁGINA	15 DE 33



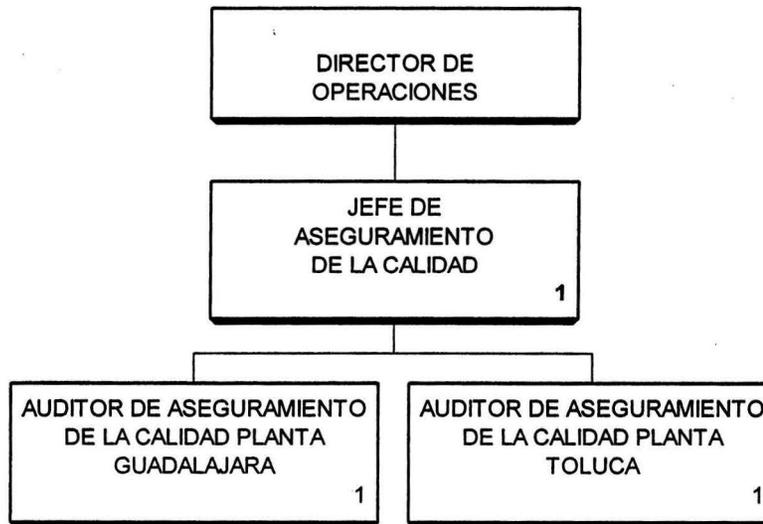
ELABORÓ Lic. Adelaida Contreras Montoya RECURSOS HUMANOS	REVISÓ Lic. Guillermo Velasco Díaz GIA. DE RECURSOS HUMANOS	APROBÓ Sr. Ernesto Rico Rodríguez DIRECCIÓN GENERAL
---	--	--

	CREMAS NACIONALES S.A. DE C.V.	AREA	ADMINISTRACION
		TOTAL PERSONAL	16
	PLANTA TOLUCA ADMINISTRACION	FECHA DE EMISION	01 DE ABRIL DEL 2004
		PÁGINA	18 DE 33



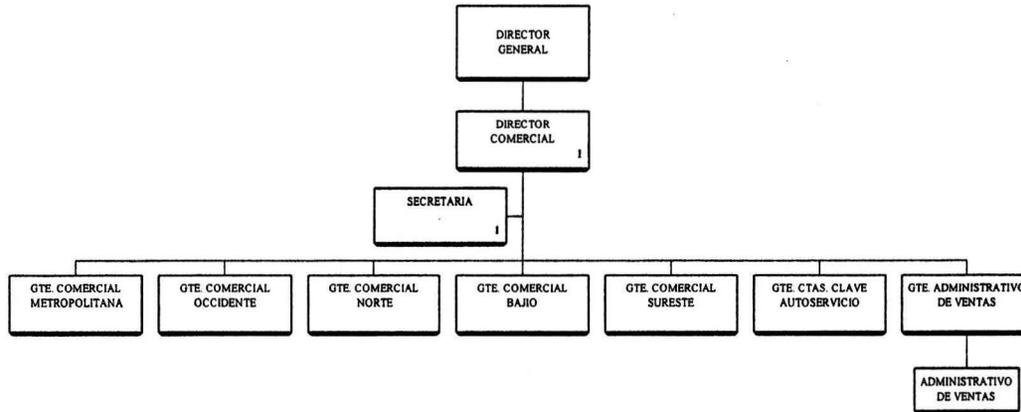
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
<i>Lic. Adelaida Contreras Montoya</i> RECURSOS HUMANOS	<i>Lic. Guillermo Velasco Díaz</i> GIA. DE RECURSOS HUMANOS	<i>Sr. Ernesto Rico Rodríguez</i> DIRECCIÓN GENERAL

	CREMAS NACIONALES S.A. DE C.V.	AREA	COMERCIALIZACION
	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	TOTAL PERSONAL	3
		FECHA DE EMISION	01 DE ABRIL DEL 2004
		PÁGINA	17 DE 33



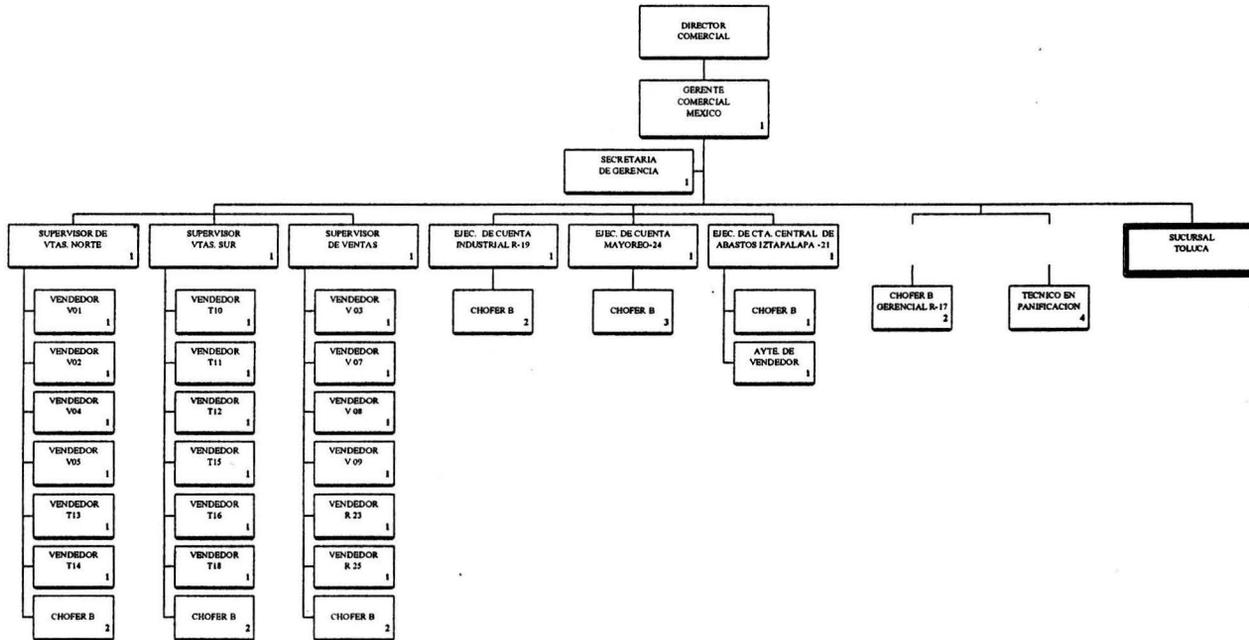
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Lic. Adelaida Contreras Montoya RECURSOS HUMANOS	Lic. Guillermo Velasco Díaz GIA. DE RECURSOS HUMANOS	Sr. Ernesto Rico Rodríguez DIRECCIÓN GENERAL

	CREMAS NACIONALES S.A. DE C.V.	AREA	COMERCIALIZACION
		TOTAL PERSONAL	2
	DIRECCION COMERCIAL	FECHA DE EMISION	01 DE ABRIL DEL 2004
		PÁGINA	18 DE 33



ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Lic. Adelaida Contreras Montoya RECURSOS HUMANOS	Lic. Guillermo Velasco Díaz GIA. DE RECURSOS HUMANOS	Sr. Ernesto Rico Rodríguez DIRECCIÓN GENERAL

CREMAS NACIONALES S.A. DE C.V. GERENCIA COMERCIAL MEXICO	AREA	COMERCIALIZACION
	TOTAL PERSONAL	50
	FECHA DE EMISION	01 DE ABRIL DEL 2004
	PÁGINA	19 DE 33



ELABORÓ Lic. Adelaida Contreras Montoya RECURSOS HUMANOS	REVISÓ Lic. Guillermo Velasco Díaz GIA. DE RECURSOS HUMANOS	APROBÓ Sr. Ernesto Rico Rodríguez DIRECCIÓN GENERAL
---	--	--

**CREMAS NACIONALES
S.A. DE C.V.**

**GERENCIA COMERCIAL MEXICO
SUCURSAL TOLUCA**

AREA

COMERCIALIZACION

TOTAL PERSONAL

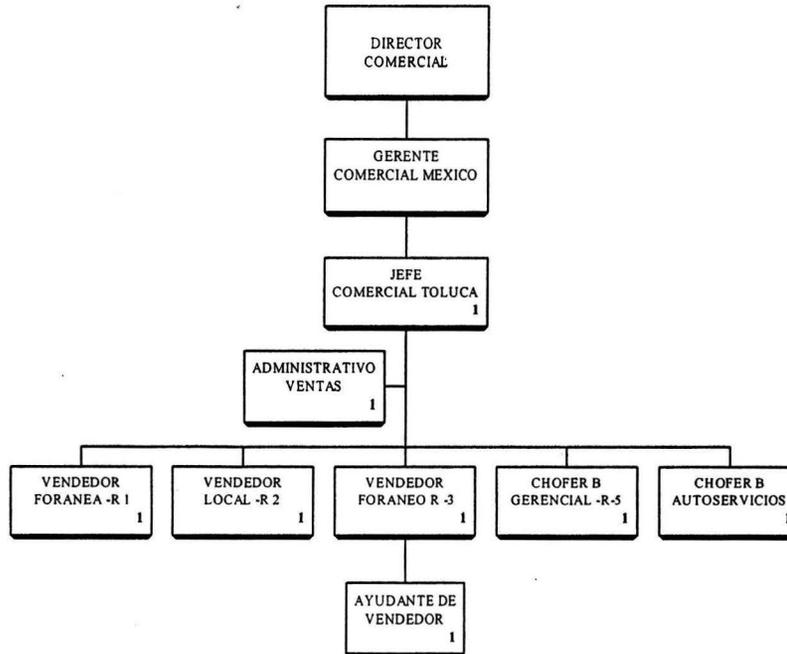
7

FECHA DE EMISION

01 DE ABRIL DEL 2004

PÁGINA

20 DE 33



ELABORÓ

Lic. Adelaida Contreras Montoya
RECURSOS HUMANOS

REVISÓ

Lic. Guillermo Velasco Díaz
GIA. DE RECURSOS HUMANOS

APROBÓ

Sr. Ernesto Rico Rodríguez
DIRECCIÓN GENERAL

**CREMAS NACIONALES
S.A. DE C.V.**

**GERENCIA COMERCIAL
OCCIDENTE**

AREA

COMERCIALIZACION

TOTAL PERSONAL

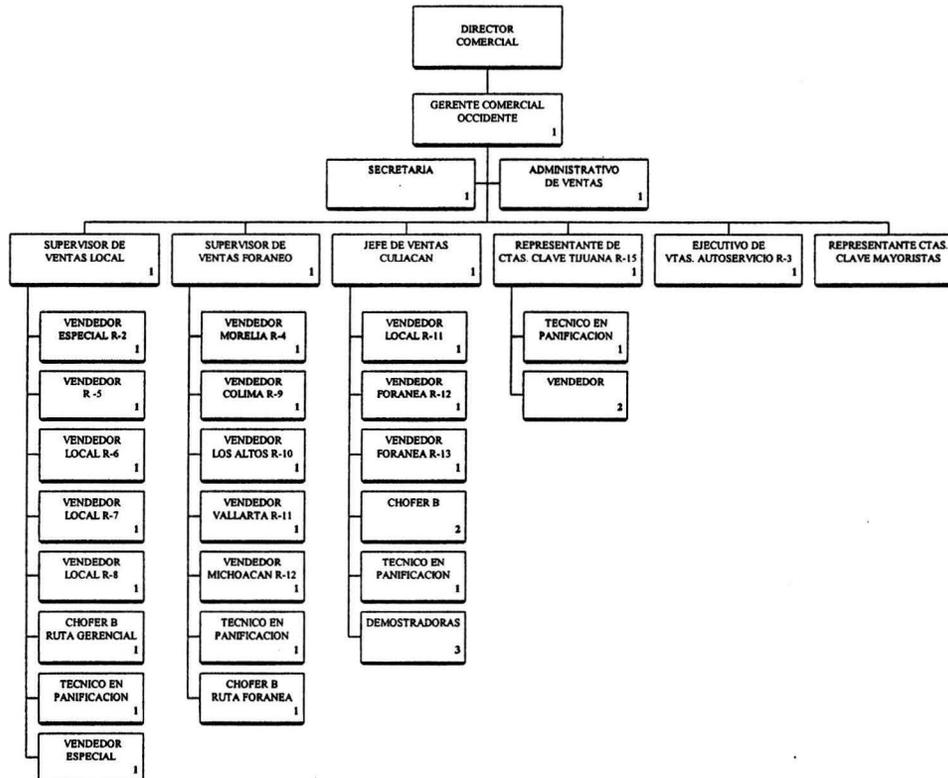
38

FECHA DE EMISION

01 DE ABRIL DEL 2004

PAGINA

21 DE 33



ELABORÓ

Lic. Adelaida Contreras Montoya
RECURSOS HUMANOS

REVISÓ

Lic. Guillermo Velasco Díaz
GIA. DE RECURSOS HUMANOS

APROBÓ

Sr. Ernesto Rico Rodríguez
DIRECCIÓN GENERAL

**CREMAS NACIONALES
S.A. DE C.V.**

**GERENCIA
COMERCIAL NORTE**

AREA

COMERCIALIZACION

TOTAL PERSONAL

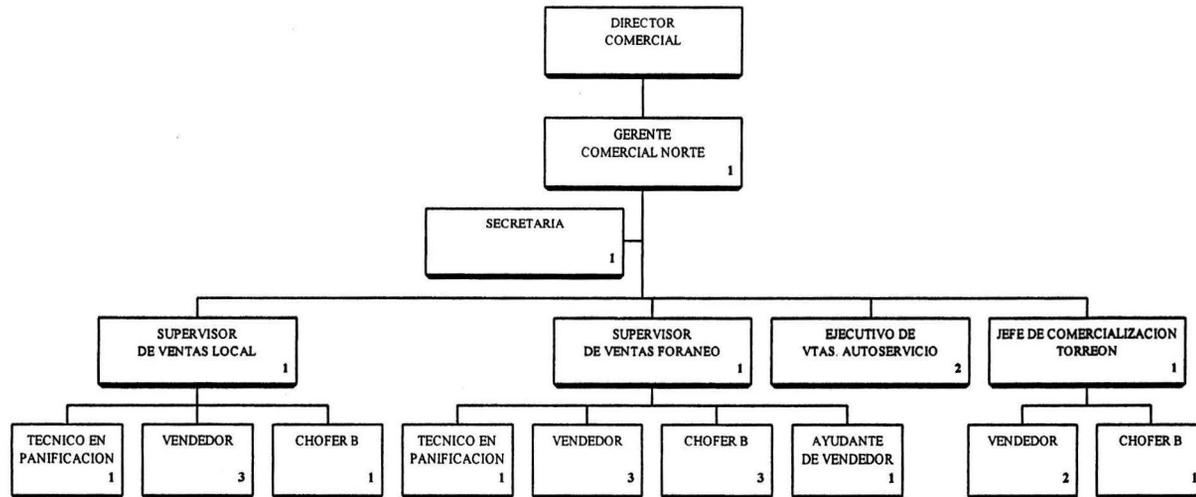
22

FECHA DE EMISION

01 DE ABRIL DEL 2004

PÁGINA

22 DE 33



ELABORÓ

Lic. Adelaida Contreras Montoya
RECURSOS HUMANOS

REVISÓ

Lic. Guillermo Velasco Díaz
GIA. DE RECURSOS HUMANOS

APROBÓ

Sr. Ernesto Rico Rodríguez
DIRECCIÓN GENERAL

**CREMAS NACIONALES
S.A. DE C.V.**

**DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO NORTE**

AREA

ADMINISTRACION

TOTAL PERSONAL

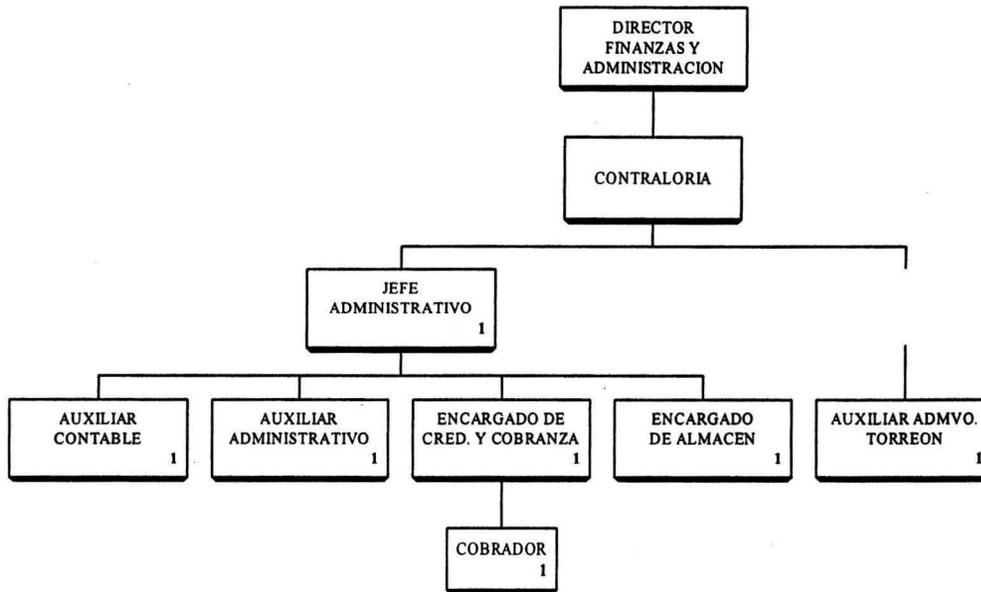
7

FECHA DE EMISION

01 DE ABRIL DEL 2004

PÁGINA

23 DE 33



ELABORÓ

Lic. Adelaida Contreras Montoya
RECURSOS HUMANOS

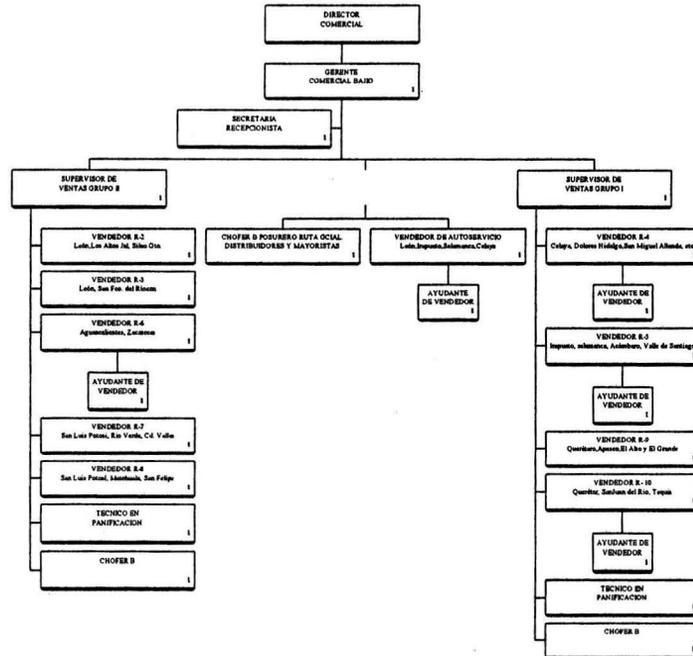
REVISÓ

Lic. Guillermo Velasco Díaz
GIA. DE RECURSOS HUMANOS

APROBÓ

Sr. Ernesto Rico Rodríguez
DIRECCIÓN GENERAL

	CREMAS NACIONALES S.A. DE C.V.	AREA	COMERCIALIZACION
	GERENCIA COMERCIAL BAJO	TOTAL PERSONAL	23
		FECHA DE EMISION	01 DE ABRIL DEL 2004
		PÁGINA	24 DE 33



ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Lic. Adelaida Contreras Montoya RECURSOS HUMANOS	Lic. Guillermo Velasco Díaz GIA. DE RECURSOS HUMANOS	Sr. Ernesto Rico Rodríguez DIRECCIÓN GENERAL

**CREMAS NACIONALES
S.A. DE C.V.**

**JEFATURA
ADMINISTRATIVA BAJIO**

AREA

ADMINISTRACION

TOTAL PERSONAL

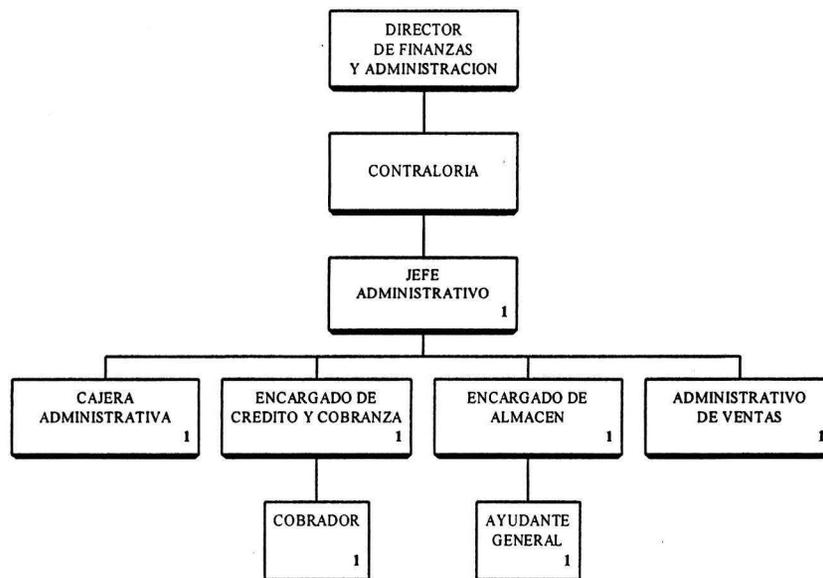
8

FECHA DE EMISION

01 DE ABRIL DEL 2004

PÁGINA

25 DE 33



ELABORÓ

Lic. Adelaida Contreras Montoya
RECURSOS HUMANOS

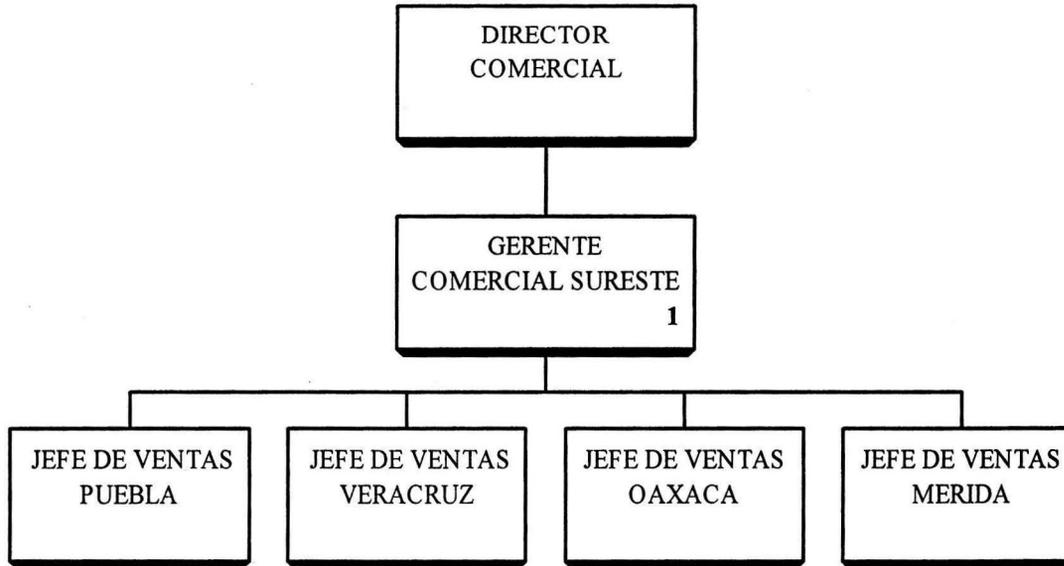
REVISÓ

Lic. Guillermo Velasco Díaz
GIA. DE RECURSOS HUMANOS

APROBÓ

Sr. Ernesto Rico Rodríguez
DIRECCIÓN GENERAL

	CREMAS NACIONALES S.A. DE C.V.	AREA	COMERCIALIZACION
	GERENCIA COMERCIAL SURESTE	TOTAL PERSONAL	1
		FECHA DE EMISION	01 DE ABRIL DEL 2004
		PÁGINA	26 DE 33



ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Lic. Adelaida Contreras Montoya RECURSOS HUMANOS	Lic. Guillermo Velasco Díaz GIA. DE RECURSOS HUMANOS	Sr. Ernesto Rico Rodríguez DIRECCIÓN GENERAL

**CREMAS NACIONALES
S.A. DE C.V.**

**GERENCIA
COMERCIAL PUEBLA**

AREA

COMERCIALIZACION

TOTAL PERSONAL

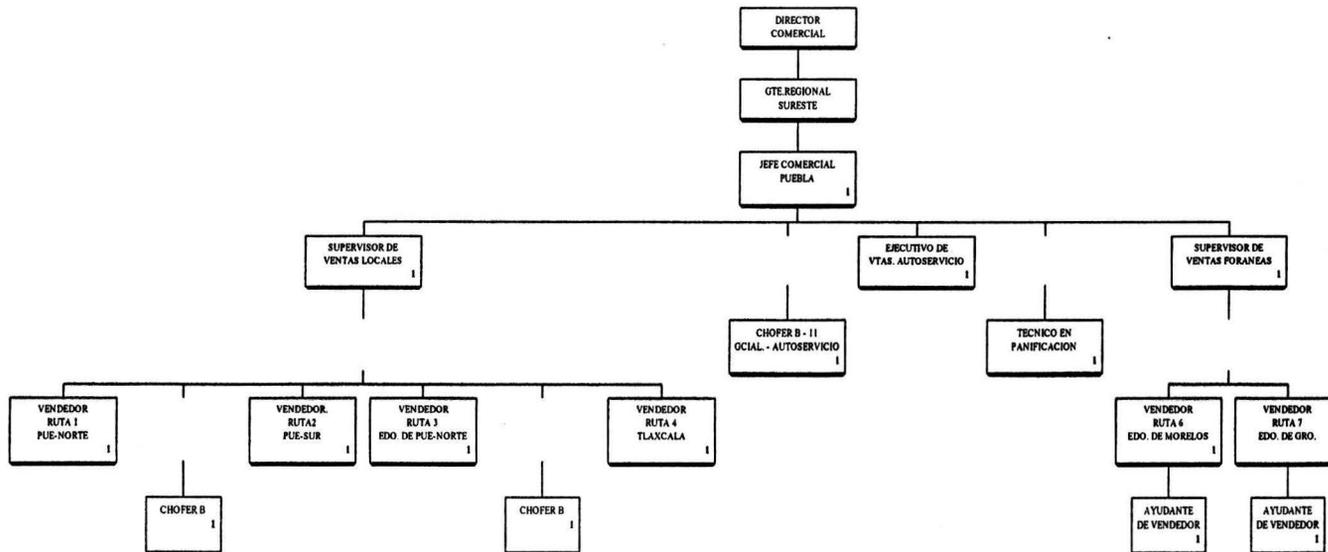
16

FECHA DE EMISION

01 DE ABRIL DEL 2004

PÁGINA

27 DE 33



ELABORÓ

Lic. Adelaida Contreras Montoya
RECURSOS HUMANOS

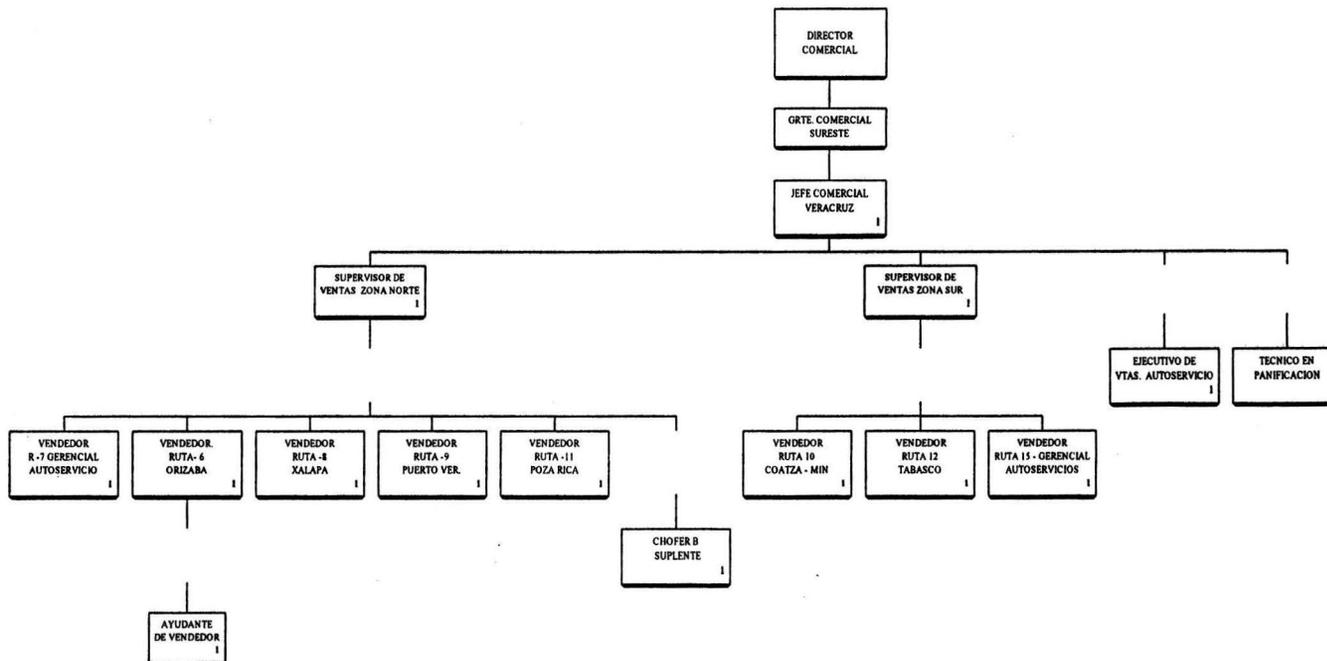
REVISÓ

Lic. Guillermo Velasco Díaz
GIA. DE RECURSOS HUMANOS

APROBÓ

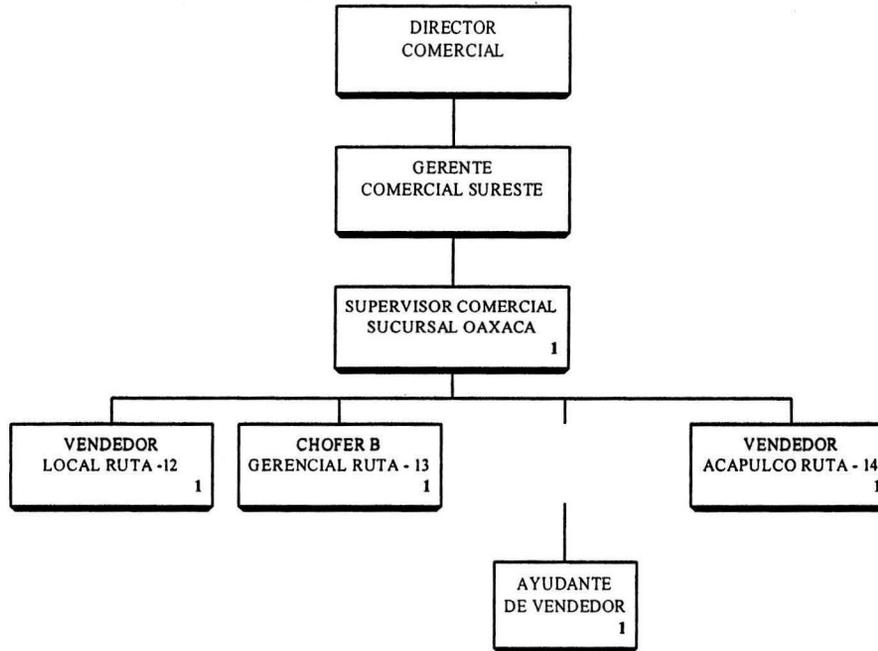
Sr. Ernesto Rico Rodríguez
DIRECCIÓN GENERAL

CREMAS NACIONALES S.A. DE C.V. JEFATURA COMERCIAL VERACRUZ	AREA	COMERCIALIZACION
	TOTAL PERSONAL	15
	FECHA DE EMISION	01 DE ABRIL DEL 2004
	PÁGINA	28 DE 33



ELABORÓ Lic. Adelaida Contreras Montoya RECURSOS HUMANOS	REVISÓ Lic. Guillermo Velasco Díaz GIA. DE RECURSOS HUMANOS	APROBÓ Sr. Ernesto Rico Rodríguez DIRECCIÓN GENERAL
---	--	--

CREMAS NACIONALES S.A. DE C.V. SUPERVISOR COMERCIAL OAXACA	AREA	COMERCIALIZACION
	TOTAL PERSONAL	5
	FECHA DE EMISION	01 DE ABRIL DEL 2004
	PÁGINA	29 DE 33



ELABORÓ Lic. Adelaida Contreras Montoya RECURSOS HUMANOS	REVISÓ Lic. Guillermo Velasco Díaz GIA. DE RECURSOS HUMANOS	APROBÓ Sr. Ernesto Rico Rodríguez DIRECCIÓN GENERAL
---	--	--

**CREMAS NACIONALES
S.A. DE C.V.**

**ADMINISTRACION
SURESTE**

AREA

ADMINISTRACION

TOTAL PERSONAL

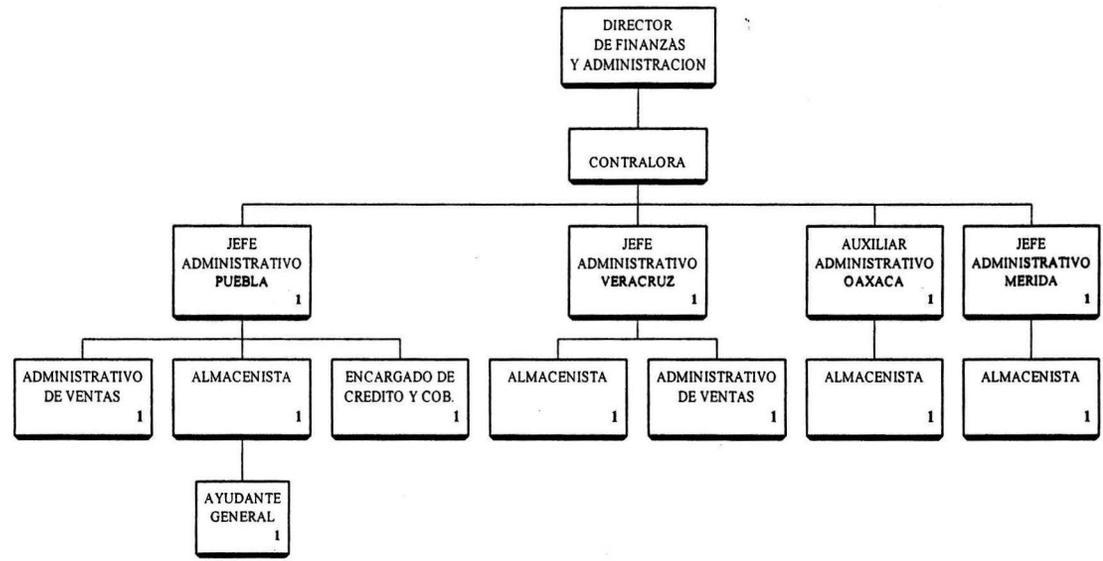
12

FECHA DE EMISION

01 DE ABRIL DEL 2004

PÁGINA

30 DE 33



ELABORÓ

Lic. Adelaida Contreras Montoya
RECURSOS HUMANOS

REVISÓ

Lic. Guillermo Velasco Díaz
GIA. DE RECURSOS HUMANOS

APROBÓ

Sr. Ernesto Rico Rodríguez
DIRECCIÓN GENERAL

**CREMAS NACIONALES
S.A. DE C.V.**

**GERENCIA DE CUENTAS CLAVE
(AUTOSERVICIO)**

AREA

COMERCIALIZACION

TOTAL PERSONAL

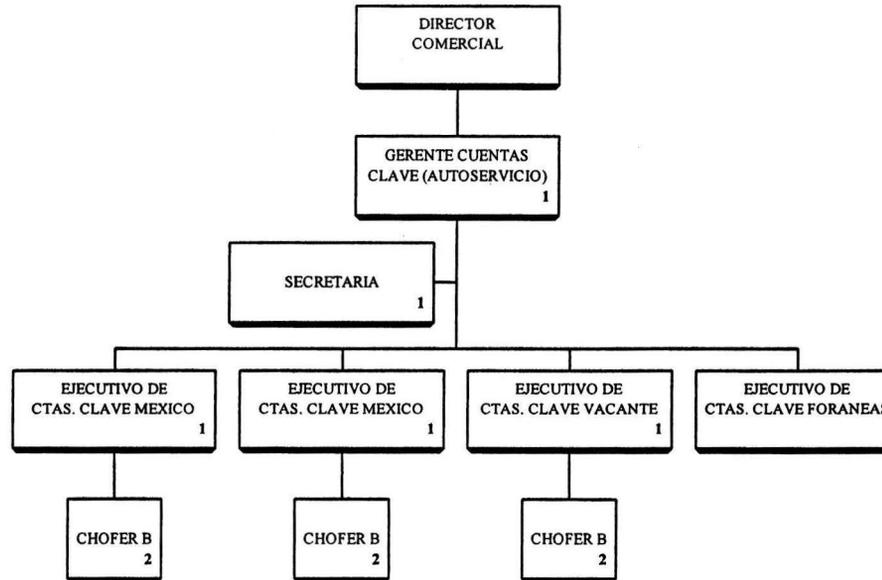
11

FECHA DE EMISION

01 DE ABRIL DEL 2004

PÁGINA

31 DE 33



ELABORÓ

Lic. Adelaida Contreras Montoya
RECURSOS HUMANOS

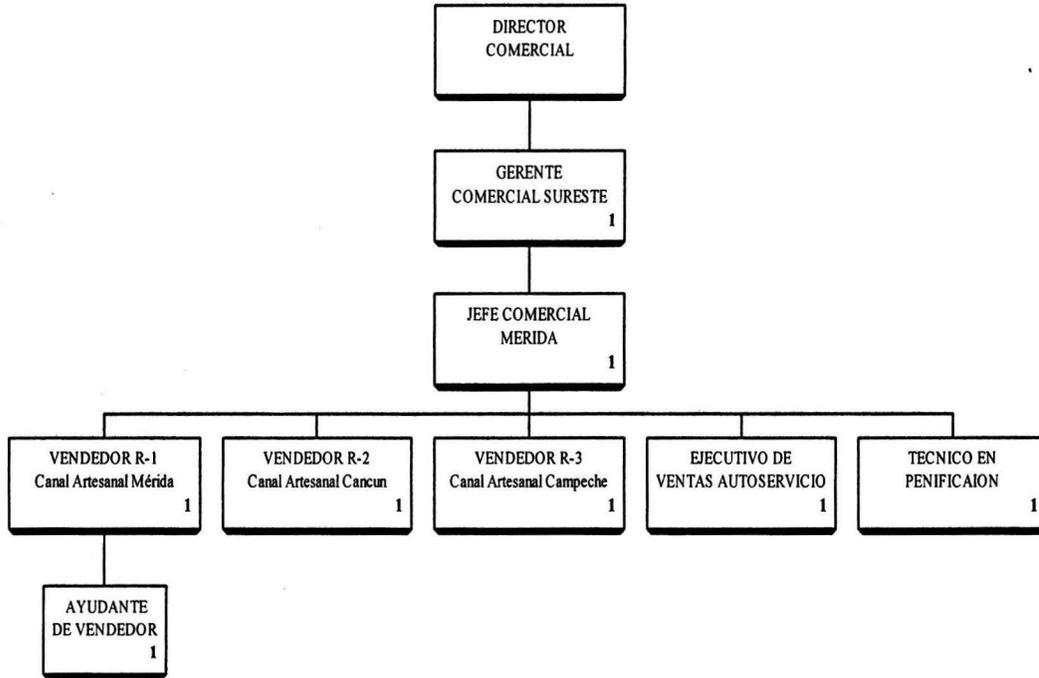
REVISÓ

Lic. Guillermo Velasco Díaz
GIA. DE RECURSOS HUMANOS

APROBÓ

Sr. Ernesto Rico Rodríguez
DIRECCIÓN GENERAL

	CREMAS NACIONALES S.A. DE C.V.	AREA	ADMINISTRACION
	JEFATURA COMERCIAL MERIDA	TOTAL PERSONAL	07
		FECHA DE EMISION	01 DE ABRIL DEL 2004
		PÁGINA	32 DE 33



ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Lic. Adelaida Contreras Montoya RECURSOS HUMANOS	Lic. Guillermo Velasco Díaz GIA. DE RECURSOS HUMANOS	Sr. Ernesto Rico Rodríguez DIRECCIÓN GENERAL

**CREMAS NACIONALES
S.A. DE C.V.**

ADMINISTRACION
MERIDA

AREA

COMERCIALIZACION

TOTAL PERSONAL

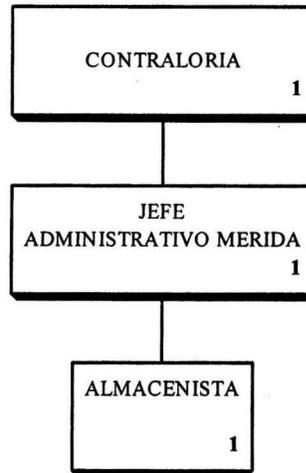
02

FECHA DE EMISION

01 DE ABRIL DEL 2004

PÁGINA

33 DE 33



ELABORÓ

Lic. Adelaida Contreras Montoya
RECURSOS HUMANOS

REVISÓ

Lic. Guillermo Velasco Díaz
GIA. DE RECURSOS HUMANOS

APROBÓ

Sr. Ernesto Rico Rodríguez
DIRECCIÓN GENERAL

Anexo III

Análisis

Operacional

Cremas Nacionales, S. A. de C. V.
Formatos Utilizados en Producción de Planta Toluca

Formatos			
Nombre	Participan	Función del Formato	Sistema
1. Programa de Producción	Gerente de Logística	Solicitud de producto a Plantas Productivas	N/A
2. Programa de Producción	Jefe de Producción	Presupuesto y Control de la producción diaria	N/A
2.1 Vale de Materiales <i>Materia Prima</i>	Supervisor de Producción Auxiliar de Almacén Operador Especializado Administrativo de Producción	Solicitud a Almacén de Materia Prima	N/A
2.1.1 Orden de Materia Prima, Empaque y Material Diverso	Auxiliar de Almacén Supervisor de Producción Jefe de Almacén	Entrega de Materia Prima a Producción	Almacén 61MP (Almacén 6100-01)
2.2. Requisición de Materiales <i>Material de Empaque</i>	Supervisor de Producción Auxiliar de Almacén Jefe de Almacén	Solicitud y recepción de Material de Empaque de Almacén de Materia Prima y Material de Empaque	Almacén 61MP (Almacén 6100-01)
3. Tarjeta de Manufactura	Operador Especializado del Cuarto de Pesado en Producción Supervisor de Producción	Anota pesos y entrega material a las Líneas de Producción	N/A
4. Inventario de Material de Empaque	Operador Especializado Administrativo de Producción	Control de material utilizado en la producción del día, así como las existencias en proceso.	Almacén 6100-02
5.1 Reproceso Generado en Línea de Proceso	Operador Supervisor de Producción Jefe de Producción	Control de la producción no terminada en el día	N/A
5.2. Reproceso Generado en Línea de Empaque	Operador Supervisor de Producción Jefe de Producción	Control de la producción no terminada en el día	N/A
6. Requisición de Materiales para (Producto)	Administrativo de Producción	Se distribuyen los materiales al terminar la producción de cada producto en las Ordenes de Producción	N/A
7. Reporte de Embalaje Diario	Jefe de Laboratorio de Control de Calidad Supervisor de Producción Auxiliar de Almacén	Listado diario de la Producción Terminada y entregada a Almacén de Producto Terminado	N/A
8.1. Orden de Producción para Mantequillas	Administrativo de Producción	Concentra la información de Reproceso Generado en Línea de Proceso y Empaque, Reporte de Embalaje Diario y Requisición de Materiales por producto.	Almacén 6100-01 MP Almacén 6100-02 Bases Almacén 61PT
8.2. Orden de producción para Crema Lechef Batida	Administrativo de Producción	Idem	Idem
9. Reporte de Entradas Diarias al Almacén de Producto Terminado	Auxiliar de Almacén Supervisor de producción	Controla la recepción periódica durante el día para incorporar la información a la Orden de Entrada de Producto Terminado	N/A
9.1. Orden de Entrada de Producto Terminado	Supervisor de producción Auxiliar de Almacén Jefe de Almacén	Resume de la recepción de la producción diaria	Almacén 61PT

Cremas Nacionales, S. A. de C. V.
Formatos Utilizados en Producción de Planta Guadalajara

Formatos			
Nombre	Participan	Función del Participante	Sistema
1. Programa de Producción	Gerente de Logística	Solicitud de Producto a Plantas Productivas	N/A
2. Programa de Producción	Administrativo de Producción Jefe de Producción Gerente de Planta	Firma, presupuesta y controla la producción diaria	N/A
2.1. Orden de Producción	Administrativo de Producción	Firma y solicitar a Almacén la Materia Prima	Almacén 6100-01 MP Almacén 6100-02 Bases Almacén 61PT
2.1. Orden de Producción	Auxiliar de Almacén	Pesa, complementa y entrega Materia Prima a Producción	N/A
2.1. Orden de Producción	Operador Especializado	Firma y recibe Materia Prima de Almacén	N/A
2.1. Orden de producción	Supervisor de Producción	Firma y recibe Material de Empaque de Almacén	N/A
2.1. Orden de producción	Jefe de Almacén de Materia Prima	Firma de autorización la entrega de materia prima para producción	Almacén 61MP
2.1. Orden de producción	Jefe de Producción	Firma de autorización la recepción de materia prima de almacén	N/A
2.2. Control de Almacén M.P.	Supervisor de Producción Jefe de Almacén de Materia Prima	Solicita el material de empaque a almacén	N/A
3. Devoluciones de Materia Prima y Material de Empaque	Supervisor de Producción Auxiliar de Almacén de Materia Prima	Se devuelve a Almacén General el material de empaque que no se utilizó en el día.	N/A
4. Recepción de Producto Empacado por Producción	Auxiliar de Almacén Producto Terminado	Controla la recepción periódica durante el día del producto que termina y entrega Producción	N/A
4.1. Orden de Entrada de Producto Terminado	Supervisor de Producción Auxiliar de Almacén de PT Jefe de Almacén de Producto Terminado	Resume de forma total la recepción de la producción diaria y da entrada al Almacén de Producto Terminado	Almacén 61PT

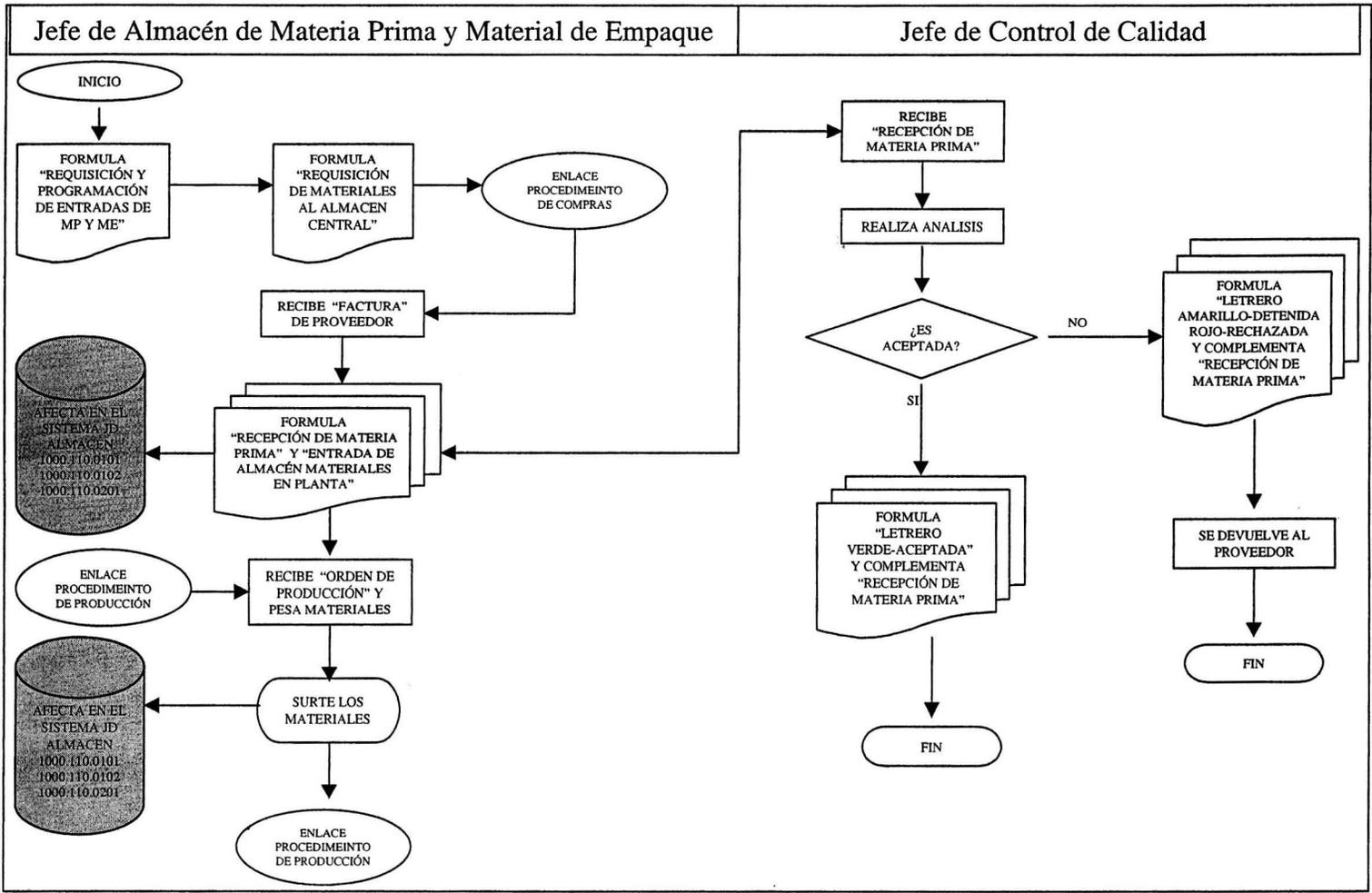
Cremas Nacionales, S. A. de C. V.
Formatos de Control Administrativos Propuestos para Producción en Plantas

Formatos			
Nombre	Participan	Función del participante y del Formato	Sistema de Información
1. Requisición de Producción (o y c)	Gerente de Logística	Formula la requisición de producto a Plantas Productivas	N/A
2. Presupuesto y Control de Producción (o y 2c)	Jefe de Producción Gerente de Planta Administrativo de Producción	Formula el Presupuesto y Controla la producción diaria Autoriza el presupuesto de Producción y archiva una copia Recibe copia y calcula material a solicitar	N/A
3. Requisición de Materia Prima y Material de Empaque (o y c)	Administrativo de Producción Supervisor de Producción Jefe de Almacén de MP, ME y PT 2 Auxiliares de Almacén MP, ME y PT Operador Especializado	Calcula materiales requeridos en producción, formula formato y afecta sistema Solicita la materia prima y material de empaque a almacén de M.P. y ME Autoriza la salida de materia prima y material de empaque del Almacén Surte materia prima y material de empaque según existencias, afecta sistema Recibe la materia prima para su resguardo, control y pesado	<i>Almacén 6100-01</i> Almacén 61MP
4. Control de Materia Prima en Producción	Operador Especializado (Cuarto Pesado) Operador de Producción Supervisor de Producción	Pesa, anota y entrega materia prima a Líneas de Producción Recibe materia prima para la producción Autoriza la entrega de materia prima para la producción	N/A
4.1 Control de Reproceso Generado y mermas en Línea de Proceso	Operador de Producción Supervisor de Producción Jefe de Producción	Controla la producción que no se termina en el día así como mermas. Verifica la cantidad de producto para reproceso y mermas. Autoriza los reproceso y las mermas.	N/A
5. Control de Material de Empaque en Producción	2 Auxiliares de Almacén de MP y ME Operador Especializado Supervisor de Producción Jefe de Producción Administrativo de Producción	Entrega el material de empaque al Operador de Producción, afecta el sistema Controla el material utilizado en producción y las existencias en proceso. Verifica las existencias y consumos del día Autoriza los consumos Captura los consumos en el sistema.	Almacén 61MP <i>Almacén 6100-02</i>
5.1. Control de Reproceso y mermas en Línea de Empaque	Operador de Producción Supervisor de Producción Jefe de Producción	Controla la producción que no se termina en el día así como mermas. Verifica la cantidad de producto para reproceso y mermas. Autoriza los reprocesos y mermas.	N/A
6. Embalaje Diario (o y c)	Jefe de Laboratorio de Control de Calidad Supervisor de Producción Jefe de Producción 2 Auxiliares de Almacén de PT	Selecciona muestra de Producto y libera los lotes para entrega. Relaciona y entrega a Almacén de PT la producción del día. Autoriza la entrega de producto terminado en el día. Recibe y almacena la producción, afecta sistema.	Almacén 61PT
7.1. Resumen de Materia Prima y Material de Empaque, consumo real en Producción para Mantequillas.	Administrativo de Producción	Concentra la información que proporcionan los formatos Requisición de Materia Prima y Material de Empaque, Control de Reproceso Generado en Línea de Producción, Control de Reproceso Generado en Línea de Empaque y Reporte de Embalaje Diario, afecta sistema.	<i>Almacén 6100-01 MP</i> <i>Almacén 6100-02 Bases</i> <i>Almacén 61PT</i>
7.2. Resumen de Materia Prima y Material de Empaque, consumo real para Crema Lechef Batida.	Administrativo de Producción	Idem	<i>Idem</i>

O = Original C = Copia *Letra en cursiva, almacén que afecta el Administrativo de Producción en Sistema de Información*

Letra en negrita, almacén que afecta Auxiliar de Almacén de Materia Prima, Material de Empaque y Producto Terminado en Sistema de Información

Proceso de Almacén de Materia Prima y Material de Empaque (Guadalajara)

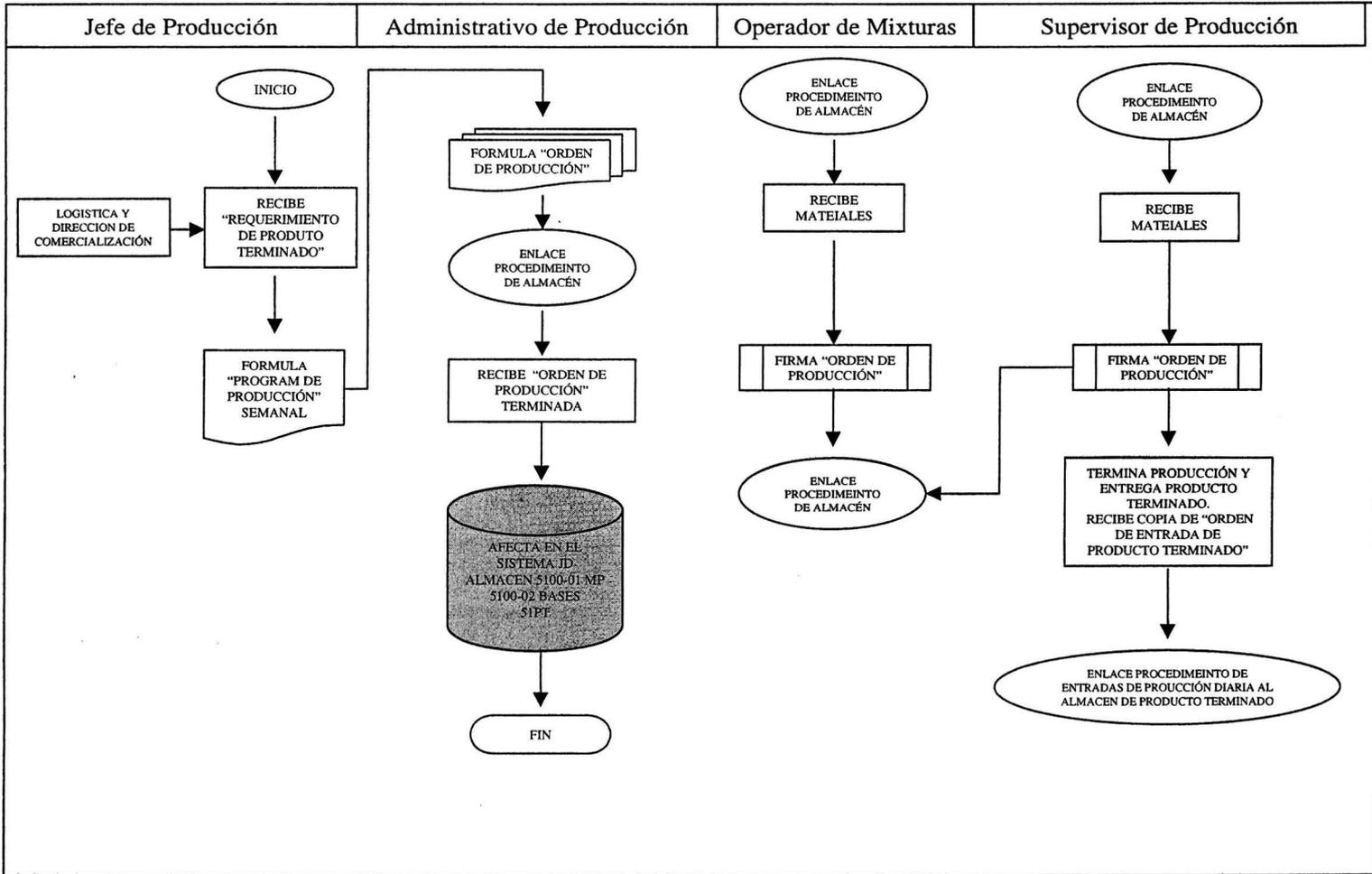


Elaboro: _____

Aprobo: _____

Fecha: Febrero 2004

Proceso Administrativo de Producción (Guadalajara)



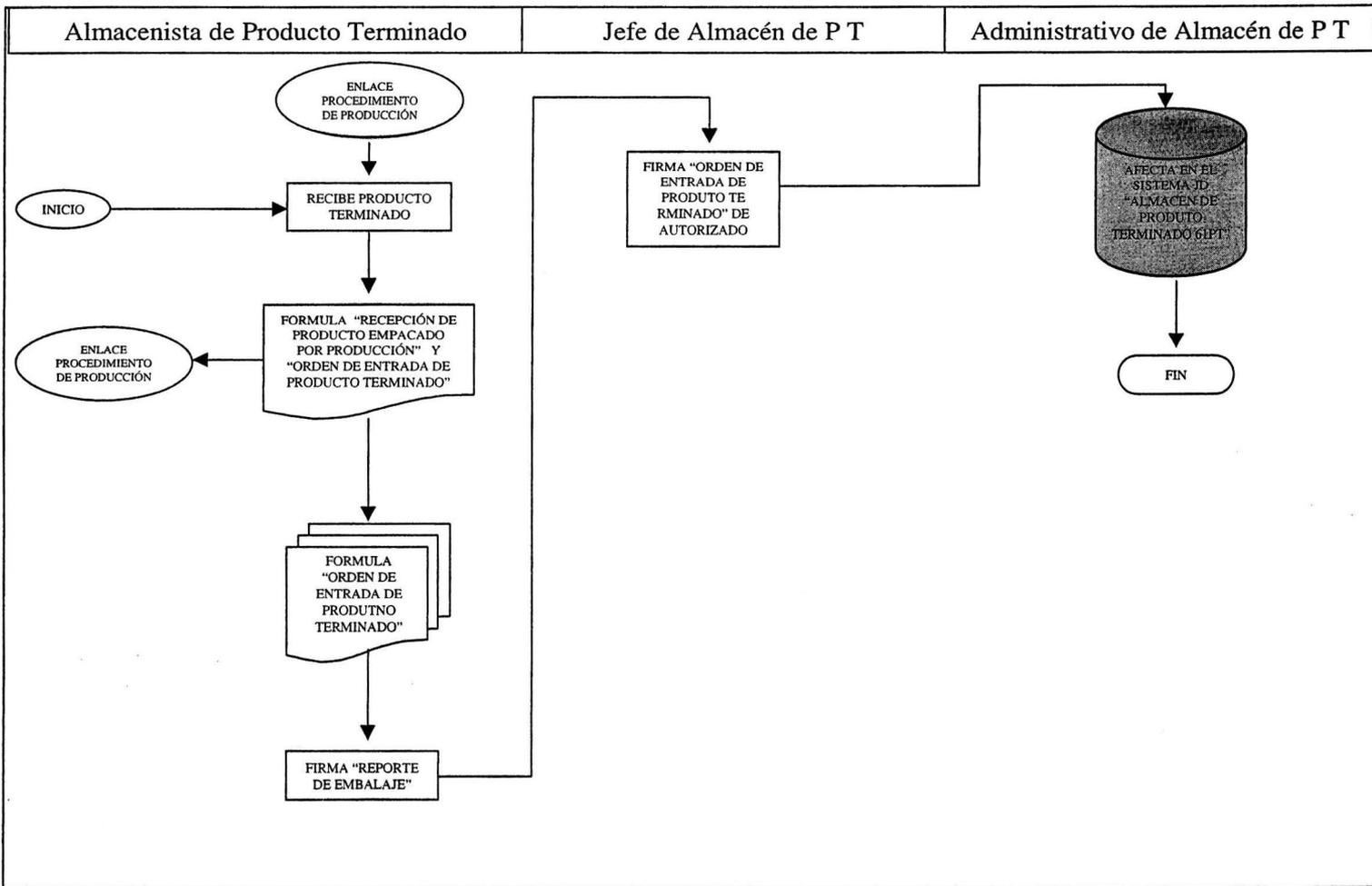
Elaboró:

Aprobó:

Fecha:

Febrero 2004

Proceso de Entradas de Producción Diaria al Almacén de Producto Terminado (Guadalajara)



Elaboro:

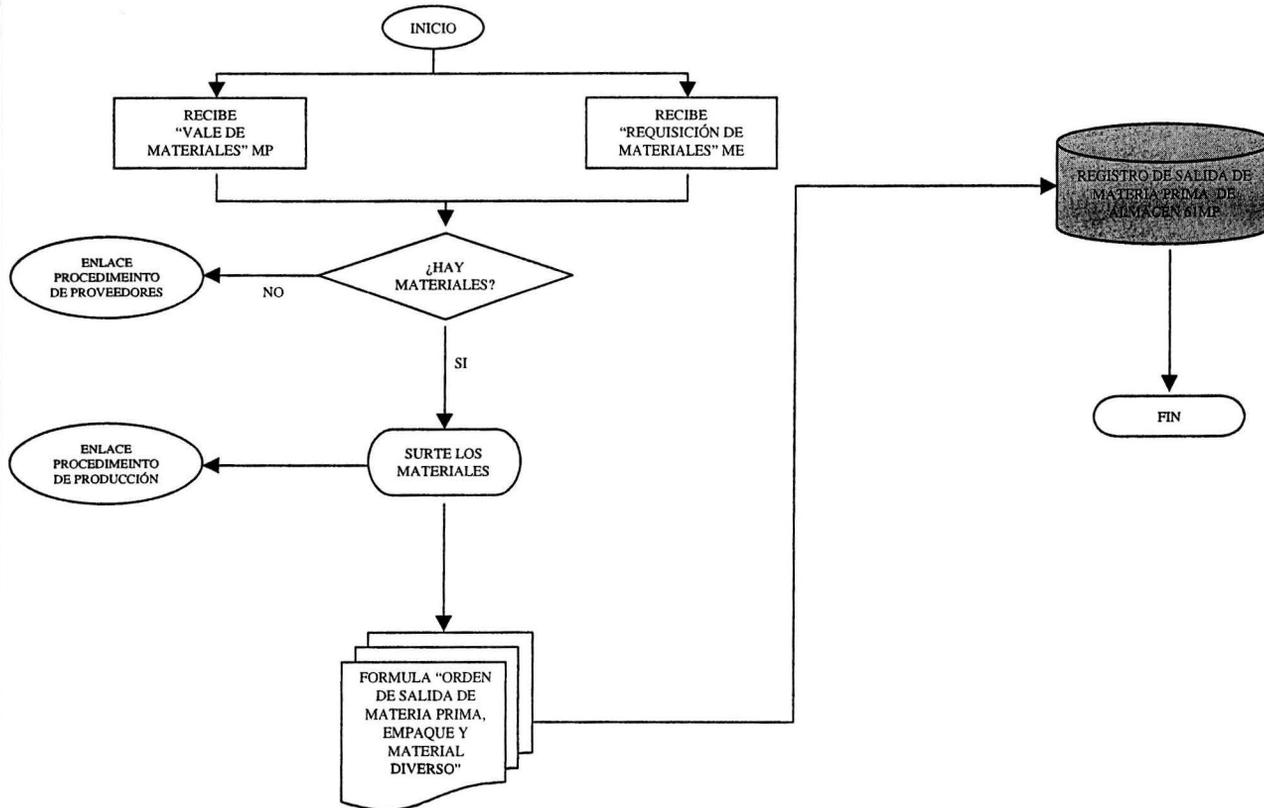
Revisó:

Fecha: Febero 2004

Proceso de Entrega de Materiales para Producción (Toluca)

Auxiliar Almacén Materia Prima y Material de Empaque

Administrativo de Almacén



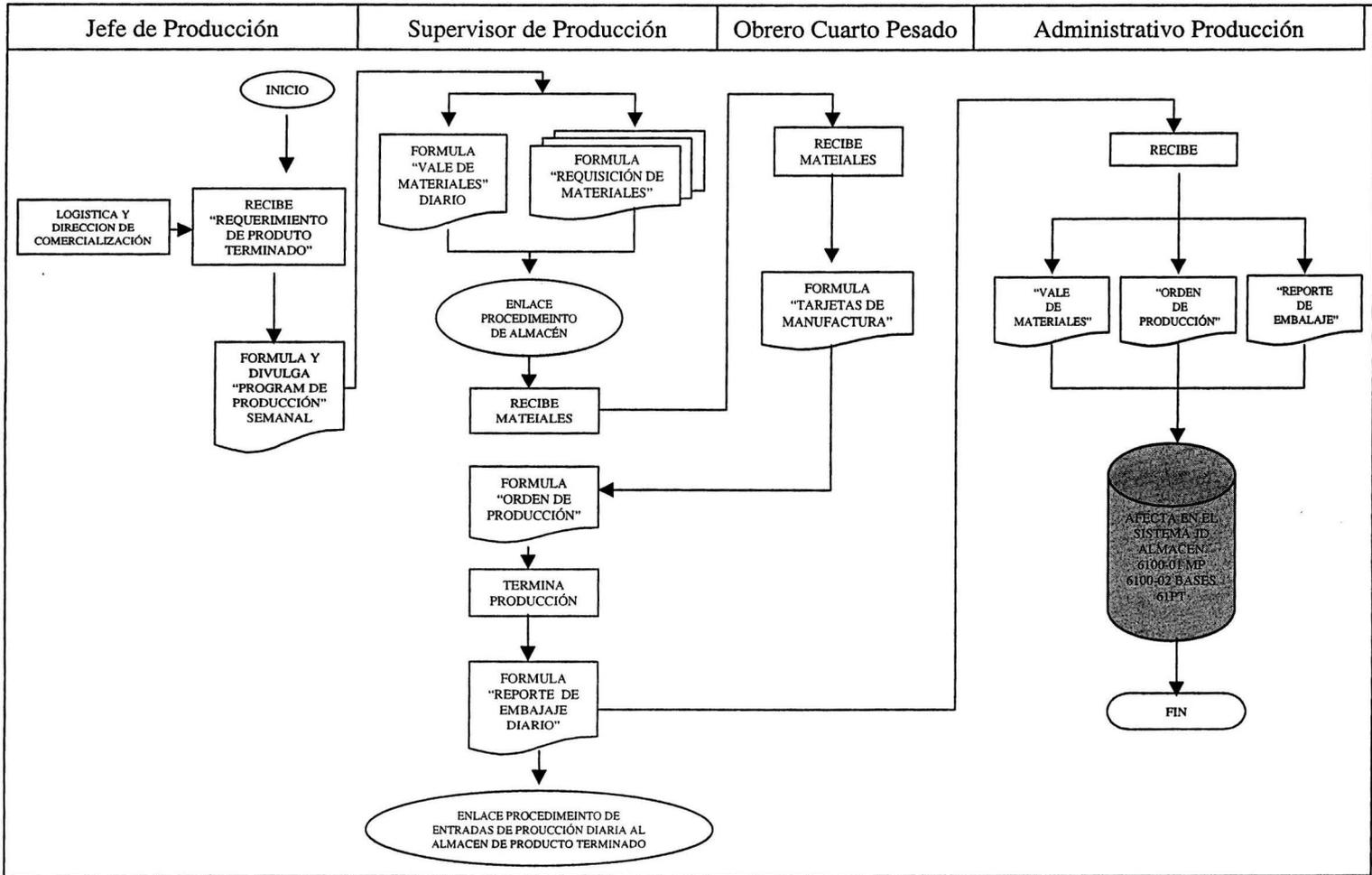
Elaboro:

Revisó:

Fecha:

Febrero 2004

Proceso Administrativo de Producción (Toluca)



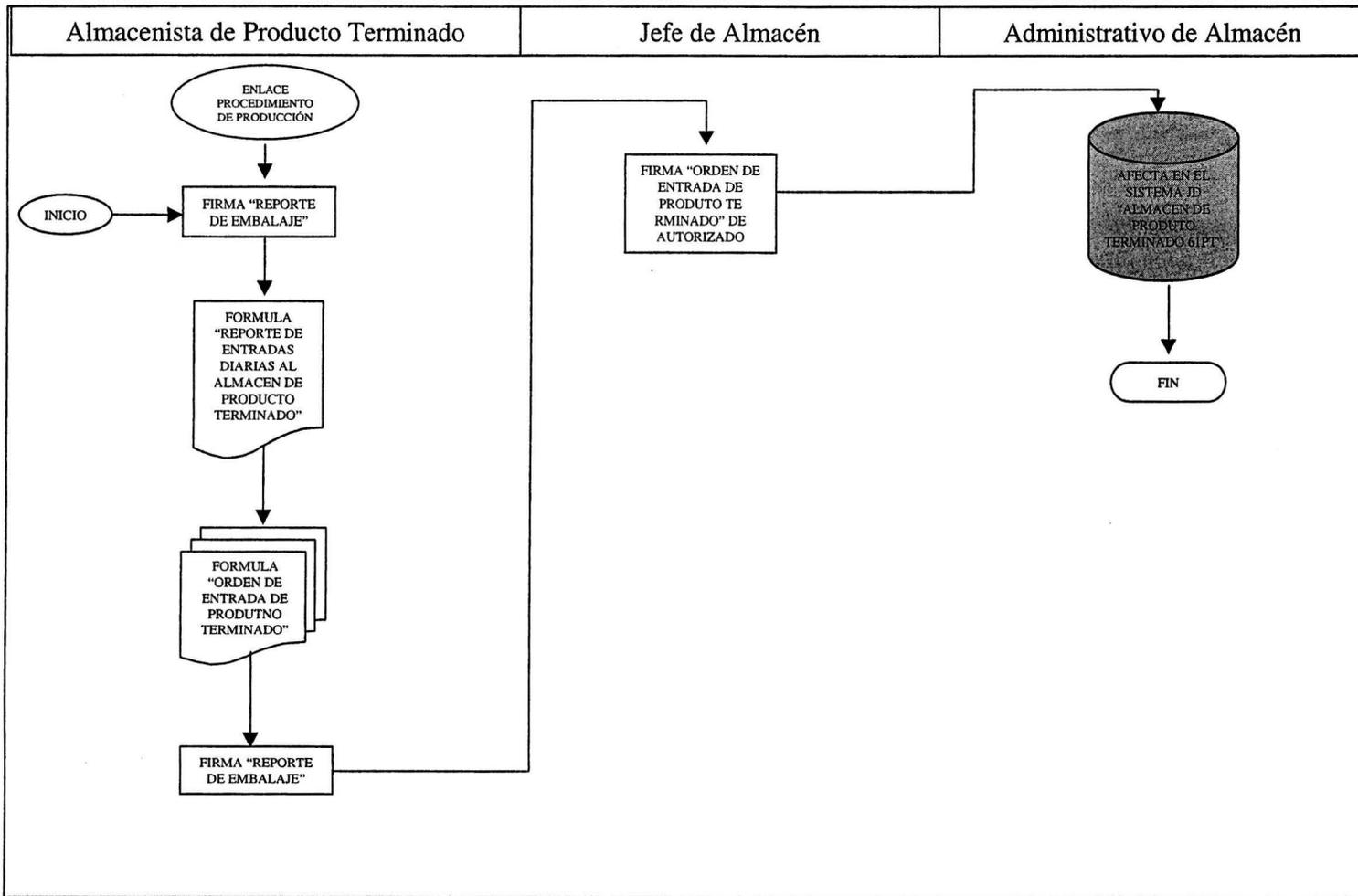
Elaboró:

Aprobó:

Fecha:

Febrero 2004

Proceso de Entradas de Producción Diaria al Almacén de Producto Terminado (Toluca)



Elaboro:

Aprobo:

Fecha:

Febrero 2004

FOTO 1. ENTRADA AL ÁREA DE PRODUCCIÓN (PROBLEMAS CON EMPAQUE DE PRODUCTO EN LÍNEAS DE PRODUCCIÓN GENERANDO REPROCESO).



FOTO 2. TOMA DE LADO DERECHO DE LA ENTRADA A PRODUCCIÓN (PRODUCTO PARA REPROCESO ALMACENADO EN LATONES Y MATERIAL DE EMPAQUE SOBRENTE SIN UTILIZAR).

FOTO 3. TOMA DE LADO DERECHO DE LA ENTRADA A PRODUCCIÓN (PRODUCTO PARA REPROCESO ALMACENADO EN TAMBOS).



FOTO 4. TOMA DE LOS PASILLOS DEL LADO DERECHO ENTRE LAS MÁQUINAS DE LAS LÍNEAS DE PRODUCCIÓN (OPERARIOS TRASLADANSO AL CUARTO DE VACIADO TAMBOS CON PRODUCTO PARA REPROCESO).

FOTO 5. TOMA DE LOS PASILLOS QUE EXISTEN ENTRE LAS LINEAS DE PRODUCCIÓN (TAMBOS CON PRODUCTO PARA REPROCESO).



FOTO 6. ACERCAMIENTO DE LOS TAMBOS QUE SE ENCUENTRAN EN LOS PASILLOS QUE EXISTEN ENTRE LAS LINEAS DE PRODUCCIÓN (TAMBOS CON PRODUCTO PARA REPROCESO).

FOTO 7. PASILLOS QUE CONDUCE AL CUARTO DE VACIADO (TAMBOS CON PRODUCTO PARA REPROCESO).



FOTO 8. TOMA DESDE LA ENTRADA AL ALMACÉN DE MATERIA PRIMA DE PRODUCCIÓN A LAS LÍNEAS DE PRODUCCIÓN LABORANDO DE FORMA NORMAL (TAMBOS CON PRODUCTO PARA REPROCESO).

FOTO 9. TOMA DE LA ENTRADA AL ALMACÉN DE MATERIA PRIMA DE (LATONES CON MATERIA PRIMA NUEVA PREPARADA PARA PRODUCIR).



FOTO 10. TOMA DE MATERIA PRIMA QUE SE ENCUENTRA EN ÁREA DE PRODUCCIÓN SIN ETIQUETA QUE LA IDENTIFIQUE Y LATONES CON MATERIA PRIMA PARA REPROCESO.

FOTO 11. TOMA DEL PASILLO DEL LADO DERECHO DE PRODUCCIÓN (LATONES Y TAMBOS CON PRODUCTO PARA REPROCESO).

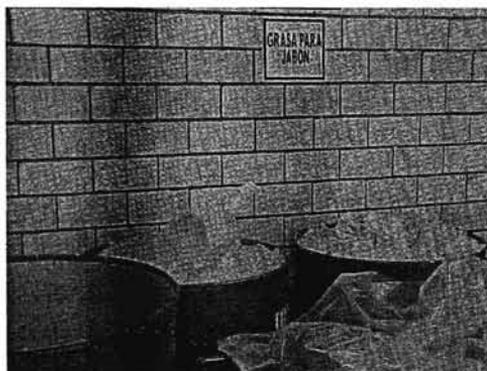


FOTO 12. TOMA CON PRODUCTO QUE SERÁ VENDIDO COMO DESPERDICIO A LAS EMPRESAS QUE HACEN JABÓN.

FOTO 13. MATERIAL DE MAPAQUE QUE SOBRA O NO UTILIZADO UBICADO EN EL PASILLO DEL LADO DERECHO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN.



FOTO 14. PRODUCTO MAL ETIQUETADO ALMACENADO EN TAMBOS PARA REPROCESO UBICADO EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN.

FOTO 15. OPERADORES PELANDO PRODUCTO PARA REPROCESO Y ALMACENANDO EN LATONES EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN.

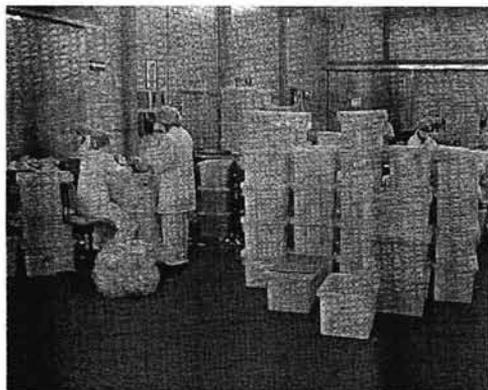


FOTO 16. OPERADORES PELANDO PRODUCTO PARA REPROCESO Y ALMACENANDO EN TAMBOS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN.

FOTO 17. MÁQUINA EMPACADORA DE BLISTER Y DOS LATONES DE PRODUCTO PARA REPROCESO.

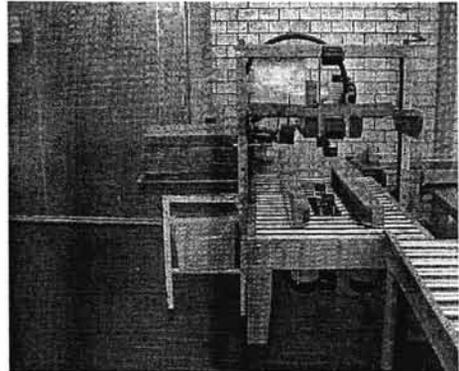


FOTO 18. BANDAS DE TRASLADO DE PRODUCTO YA EMPAQUETADO UBICADO DEL LADO DERECHO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y MATERIAL DE EMPAQUE.

FOTO 19. TOMA DE LAS LÍNEAS DE PRODUCCIÓN DONDE SE EMPAQUETA EL PRODUCTO TERMINADO (MATERIAL DE EMPAQUE).

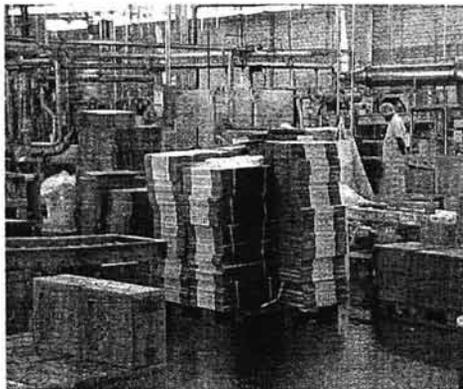


FOTO 20. CÁMARA DE REFRIGERACIÓN DONDE SE ALMACENA EL PRODUCTO TERMINADO POR 48 HORAS PARA SER LIBERADO DESPUÉS DE LOS RESULTADOS DE CALIDAD (TAMBO CON CREMAS Y PRODUCTO TERMINADO DE BLISTER Y MANTEQUILLA DE PORCIÓN PARA REPROCESO).

FOTO 21. TOMA DE CREMA ALMACENADA EN TAMBOS PARA REPROCESO.

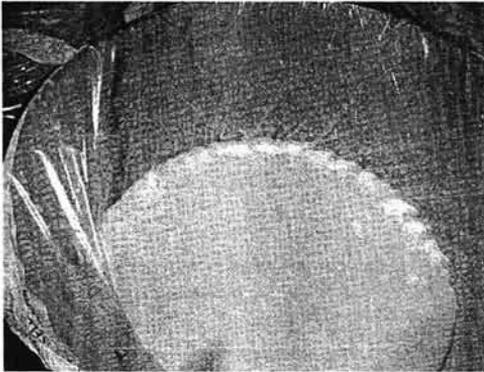


FOTO 22. TOMA DEL LADO DERECHO DE LA CÁMARA DE REFRIGERACIÓN (TAMBOS CON PRODUCTO PARA REPROCESO Y PRODUCTO TERMINANDO EN CUARENTENA).

FOTO 23. TOMA DE LOS RACKS DENTRO DE LA CÁMARA DE REFRIGERACIÓN (TAMBOS CON PRODUCTO PARA REPROCESO Y PRODUCTO TERMINADO).

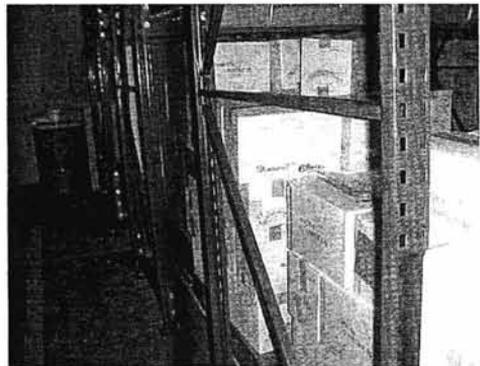


FOTO 24. TOMA DE LOS RACKS DENTRO DE LA SEGUNDA CÁMARA DE REFRIGERACIÓN (TAMBOS CON PRODUCTO PARA REPROCESO Y PRODUCTO TERMINADO).

FOTO 25. TOMA DE LOS RACKS DEL SEGUNDO NIVEL DENTRO DE LA SEGUNDA CÁMARA DE REFRIGERACIÓN.

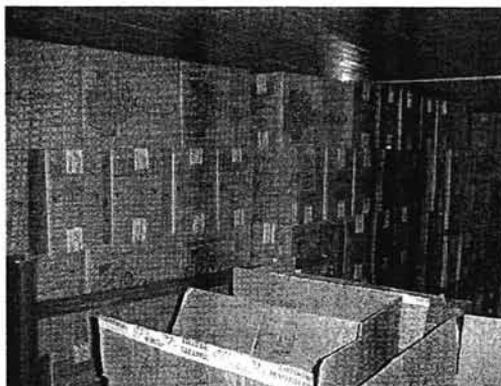
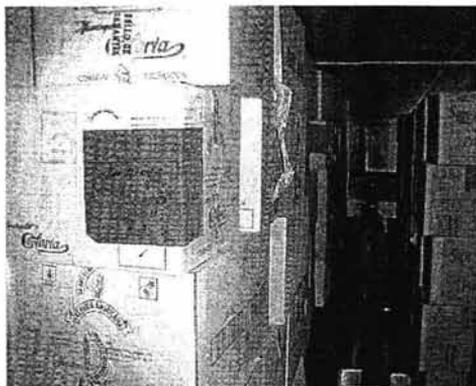


FOTO 26. TOMA DE LOS RACKS DEL SEGUNDO NIVEL DENTRO DE LA SEGUNDA CÁMARA DE REFRIGERACIÓN.

FOTO 27. TOMA DE LOS RACKS DEL SEGUNDO NIVEL DENTRO DE LA SEGUNDA CÁMARA DE REFRIGERACIÓN.

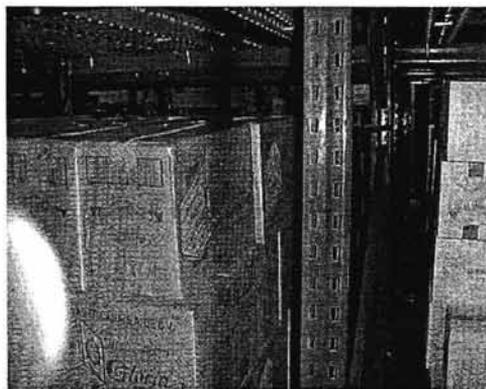
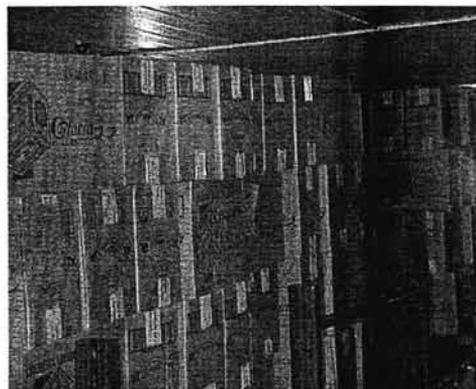


FOTO 28. TOMA DE LOS RACKS DEL SEGUNDO NIVEL DENTRO DE LA SEGUNDA CÁMARA DE REFRIGERACIÓN.

Anexo IV

Análisis

Financiero

CREMAS NACIONALES, S. A. DE C. V.

**ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002-2001.
PESOS**

CONCEPTO	ACUMULADO				VARIACION	
	2002	%	2001	%	Aumentos (Disminución)	%
VENTAS BRUTAS	448,485,640	137.68	446,446,042	128.97	2,039,598	0.46
DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS	122,752,423	37.68	100,282,939	28.97	22,469,484	22.41
VENTAS NETAS	325,733,217	100.00	346,163,103	100.00	(20,429,886)	(5.90)
COSTO DE VENTAS	189,158,745	58.07	177,935,681	51.40	11,223,064	6.31
DIFERENCIA EN ABSORCIÓN	-	-	-	-	-	-
VARIACIÓN EN USO DE MATERIALES	-	-	-	-	-	-
DESECHO DE PRODUCTO	-	-	-	-	-	-
COSTO DE VENTAS	189,158,745	58.07	177,935,681	51.40	11,223,064	6.31
UTILIDAD BRUTA	136,574,472	41.93	168,227,422	48.60	(31,652,950)	(18.82)
GASTOS DE VENTA GENERALES	64,066,192	19.67	79,744,203	23.04	(15,678,011)	(19.66)
GASTOS DE ADMINISTRACION	56,788,563	17.43	51,276,709	14.81	5,511,854	10.75
TOTAL GASTOS DE OPERACION	120,854,755	37.10	131,020,912	37.85	(10,166,157)	(7.76)
UTILIDAD DE OPERACION	15,719,717	4.83	37,206,510	10.75	(21,486,793)	(57.75)
OTROS PRODUCTOS	2,854,051	0.88	4,601,528	1.33	(1,747,477)	(37.98)
OTROS GASTOS	(4,539,240)	(1.39)	(5,274,783)	(1.52)	(735,543)	(13.94)
SULTADO OPERACIONES EXTRAORDINAR	-	-	-	-	-	-
INDEMNIZACIONES	-	-	-	-	-	-
DONATIVOS	(7,703,748)	(2.37)	(7,169,405)	(2.07)	534,343	7.45
TOTAL OTROS PRODUCTOS (GASTOS)	(9,388,937)	(2.88)	(7,842,660)	(2.27)	1,546,277	19.72
UTILIDAD ANTES DEL COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	6,330,780	1.94	29,363,850	8.48	(23,033,070)	(78.44)
PRODUCTOS FINANCIEROS	(9,689,762)	(2.97)	(17,731,817)	(5.12)	8,042,055	45.35
GASTOS FINANCIEROS	2,421	0.00	46,998	0.01	(44,577)	(94.85)
(UTILIDAD) PERDIDA CAMBIARIA	228,987	0.07	548,138	0.16	319,151	(58.22)
RESULTADO MONETARIO	8,322,507	2.56	5,863,446	1.69	2,459,061	41.94
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	(1,135,847)	(0.35)	(11,273,235)	(3.26)	10,137,388	89.92
UTILIDAD ANTES DE PROVISIONES	7,466,627	2.29	40,637,085	11.74	(33,170,458)	(81.63)
PROVISION I.S.R.	4,029,440	1.24	11,664,704	3.37	(7,635,264)	(65.46)
IMPUESTO DIFERIDO (ART.10 LISR)	-	-	1,511,712	0.44	(1,511,712)	(100.00)
IMPUESTO DIFERIDO (BOLETIN D-4)	(118,923)	(0.04)	3,380,060	0.98	(3,498,983)	(103.52)
PROVISION IMPAC	-	-	-	-	-	-
PROVISION P.T.U.	1,151,269	0.35	3,764,690	1.09	(2,613,421)	(69.42)
TOTAL DE PROVISIONES	5,061,786	1.55	20,321,166	5.87	(15,259,380)	(75.09)
UTILIDAD NETA	2,404,841	0.74	20,315,919	5.87	(17,911,078)	(88.16)

KILOS VENDIDOS

MANTEQUILLA
MARGARINA
CREMA
CHANTILLY
TOTAL

REAL ACUM. 2002

5,622,334
12,523,820
415,371
1,551,155
20,112,680

REAL ACUM. 2001

5,916,632
11,688,314
410,012
1,635,989
19,650,947

VARIACION

(294,298)
835,506
5,359
(84,834)
461,733

%

(4.97)
7.15
1.31
(5.19)
2.35

CREMAS NACIONALES, S. A. DE C. V.
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2001-2000.
PESOS

CONCEPTO	ACUMULADO				VARIACION	
	2001	%	2000	%	Aumentos (Disminución)	%
VENTAS BRUTAS	422,370,901	128.97	412,085,339	120.68	10,285,562	2.50
DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS	94,875,061	28.97	70,625,088	20.68	24,249,973	34.34
VENTAS NETAS	327,495,840	100.00	341,460,251	100.00	(13,964,411)	(4.09)
COSTO DE VENTAS	168,340,285	51.40	164,520,121	48.18	3,820,164	2.32
DIFERENCIA EN ABSORCIÓN	-	-	-	-	-	-
VARIACIÓN EN USO DE MATERIALES	-	-	-	-	-	-
DESECHO DE PRODUCTO	-	-	-	-	-	-
COSTO DE VENTAS	168,340,285	51.40	164,520,121	48.18	3,820,164	2.32
UTILIDAD BRUTA	159,155,555	48.60	176,940,130	51.82	(17,784,575)	(10.05)
GASTOS DE VENTA GENERALES	75,443,901	23.04	68,489,626	20.06	6,954,275	10.15
GASTOS DE ADMINISTRACION	48,511,551	14.81	40,154,424	11.76	8,357,127	20.81
TOTAL GASTOS DE OPERACION	123,955,452	37.85	108,644,050	31.82	15,311,402	14.09
UTILIDAD DE OPERACION	35,200,103	10.75	68,296,080	20.00	(33,095,977)	(48.46)
OTROS PRODUCTOS	4,353,385	1.33	2,183,414	0.64	2,169,971	99.38
OTROS GASTOS	(4,990,334)	(1.52)	(2,873,294)	(0.84)	2,117,040	73.68
SULTADO OPERACIONES EXTRAORDINAR	-	-	-	-	-	-
INDEMNIZACIONES	-	-	-	-	-	-
DONATIVOS	(6,782,786)	(2.07)	(6,515,889)	(1.91)	266,897	4.10
TOTAL OTROS PRODUCTOS (GASTOS)	(7,419,735)	(2.27)	(7,205,769)	(2.11)	213,966	2.97
UTILIDAD ANTES DEL COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	27,780,368	8.48	61,090,311	17.89	(33,309,943)	(54.53)
PRODUCTOS FINANCIEROS	(16,775,607)	(5.12)	(17,265,083)	(5.06)	489,476	2.84
GASTOS FINANCIEROS	44,464	0.01	120,463	0.04	(75,999)	(63.09)
(UTILIDAD) PERDIDA CAMBIARIA	518,579	0.16	(875,507)	(0.26)	(1,394,086)	(159.23)
RESULTADO MONETARIO	5,547,253	1.69	10,522,793	3.08	(4,975,540)	(47.28)
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	(10,665,311)	(3.26)	(7,497,334)	(2.20)	(3,167,977)	(42.25)
UTILIDAD ANTES DE PROVISIONES	38,445,679	11.74	68,587,645	20.09	(30,141,966)	(43.95)
PROVISION I.S.R.	11,035,672	3.37	21,114,308	6.18	(10,078,636)	(47.73)
IMPUESTO DIFERIDO (ART.10 LISR)	1,430,191	0.44	2,962,343	0.87	(1,532,152)	(51.72)
IMPUESTO DIFERIDO (BOLETÍN D-4)	3,197,786	0.98	355,531	0.10	2,842,255	799.44
PROVISION IMPAC	-	-	-	-	-	-
PROVISION P.T.U.	3,561,675	1.09	6,879,043	2.01	(3,317,368)	(48.22)
TOTAL DE PROVISIONES	19,225,324	5.87	31,311,225	9.17	(12,085,901)	(38.60)
UTILIDAD NETA	19,220,355	5.87	37,276,420	10.92	(18,056,065)	(48.44)

KILOS VENDIDOS	REAL ACUM. 2001	REAL ACUM. 2000	VARIACION	%
MANTEQUILLA	5,916,632	5,618,364	298,268	5.31
MARGARINA	11,688,314	10,844,418	843,896	7.78
CREMA	410,012	414,315	(4,303)	(1.04)
CHANTILLY	1,635,989	1,528,217	107,772	7.05
TOTAL	19,650,947	18,405,314	1,245,633	6.77

CREMAS NACIONALES, S. A. DE C. V.
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000-1999.
PESOS

CONCEPTO	ACUMULADO				VARIACION	
	2000	%	1999	%	Aumentos (Disminución)	%
VENTAS BRUTAS	394,717,758	120.68	417,042,528	120.03	(22,324,770)	(5.35)
DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS	67,648,552	20.68	69,585,637	20.03	(1,937,085)	(2.78)
VENTAS NETAS	327,069,206	100.00	347,456,891	100.00	(20,387,685)	(5.87)
COSTO DE VENTAS	157,651,392	48.20	178,030,268	51.24	(20,378,876)	(11.45)
DIFERENCIA EN ABSORCIÓN	-	-	-	-	-	-
VARIACIÓN EN USO DE MATERIALES	-	-	-	-	-	-
DESECHO DE PRODUCTO	-	-	-	-	-	-
COSTO DE VENTAS	157,651,392	48.20	178,030,268	51.24	(20,378,876)	(11.45)
UTILIDAD BRUTA	169,417,814	51.80	169,426,623	48.76	(8,809)	(0.01)
GASTOS DE VENTA GENERALES	65,059,158	19.89	59,756,887	17.20	5,302,271	8.87
GASTOS DE ADMINISTRACION	38,744,155	11.85	32,945,832	9.48	5,798,323	17.60
TOTAL GASTOS DE OPERACION	103,803,313	31.74	92,702,719	26.68	11,100,594	11.97
UTILIDAD DE OPERACION	65,614,501	20.06	76,723,904	22.08	(11,109,403)	(14.48)
OTROS PRODUCTOS	1,984,236	0.61	2,769,420	0.80	(785,184)	(28.35)
OTROS GASTOS	(2,758,461)	(0.84)	(3,112,944)	(0.90)	(354,483)	(11.39)
SULTADO OPERACIONES EXTRAORDINAR	-	-	-	-	-	-
INDEMNIZACIONES	-	-	-	-	-	-
DONATIVOS	(6,241,273)	(1.91)	(4,962,232)	(1.43)	1,279,041	25.78
TOTAL OTROS PRODUCTOS (GASTOS)	(7,015,498)	(2.14)	(5,305,756)	(1.53)	1,709,742	32.22
UTILIDAD ANTES DEL COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	58,599,003	17.92	71,418,148	20.55	(12,819,145)	(17.95)
PRODUCTOS FINANCIEROS	(16,548,233)	(5.06)	(17,332,352)	(4.99)	784,119	4.52
GASTOS FINANCIEROS	102,946	0.03	143,584	0.04	(40,638)	(28.30)
(UTILIDAD) PERDIDA CAMBIARIA	(1,241,671)	(0.38)	(49,179)	(0.01)	1,192,492	2,424.80
RESULTADO MONETARIO	10,079,304	3.08	12,186,186	3.51	(2,106,882)	(17.29)
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	(7,607,654)	(2.33)	(5,051,761)	(1.45)	(2,555,893)	(50.59)
UTILIDAD ANTES DE PROVISIONES	66,206,657	20.24	76,469,909	22.01	(10,263,252)	(13.42)
PROVISION I.S.R.	20,764,592	6.35	16,804,230	4.84	3,960,362	23.57
IMPUESTO DIFERIDO (ART. 10 LISR)	-	-	-	-	-	-
IMPUESTO DIFERIDO (BOLETÍN D-4)	-	-	-	-	-	-
PROVISION IMPAC	-	-	-	-	-	-
PROVISION P.T.U.	6,772,340	2.07	5,206,019	1.50	1,566,321	30.09
TOTAL DE PROVISIONES	27,536,932	8.42	22,010,249	6.33	5,526,683	25.11
UTILIDAD NETA	38,669,725	11.82	54,459,660	15.67	(15,789,935)	(28.99)

KILOS VENDIDOS	REAL ACUM. 2000	REAL ACUM. 1999	VARIACION	%
MANTEQUILLA	5,618,364	5,312,491	305,873	5.76
MARGARINA	10,844,418	10,397,377	447,041	4.30
CREMA	414,315	334,033	80,282	24.03
CHANTILLY	1,528,217	1,010,059	518,158	51.30
TOTAL	18,405,314	17,053,960	1,351,354	7.92

CREMAS NACIONALES, S. A. DE C. V.

**ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999-1998.
PESOS**

CONCEPTO	ACUMULADO				VARIACION	
	1999	%	1998	%	Aumentos (Disminución)	%
VENTAS BRUTAS	382,783,413	120.03	355,898,998	117.17	26,884,415	7.55
DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS	63,869,332	20.03	52,143,262	17.17	11,726,070	22.49
VENTAS NETAS	318,914,081	100.00	303,755,736	100.00	15,158,345	4.99
COSTO DE VENTAS	163,405,478	51.24	168,786,039	55.57	(5,380,561)	(3.19)
DIFERENCIA EN ABSORCIÓN	-	-	-	-	-	-
VARIACIÓN EN USO DE MATERIALES	-	-	-	-	-	-
DESECHO DE PRODUCTO	-	-	-	-	-	-
COSTO DE VENTAS	163,405,478	51.24	168,786,039	55.57	(5,380,561)	(3.19)
UTILIDAD BRUTA	155,508,603	48.76	134,969,697	44.43	20,538,906	15.22
GASTOS DE VENTA GENERALES	54,847,992	17.20	44,574,852	14.67	10,273,140	23.05
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	30,239,405	9.48	27,183,752	8.95	3,055,653	11.24
TOTAL GASTOS DE OPERACION	85,087,397	26.68	71,758,604	23.62	13,328,793	18.57
UTILIDAD DE OPERACION	70,421,206	22.08	63,211,093	20.81	7,210,113	11.41
OTROS PRODUCTOS	2,541,918	0.80	3,248,575	1.07	(706,657)	(21.75)
OTROS GASTOS	(2,857,223)	(0.90)	(3,888,735)	(1.28)	(1,031,512)	(26.53)
RESULTADO OPERACIONES EXTRAORDINARIAS	-	-	-	-	-	-
INDEMNIZACIONES	-	-	-	-	-	-
DONATIVOS	(4,554,596)	(1.43)	(4,092,980)	(1.35)	461,616	11.28
TOTAL OTROS PRODUCTOS (GASTOS)	(4,869,901)	(1.53)	(4,733,140)	(1.56)	136,761	2.89
UTILIDAD ANTES DEL COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	65,551,305	20.55	58,477,953	19.25	7,073,352	12.10
PRODUCTOS FINANCIEROS	(15,908,538)	(4.99)	(12,321,923)	(4.06)	(3,586,615)	(29.11)
GASTOS FINANCIEROS	131,789	0.04	86,043	0.03	45,746	53.17
(UTILIDAD) PERDIDA CAMBIARIA	(45,139)	(0.01)	(1,689,038)	(0.56)	(1,643,899)	(97.33)
RESULTADO MONETARIO	11,185,118	3.51	12,480,432	4.11	(1,295,314)	(10.38)
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	(4,636,770)	(1.45)	(1,444,486)	(0.48)	(3,192,284)	(221.00)
UTILIDAD ANTES DE PROVISIONES	70,188,075	22.01	59,922,439	19.73	10,265,636	17.13
PROVISION I.S.R.	15,423,802	4.84	17,793,820	5.86	(2,370,018)	(13.32)
IMPUESTO DIFERIDO (ART. 10 LISR)	-	-	-	-	-	-
IMPUESTO DIFERIDO (BOLETIN D-4)	-	-	-	-	-	-
PROVISION IMPAC	-	-	-	-	-	-
PROVISION P.T.U.	4,778,356	1.50	6,890,240	2.27	(2,111,884)	(30.65)
TOTAL DE PROVISIONES	20,202,158	6.33	24,684,060	8.13	(4,481,902)	(18.16)
UTILIDAD NETA	49,985,917	15.67	35,238,379	11.60	14,747,538	41.85

KILOS VENDIDOS	REAL ACUM. 1999	REAL ACUM. 1998	VARIACION	%
MANTEQUILLA	5,312,491	4,692,330	620,161	13.22
MARGARINA	10,397,377	8,996,679	1,400,698	15.57
CREMA	334,033	305,487	28,546	9.34
CHANTILLY	1,010,059	768,776	241,283	31.39
TOTAL	17,053,960	14,763,272	2,290,688	15.52

CREMAS NACIONALES, S. A. DE C. V.
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998-1997.
PESOS

CONCEPTO	ACUMULADO				VARIACION	
	1998	%	1997	%	Aumentos (Disminución)	%
VENTAS BRUTAS	316,889,857	117.17	263,213,007	115.08	53,676,850	20.39
DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS	46,427,978	17.17	34,487,795	15.08	11,940,183	34.62
VENTAS NETAS	270,461,879	100.00	228,725,212	100.00	41,736,667	18.25
COSTO DE VENTAS	150,053,045	55.48	125,804,903	55.00	24,248,142	19.27
DIFERENCIA EN ABSORCIÓN	-	-	-	-	-	-
VARIACION EN USO DE MATERIALES	-	-	-	-	-	-
DESECHO DE PRODUCTO	-	-	-	-	-	-
COSTO DE VENTAS	150,053,045	55.48	125,804,903	55.00	24,248,142	19.27
UTILIDAD BRUTA	120,408,834	44.52	102,920,309	45.00	17,488,525	16.99
GASTOS DE VENTA GENERALES	40,142,033	14.84	33,713,809	14.74	6,428,224	19.07
GASTOS DE ADMINISTRACION	23,887,674	8.83	22,635,856	9.90	1,251,818	5.53
TOTAL GASTOS DE OPERACION	64,029,707	23.67	56,349,665	24.64	7,680,042	13.63
UTILIDAD DE OPERACION	56,379,127	20.85	46,570,644	20.36	9,808,483	21.06
OTROS PRODUCTOS	2,961,051	1.09	4,435,163	1.94	(1,474,112)	(33.24)
OTROS GASTOS	(3,377,188)	(1.25)	(2,054,699)	(0.90)	(1,322,489)	64.36
SULTADO OPERACIONES EXTRAORDINAR	-	-	-	-	-	-
INDEMNIZACIONES	-	-	-	-	-	-
DONATIVOS	(3,958,054)	(1.46)	(3,491,800)	(1.53)	466,254	13.35
TOTAL OTROS PRODUCTOS (GASTOS)	(4,374,191)	(1.62)	(1,111,336)	(0.49)	3,262,855	293.60
UTILIDAD ANTES DEL COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	52,004,936	19.23	45,459,308	19.88	6,545,628	14.40
PRODUCTOS FINANCIEROS	(10,971,350)	(4.06)	(6,119,343)	(2.68)	(4,852,007)	(79.29)
GASTOS FINANCIEROS	78,543	0.03	199,478	0.09	(120,935)	(60.63)
(UTILIDAD) PERDIDA CAMBIARIA	(1,505,449)	(0.56)	9,280	0.00	1,514,729	(16,322.51)
RESULTADO MONETARIO	11,112,485	4.11	5,536,753	2.42	5,575,732	100.70
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	(1,285,771)	(0.48)	(373,832)	(0.16)	(911,939)	(243.94)
UTILIDAD ANTES DE PROVISIONES	53,290,707	19.70	45,833,140	20.04	7,457,567	16.27
PROVISION I.S.R.	16,195,768	5.99	10,028,190	4.38	6,167,578	61.50
IMPUESTO DIFERIDO (ART.10 LISR)	-	-	-	-	-	-
IMPUESTO DIFERIDO (BOLETÍN D-4)	-	-	-	-	-	-
PROVISION IMPAC	-	-	-	-	-	-
PROVISION P.T.U.	6,076,069	2.25	3,424,119	1.50	2,651,950	77.45
TOTAL DE PROVISIONES	22,271,837	8.23	13,452,309	5.88	8,819,528	65.56
UTILIDAD NETA	31,018,870	11.47	32,380,831	14.16	(1,361,961)	(4.21)

KILOS VENDIDOS	REAL ACUM. 2001	REAL ACUM. 2000	VARIACION	%
MANTEQUILLA	4,692,330	4,130,414	561,916	13.60
MARGARINA	4,996,679	7,383,919	(2,387,240)	(32.33)
CREMA	305,487	294,720	10,767	3.65
CHANTILLY	768,776	629,779	138,997	22.07
TOTAL	10,763,272	12,438,832	(1,675,560)	(13.47)

CREMAS NACIONALES, S. A. DE C. V.
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997-1996.
PESOS

CONCEPTO	ACUMULADO				VARIACION	
	1997	%	1996	%	Aumentos (Disminución)	%
VENTAS BRUTAS	221,933,395	115.08	199,550,895	112.11	22,382,500	11.22
DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS	29,079,085	15.08	21,557,538	12.11	7,521,547	34.89
VENTAS NETAS	192,854,310	100.00	177,993,357	100.00	14,860,953	8.35
COSTO DE VENTAS	106,074,960	55.00	106,490,455	59.83	(415,495)	(0.39)
DIFERENCIA EN ABSORCIÓN	-	-	-	-	-	-
VARIACIÓN EN USO DE MATERIALES	-	-	-	-	-	-
DESECHO DE PRODUCTO	-	-	-	-	-	-
COSTO DE VENTAS	106,074,960	55.00	106,490,455	59.83	(415,495)	(0.39)
UTILIDAD BRUTA	86,779,350	45.00	71,502,902	40.17	15,276,448	21.36
GASTOS DE VENTA GENERALES	28,426,483	14.74	23,825,882	13.39	4,600,601	19.31
GASTOS DE ADMINISTRACION	19,085,882	9.90	17,372,101	9.76	1,713,781	9.87
TOTAL GASTOS DE OPERACION	47,512,365	24.64	41,197,983	23.15	6,314,382	15.33
UTILIDAD DE OPERACION	39,266,985	20.36	30,304,919	17.03	8,962,066	29.57
OTROS PRODUCTOS	3,739,598	1.94	2,172,887	1.22	1,566,711	72.10
OTROS GASTOS	(1,732,461)	(0.90)	(2,716,023)	(1.53)	983,562	(36.21)
SULTADO OPERACIONES EXTRAORDINAR	-	-	-	-	-	-
INDEMNIZACIONES	-	-	-	-	-	-
DONATIVOS	(2,944,182)	(1.53)	(3,104,459)	(1.74)	(160,277)	(5.16)
TOTAL OTROS PRODUCTOS (GASTOS)	(937,045)	(0.49)	(3,647,595)	(2.05)	(2,710,550)	(74.31)
UTILIDAD ANTES DEL COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	38,329,940	19.88	26,657,324	14.98	11,672,616	43.79
PRODUCTOS FINANCIEROS	(5,159,648)	(2.68)	(2,987,525)	(1.68)	(2,172,123)	(72.71)
GASTOS FINANCIEROS	168,194	0.09	1,115,791	0.63	(947,597)	(84.93)
(UTILIDAD) PERDIDA CAMBIARIA	7,825	0.00	(692,723)	(0.39)	(700,548)	(101.13)
RESULTADO MONETARIO	4,668,426	2.42	1,676,579	0.94	2,991,847	178.45
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	(315,203)	(0.16)	(887,878)	(0.50)	572,675	64.50
UTILIDAD ANTES DE PROVISIONES	38,645,143	20.04	27,545,202	15.48	11,099,941	40.30
PROVISION I.S.R.	8,455,472	4.38	3,973,226	2.23	4,482,246	112.81
IMPUESTO DIFERIDO (ART.10 LISR)	-	-	-	-	-	-
IMPUESTO DIFERIDO (BOLETÍN D-4)	-	-	-	-	-	-
PROVISION IMPAC	-	-	-	-	-	-
PROVISION P.T.U.	2,887,115	1.50	2,675,927	1.50	211,188	7.89
TOTAL DE PROVISIONES	11,342,587	5.88	6,649,153	3.74	4,693,434	70.59
UTILIDAD NETA	27,302,556	14.16	20,896,049	11.74	6,406,507	30.66

KILOS VENDIDOS	REAL ACUM. 1997	REAL ACUM. 1996	VARIACION	%
MANTEQUILLA	4,130,414	3,572,197	558,217	15.63
MARGARINA	7,383,919	5,670,304	1,713,615	30.22
CREMA	294,720	260,420	34,300	13.17
CHANTILLY	629,779	373,502	256,277	68.61
TOTAL	12,438,832	9,876,423	2,562,409	25.94

CREMAS NACIONALES, S. A. DE C. V.
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996-1995.
PESOS

CONCEPTO	ACUMULADO				VARIACION	
	1996	%	1995	%	Aumentos (Disminución)	%
VENTAS BRUTAS	172,457,778	112.11	159,467,637	109.69	12,990,141	8.15
DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS	18,630,661	12.11	14,083,234	9.69	4,547,427	32.29
VENTAS NETAS	153,827,117	100.00	145,384,403	100.00	8,442,714	5.81
COSTO DE VENTAS	92,032,197	59.83	96,226,421	66.19	(4,194,224)	(4.36)
DIFERENCIA EN ABSORCIÓN	-	-	-	-	-	-
VARIACIÓN EN USO DE MATERIALES	-	-	-	-	-	-
DESECHO DE PRODUCTO	-	-	-	-	-	-
COSTO DE VENTAS	92,032,197	59.83	96,226,421	66.19	(4,194,224)	(4.36)
UTILIDAD BRUTA	61,794,920	40.17	49,157,982	33.81	12,636,938	25.71
GASTOS DE VENTA GENERALES	20,591,031	13.39	18,380,820	12.64	2,210,211	12.02
GASTOS DE ADMINISTRACION	15,013,483	9.76	18,296,855	12.59	(3,283,372)	(17.95)
TOTAL GASTOS DE OPERACION	35,604,514	23.15	36,677,675	25.23	(1,073,161)	(2.93)
UTILIDAD DE OPERACION	26,190,406	17.03	12,480,307	8.58	13,710,099	109.85
OTROS PRODUCTOS	1,863,041	1.21	1,060,325	0.73	802,716	75.70
OTROS GASTOS	(2,347,267)	(1.53)	(2,964,967)	(2.04)	617,700	(20.83)
SULTADO OPERACIONES EXTRAORDINAR	14,832	0.01	-	-	14,832	#DIV/0!
INDEMNIZACIONES	-	-	-	-	-	#DIV/0!
DONATIVOS	(2,682,965)	(1.74)	(2,313,835)	(1.59)	369,130	15.95
TOTAL OTROS PRODUCTOS (GASTOS)	(3,152,359)	(2.05)	(4,218,477)	(2.90)	(1,066,118)	(25.27)
UTILIDAD ANTES DEL COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	23,038,047	14.98	8,261,830	5.68	14,776,217	178.85
PRODUCTOS FINANCIEROS	(2,581,907)	(1.68)	(3,080,401)	(2.12)	498,494	16.18
GASTOS FINANCIEROS	964,300	0.63	2,530,079	1.74	(1,565,779)	(61.89)
(UTILIDAD) PERDIDA CAMBIARIA	(598,672)	(0.39)	1,931,686	1.33	2,530,358	(130.99)
RESULTADO MONETARIO	1,448,949	0.94	3,053,828	2.10	(1,604,879)	(52.55)
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	(767,330)	(0.50)	4,435,192	3.05	(5,202,522)	117.30
UTILIDAD ANTES DE PROVISIONES	23,805,377	15.48	3,826,638	2.63	19,978,739	522.10
PROVISION I.S.R.	3,970,183	2.58	-	-	3,970,183	-
IMPUESTO DIFERIDO (ART. 10 LISR)	-	-	-	-	-	-
IMPUESTO DIFERIDO (BOLETÍN D-4)	-	-	-	-	-	-
PROVISION IMPAC	(536,404)	(0.35)	684,988	0.47	(1,221,392)	(178.31)
PROVISION P.T.U.	2,312,615	1.50	-	-	2,312,615	-
TOTAL DE PROVISIONES	5,746,394	3.74	684,988	0.47	5,061,406	738.90
UTILIDAD NETA	18,058,983	11.74	3,141,650	2.16	14,917,333	474.82

KILOS VENDIDOS	REAL ACUM. 1996	REAL ACUM. 1995	VARIACION	%
MANTEQUILLA	3,572,196	3,395,326	176,870	5.21
MARGARINA	5,670,304	5,330,278	340,026	6.38
CREMA	260,420	280,388	(19,968)	(7.12)
CHANTILLY	373,502	40,216	333,286	828.74
TOTAL	9,876,422	9,046,208	830,214	9.18

CREMAS NACIONALES, S. A. DE C. V.
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995-1994.
PESOS

CONCEPTO	ACUMULADO				VARIACION	
	1995	%	1994	%	Aumentos (Disminución)	%
VENTAS BRUTAS	114,960,490	100.00	107,165,342	100.00	7,795,148	7.27
DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS	-	-	-	-	-	-
VENTAS NETAS	114,960,490	100.00	107,165,342	100.00	7,795,148	7.27
COSTO DE VENTAS	75,557,250	65.72	58,487,231	54.58	17,070,019	29.19
DIFERENCIA EN ABSORCIÓN	-	-	-	-	-	-
VARIACIÓN EN USO DE MATERIALES	-	-	-	-	-	-
DESECHO DE PRODUCTO	-	-	-	-	-	-
COSTO DE VENTAS	75,557,250	65.72	58,487,231	54.58	17,070,019	29.19
UTILIDAD BRUTA	39,403,240	34.28	48,678,111	45.42	(9,274,871)	(19.05)
GASTOS DE VENTA GENERALES	14,989,694	13.04	16,531,997	15.43	(1,542,303)	(9.33)
GASTOS DE ADMINISTRACION	14,756,190	12.84	16,238,632	15.15	(1,482,442)	(9.13)
TOTAL GASTOS DE OPERACION	29,745,884	25.87	32,770,629	30.58	(3,024,745)	(9.23)
UTILIDAD DE OPERACION	9,657,356	8.40	15,907,482	14.84	(6,250,126)	(39.29)
OTROS PRODUCTOS	1,212,270	1.05	941,424	0.88	270,846	28.77
OTROS GASTOS	(1,828,567)	(1.59)	(427,743)	(0.40)	1,400,824	327.49
RESULTADO OPERACIONES EXTRAORDINARIAS	-	-	-	-	-	-
INDEMNIZACIONES	-	-	-	-	-	-
DONATIVOS	(2,251,115)	(1.96)	(2,784,550)	(2.60)	(533,435)	(19.16)
TOTAL OTROS PRODUCTOS (GASTOS)	(2,867,412)	(2.49)	(2,270,869)	(2.12)	596,543	26.27
UTILIDAD ANTES DEL COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	6,789,944	5.91	13,636,613	12.72	(6,846,669)	(50.21)
PRODUCTOS FINANCIEROS	(2,384,393)	(2.07)	(1,584,756)	(1.48)	(799,637)	(50.46)
GASTOS FINANCIEROS	2,018,697	1.76	1,497,106	1.40	521,591	34.84
(UTILIDAD) PERDIDA CAMBIARIA	1,247,679	1.09	1,243,225	1.16	(4,454)	0.36
RESULTADO MONETARIO	2,496,146	2.17	1,335,198	1.25	1,160,948	86.95
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	3,378,129	2.94	2,490,773	2.32	887,356	(35.63)
UTILIDAD ANTES DE PROVISIONES	3,411,815	2.97	11,145,840	10.40	(7,734,025)	(69.39)
PROVISION I.S.R.	-	-	3,041,761	2.84	(3,041,761)	(100.00)
IMPUESTO DIFERIDO (ART.10 LISR)	-	-	-	-	-	-
IMPUESTO DIFERIDO (BOLETIN D-4)	-	-	-	-	-	-
PROVISION IMPAC	912,890	0.79	-	-	912,890	-
PROVISION P.T.U.	-	-	-1,364,465	1.27	(1,364,465)	(100.00)
TOTAL DE PROVISIONES	912,890	0.79	4,406,226	4.11	(3,493,336)	(79.28)
UTILIDAD NETA	2,498,925	2.17	6,739,614	6.29	(4,240,689)	(62.92)

KILOS VENDIDOS
MANTEQUILLA
MARGARINA
CREMA
CHANTILLY
TOTAL

REAL ACUM. 1995

REAL ACUM. 1994

VARIACION %

- -
- -
- -
- -
- -

CREMAS NACIONALES, S. A. DE C. V.
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1994-1993.
PESOS

CONCEPTO	ACUMULADO				VARIACION	
	1994	%	1993	%	Aumentos (Disminución)	%
VENTAS BRUTAS	69,837,304	100.00	59,248,867	100.00	10,588,437	17.87
DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS	-	-	-	-	-	-
VENTAS NETAS	69,837,304	100.00	59,248,867	100.00	10,588,437	17.87
COSTO DE VENTAS	37,889,650	54.25	31,070,823	52.44	6,818,827	21.95
DIFERENCIA EN ABSORCIÓN	-	-	-	-	-	-
VARIACIÓN EN USO DE MATERIALES	-	-	-	-	-	-
DESECHO DE PRODUCTO	-	-	-	-	-	-
COSTO DE VENTAS	37,889,650	54.25	31,070,823	52.44	6,818,827	21.95
UTILIDAD BRUTA	31,947,654	45.75	28,178,044	47.56	3,769,610	13.38
GASTOS DE VENTA GENERALES	10,700,557	15.32	9,143,123	15.43	1,557,434	17.03
GASTOS DE ADMINISTRACION	10,503,624	15.04	9,402,468	15.87	1,101,156	11.71
TOTAL GASTOS DE OPERACION	21,204,181	30.36	18,545,591	31.30	2,658,590	14.34
UTILIDAD DE OPERACION	10,743,473	15.38	9,632,453	16.26	1,111,020	11.53
OTROS PRODUCTOS	393,715	0.56	571,407	0.96	(177,692)	(31.10)
OTROS GASTOS	-	-	-	-	-	-
SULTADO OPERACIONES EXTRAORDINARIAS	6,905	0.01	-	-	(6,905)	-
INDEMNIZACIONES	-	-	-	-	-	-
DONATIVOS	(1,814,630)	(2.60)	(1,576,570)	(2.66)	238,060	15.10
TOTAL OTROS PRODUCTOS (GASTOS)	(1,414,010)	(2.02)	(1,005,163)	(1.70)	408,847	40.67
UTILIDAD ANTES DEL COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	9,329,463	13.36	8,627,290	14.56	702,173	8.14
PRODUCTOS FINANCIEROS	(1,032,751)	(1.48)	(1,723,392)	(2.91)	690,641	40.07
GASTOS FINANCIEROS	975,631	1.40	802,863	1.36	172,768	21.52
(UTILIDAD) PERDIDA CAMBIARIA	809,191	1.16	(41,120)	(0.07)	(850,311)	(2,067.88)
RESULTADO MONETARIO	1,561,494	2.24	1,316,004	2.22	245,490	18.65
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	2,313,565	3.31	354,355	0.60	1,959,210	(552.89)
UTILIDAD ANTES DE PROVISIONES	7,015,898	10.05	8,272,935	13.96	(1,257,037)	(15.19)
PROVISION I.S.R.	2,082,938	2.98	2,986,601	5.04	(903,663)	(30.26)
IMPUESTO DIFERIDO (ART. 10 LISR)	-	-	-	-	-	-
IMPUESTO DIFERIDO (BOLETÍN D-4)	-	-	-	-	-	-
PROVISION IMPAC	-	-	-	-	-	-
PROVISION P.T.U.	930,893	1.33	1,003,913	1.69	(73,020)	(7.27)
TOTAL DE PROVISIONES	3,013,831	4.32	3,990,514	6.74	(976,683)	(24.48)
UTILIDAD NETA	4,002,067	5.73	4,282,421	7.23	(280,354)	(6.55)

KILOS VENDIDOS	REAL ACUM. 1994	REAL ACUM. 1993	VARIACION	%
MANTEQUILLA	-	-	-	-
MARGARINA	-	-	-	-
CREMA	-	-	-	-
CHANTILLY	-	-	-	-
TOTAL	-	-	-	-

CREMAS NACIONALES, S. A. DE C. V.

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993-1992.
PESOS

CONCEPTO	ACUMULADO				VARIACION	
	1993	%	1992	%	Aumentos Disminución	%
VENTAS BRUTAS	59,248,867	100.00	54,475,621	100.00	4,773,246	8.76
DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS	-	-	-	-	-	-
VENTAS NETAS	59,248,867	100.00	54,475,621	100.00	4,773,246	8.76
COSTO DE VENTAS	30,511,899	51.50	29,239,952	53.68	1,271,947	4.35
DIFERENCIA EN ABSORCIÓN	-	-	-	-	-	-
VARIACIÓN EN USO DE MATERIALES	-	-	-	-	-	-
DESECHO DE PRODUCTO	-	-	-	-	-	-
COSTO DE VENTAS	30,511,899	51.50	29,239,952	53.68	1,271,947	4.35
UTILIDAD BRUTA	28,736,968	48.50	25,235,669	46.32	3,501,299	13.87
GASTOS DE VENTA GENERALES	9,750,041	16.46	8,819,064	16.19	930,977	10.56
GASTOS DE ADMINISTRACION	8,845,818	14.93	6,836,598	12.55	2,009,220	29.39
TOTAL GASTOS DE OPERACION	18,595,859	31.39	15,655,662	28.74	2,940,197	18.78
UTILIDAD DE OPERACION	10,141,109	17.12	9,580,007	17.59	561,102	5.88
OTROS PRODUCTOS	522,231	0.88	605,081	1.11	(82,850)	(13.69)
OTROS GASTOS	-	-	-	-	-	-
SULTADO OPERACIONES EXTRAORDINAR	-	-	-	-	-	-
INDEMNIZACIONES	-	-	-	-	-	-
DONATIVOS	(1,576,570)	(2.66)	(1,702,550)	(3.13)	(125,980)	(7.40)
TOTAL OTROS PRODUCTOS (GASTOS)	(1,054,339)	(1.78)	(1,097,469)	(2.01)	(43,130)	(3.93)
UTILIDAD ANTES DEL COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	9,086,770	15.34	8,482,538	15.57	604,232	7.12
PRODUCTOS FINANCIEROS	(1,723,392)	(2.91)	(2,466,791)	(4.53)	743,399	30.14
GASTOS FINANCIEROS	742,051	1.25	528,449	0.97	213,602	40.42
(UTILIDAD) PERDIDA CAMBIARIA	(41,120)	(0.07)	-	-	41,120	-
RESULTADO MONETARIO	1,137,421	1.92	1,671,814	3.07	(534,393)	(31.96)
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	114,960	0.19	(266,528)	(0.49)	381,488	143.13
UTILIDAD ANTES DE PROVISIONES	8,971,810	15.14	8,749,066	16.06	222,744	2.55
PROVISION I.S.R.	3,391,978	5.72	4,109,938	7.54	(717,960)	(17.47)
IMPUESTO DIFERIDO (ART. 10 LISR)	-	-	-	-	-	-
IMPUESTO DIFERIDO (BOLETÍN D-4)	-	-	-	-	-	-
PROVISION IMPAC	-	-	-	-	-	-
PROVISION P.T.U.	1,117,943	1.89	1,363,140	2.50	(245,197)	(17.99)
TOTAL DE PROVISIONES	4,509,921	7.61	5,473,078	10.05	(963,157)	(17.60)
UTILIDAD NETA	4,461,889	7.53	3,275,988	6.01	1,185,901	36.20

KILOS VENDIDOS
MANTEQUILLA
MARGARINA
CREMA
CHANTILLY
TOTAL

REAL ACUM. 1993

REAL ACUM. 1992

VARIACION

%

- -
- -
- -
- -
- -

CREMAS NACIONALES, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002-2001.
(PESOS)

ACTIVO	VARIACION			PASIVO	VARIACION		
	2002	2001	Aumentos (Disminución)		2002	2001	Aumentos (Disminución)
CIRCULANTE				CORTO PLAZO			
CAJA Y BANCOS	3,146,821	2,923,967	222,954	PROVEEDORES	37,362,137	53,257,374	(16,896,236)
INVERSIONES EN VALORES	131,922,263	165,377,149	(33,454,886)	PROVISION I.S.R.	4,029,440	-	4,029,440
CLIENTES	48,762,742	49,726,835	(964,093)	PROVISION P.T.U.	1,151,269	-	1,151,269
ANTICIPOS I.S.R.	7,857,273	23,664	7,833,609	OTROS IMPUESTOS POR PAGAR	3,389,227	4,682,601	(1,293,374)
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	3,772,369	2,573,535	1,198,834	ACREEDORES DIVERSOS	2,255,361	2,325,184	(69,803)
ESTIMACION PARA CUENTAS				P.T.U. POR PAGAR	36,194	3,941,322	(3,905,128)
INCOBRABLES	(636,575)	-	636,575	I.S.R. POR PAGAR	-	-	-
				PTU POR PAGAR	-	-	-
				ISR DIFERIDO	-	-	-
				ARRENDAMIENTO FINANCIERO	-	-	-
				PROVISIONES	5,000	26,515	(21,515)
				SUMA PASIVO CORTO PLAZO	48,228,648	64,132,996	(15,904,347)
INVENTARIOS:				LARGO PLAZO			
MATERIA PRIMA Y MATERIAL DE EMPAQL	15,308,053	44,244,076	(28,936,023)	OBLIGACIONES TRANSITORIAS	-	-	-
MERCANCIA EN TRANSITO (MAT. PRIMA)	16,535,284	44,986,165	(28,450,881)	ARRENDAMIENTO FINANCIERO	-	-	-
PRODUCCION EN PROCESO	106,858		106,858	IMPUESTO DIFERIDO (D-4)	23,106,846	24,549,426	(1,442,780)
PRODUCTO TERMINADO	10,816,400		10,816,400	IMPUESTO DIFERIDO (ART. 10 LISR)	4,038,399	4,348,323	(309,924)
ALMACEN DE REFACCIONES	1,477,681		1,477,681	OBLIGACIONES LABORALES	-	-	-
				SUMA PASIVO A LARGO PLAZO	27,145,045	28,897,749	(-1,752,704)
IMPUESTOS POR COMPENSAR	9,051,287	12,472,446	(3,421,159)	SUMA EL PASIVO	75,373,693	93,030,745	(17,657,051)
SUMA EL ACTIVO CIRCULANTE	246,120,256	278,083,661	(29,963,405)	CAPITAL			
F I J O				CAPITAL SOCIAL	88,246,774	86,132,774	2,114,000
TERRENOS	18,880,825	18,889,726	(8,901)	RESERVA LEGAL	26,703,456	25,714,565	988,891
EDIFICIOS	54,674,044	54,082,959	591,085	UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	450,467,514	435,767,483	14,700,031
PLANTA Y EQUIPO	102,027,809	99,783,140	2,244,669	INSUFICIENCIA EN ACTUALIZACION			
MAQUINARIA Y EQUIPO EN TRANSITO	8,136,535	8,688,070	(551,535)	DEL CAPITAL	(203,958,197)	(195,724,449)	(8,233,748)
CONSTRUCCION EN PROCESO	5,689,054	-	5,689,054	EFFECTO ACUMULADO ISR DIFERIDO	(33,493,574)	(35,402,707)	1,909,133
	169,408,267	161,443,895	7,964,372	UTILIDAD DEL EJERCICIO	2,404,841	20,315,919	(17,911,078)
DEPRECIACIONES ACUMULADAS	37,666,790	34,042,656	3,624,135	SUMA CAPITAL CONTABLE	330,370,814	336,803,585	(6,432,771)
	151,541,478	147,401,240	4,140,237	SUMA EL PASIVO Y CAPITAL	405,744,507	429,834,330	(24,089,823)
DEPOSITOS EN GARANTIA	129,362	95,980	33,382				
SUMA EL ACTIVO FIJO	151,670,840	147,497,220	4,173,619				
D I F E R I D O							
GASTOS DE INSTALACION (NETO)	460,785	484,792	(24,007)				
PAGOS ANTICIPADOS	394,867	1,145,924	(751,057)				
GASTOS POR AMORTIZAR	4,968,349	2,485,947	2,482,402				
ACTIVO NETO PROYECTADO	-	-	-				
INVERSIONES EN VALORES	-	-	-				
COSTO LABORAL DE SERVICIOS PASADOS	129,410	136,786	(136,786)				
SUMA EL ACTIVO DIFERIDO	5,953,411	4,253,449	1,699,962				
SUMA EL ACTIVO	405,744,507	429,834,330	(24,089,823)				

UTILIDAD FISCAL NETA
APORTACIONES DE CAPITAL ACTUALIZADAS
CUENTAS INCOBRABLES CANCELADAS DE 1994 A 2000
IMPUESTO DIFERIDO D-4 2002

152,840,714
26,392,264
426
-118,923

CREMAS NACIONALES, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2001-2000.
(PESOS)

ACTIVO	VARIACION			PASIVO	VARIACION		
	2001	2000	Aumentos (Disminución)		2001	2000	Aumentos (Disminución)
CIRCULANTE				CORTO PLAZO			
CAJA Y BANCOS	2,766,194	4,119,763	(1,353,569)	PROVEEDORES	50,385,406	37,622,001	12,763,406
INVERSIONES EN VALORES	156,458,987	141,197,969	15,261,018	PROVISION I.S.R.	-	-	-
CLIENTES	47,045,255	48,171,098	(1,125,843)	PROVISION P.T.U.	-	-	-
ANTICIPOS I.S.R.	22,388	43,453	(21,065)	OTROS IMPUESTOS POR PAGAR	4,430,086	4,643,399	(213,313)
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	2,434,754	2,318,168	116,586	ACREEDORES DIVERSOS	2,199,796	7,318,891	(5,119,095)
ESTIMACION PARA CUENTAS INCOBRABLES	-	-	-	P.T.U. POR PAGAR	3,634,174	6,975,039	(3,340,865)
				I.S.R. POR PAGAR	-	-	-
				PTU POR PAGAR	-	-	-
				ISR DIFERIDO	-	-	-
				ARRENDAMIENTO FINANCIERO	-	-	-
				PROVISIONES	25,085	40,272	(15,187)
				SUMA PASIVO CORTO PLAZO	60,674,547	56,599,602	4,074,946
INVENTARIOS:							
MATERIA PRIMA Y MATERIAL DE EMPAC	24,035,346	41,687,210	873,022	LARGO PLAZO			
MERCANCIA EN TRANSITO (MAT. PRIM)	9,447,888	-	-	OBLIGACIONES TRANSITORIAS	-	-	-
PRODUCCION EN PROCESO	352,449	-	-	ARRENDAMIENTO FINANCIERO	-	-	-
PRODUCTO TERMINADO	7,331,999	-	-	IMPUESTO DIFERIDO (D-4)	23,225,569	34,039,913	(10,814,344)
ALMACEN DE REFACCIONES	1,392,550	-	-	IMPUESTO DIFERIDO (ART. 10 LISR)	4,113,834	2,962,343	1,151,491
				OBLIGACIONES LABORALES	-	20,610	(20,610)
				SUMA PASIVO A LARGO PLAZO	27,339,403	37,022,866	-9,683,463
IMPUESTOS POR COMPENSAR	11,799,854	3,077,502	8,722,352	SUMA EL PASIVO	88,013,950	93,622,468	(5,608,517)
SUMA EL ACTIVO CIRCULANTE	283,087,664	240,615,163	22,472,501	CAPITAL			
				CAPITAL SOCIAL	81,487,962	79,531,651	1,956,311
F I J O				RESERVA LEGAL	24,327,876	22,463,365	1,864,511
TERRENOS	17,871,073	24,065,585	(6,194,512)	UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	412,268,196	368,058,690	44,209,506
EDIFICIOS	51,166,470	61,708,187	(10,541,717)	INSUFICIENCIA EN ACTUALIZACION DEL CAPITAL	(185,169,774)	(149,666,894)	(35,502,880)
PLANTA Y EQUIPO	94,402,214	164,054,798	(69,652,584)	EFFECTO ACUMULADO ISR DIFERIDO	(33,493,574)	(33,684,379)	190,805
MAQUINARIA Y EQUIPO EN TRANSITO	8,219,556	3,740,746	4,478,809	UTILIDAD DEL EJERCICIO	19,220,355	37,276,420	(18,056,065)
CONSTRUCCION EN PROCESO	-	-	-				
DEPRECIACIONES ACUMULADAS	171,659,312	253,569,316	(81,910,004)	SUMA CAPITAL CONTABLE	318,641,041	323,978,853	(5,337,812)
	32,206,864	78,796,628	(46,589,764)				
	139,452,448	174,772,688	(35,320,240)				
DEPOSITOS EN GARANTIA	90,804	89,016	1,788				
SUMA EL ACTIVO FIJO	139,543,252	174,861,704	(35,318,452)				
D I F E R I D O							
GASTOS DE INSTALACION (NETO)	458,649	482,592	(23,943)				
PAGOS ANTICIPADOS	1,084,129	679,949	404,180				
GASTOS POR AMORTIZAR	2,351,889	953,944	1,397,945				
ACTIVO NETO PROYECTADO	-	-	-				
INVERSIONES EN VALORES	-	-	-				
COSTO LABORAL DE SERVICIOS PASADOS	129,410	7,966	(7,966)				
SUMA EL ACTIVO DIFERIDO	4,024,077	2,124,453	1,899,624				
SUMA EL ACTIVO	406,654,993	417,801,320	(10,946,327)	SUMA EL PASIVO Y CAPITAL	406,654,993	417,601,320	(10,946,327)

UTILIDAD FISCAL NETA
AFORTACIONES DE CAPITAL ACTUALIZADAS
CUENTAS INCOBRABLES CANCELADAS DE 1994 A 2000
IMPUESTO DIFERIDO D-4 2002

CREMAS NACIONALES, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000-1999.
(PESOS)

ACTIVO	VARIACION			PASIVO	VARIACION		
	2000	1999	Aumentos (Disminución)		2000	1999	Aumentos (Disminución)
CIRCULANTE				CORTO PLAZO			
CAJA Y BANCOS	4,868,886	2,161,165	2,507,721	PROVEEDORES	35,431,380	30,168,321	5,263,060
INVERSIONES EN VALORES	135,815,321	87,728,121	48,087,200	PROVISION I.S.R.	20,764,592	16,904,234	3,860,358
CLIENTES	45,874,376	51,704,425	(5,830,049)	PROVISION P.T.U.	6,772,340	5,206,019	1,566,321
ANTICIPOS I.S.R.	18,942,064	16,047,944	2,894,120	OTROS IMPUESTOS POR PAGAR	2,833,054	2,595,464	237,590
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	2,113,881	2,362,659	(248,778)	ACREDORES DIVERSOS	6,779,439	6,549,993	229,446
ESTIMACION PARA CUENTAS	-	-	-	P.T.U. POR PAGAR	87,330	69,621	17,709
INCOBRABLES	-	-	-	I.S.R. POR PAGAR	-	-	-
				PTU POR PAGAR	-	-	-
				ISR DIFERIDO	1,905,860	-	1,905,860
				ARRENDAMIENTO FINANCIERO	-	-	-
				PROVISIONES	40,184	-	40,184
				SUMA PASIVO CORTO PLAZO	74,614,179	61,393,652	13,220,528
INVENTARIOS:				LARGO PLAZO			
MATERIA PRIMA Y MATERIAL DE EMPAQUE	18,908,329	38,724,064	(11,457,990)	OBLIGACIONES TRANSITORIAS	-	-	-
MERCANCIA EN TRANSITO (MAT. PRIMA)	9,447,344	-	9,447,344	ARRENDAMIENTO FINANCIERO	-	-	-
PRODUCCION EN PROCESO	372,067	-	372,067	IMPUESTO DIFERIDO (D-4)	-	-	-
PRODUCTO TERMINADO	7,650,972	-	7,650,972	IMPUESTO DIFERIDO (ART. 10 LISR)	-	-	-
ALMACEN DE REFACCIONES	1,362,967	-	1,362,967	OBLIGACIONES LABORALES	142,019	21,508	120,511
				SUMA PASIVO A LARGO PLAZO	142,019	21,508	120,511
IMPUESTOS POR COMPENSAR	2,443,631	3,222,304	(778,673)	SUMA EL PASIVO	74,756,198	61,415,160	13,341,039
SUMA EL ACTIVO CIRCULANTE	248,582,723	213,408,672	35,174,051	CAPITAL			
				CAPITAL SOCIAL	76,179,742	74,131,839	2,047,903
F I J O				RESERVA LEGAL	21,516,633	18,823,248	2,693,385
TERRENOS	23,051,327	23,051,327	-	UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	352,654,882	306,710,372	46,944,510
EDIFICIOS	59,727,417	39,628,725	20,101,692	INSUFICIENCIA EN ACTUALIZACION	(142,903,320)	(138,099,247)	(4,804,073)
PLANTA Y EQUIPO	188,106,606	140,681,703	17,423,902	EFECTO ACUMULADO ISR DIFERIDO	(1,905,860)	-	(1,905,860)
MAQUINARIA Y EQUIPO EN TRANSITO	2,981,958	20,762,113	(18,200,157)	UTILIDAD DEL EJERCICIO	38,669,725	54,459,660	(15,789,935)
CONSTRUCCION EN PROCESO	-	-	-	SUMA CAPITAL CONTABLE	344,211,802	315,025,872	29,185,930
DEPRECIACIONES ACUMULADAS	243,446,306	224,120,868	19,325,437				
	75,411,118	63,673,027	11,738,091				
	168,035,187	160,447,841	7,587,346				
DEPOSITOS EN GARANTIA	85,264	68,595	16,669				
SUMA EL ACTIVO FIJO	168,120,451	160,516,436	7,604,015				
D I F E R I D O							
GASTOS DE INSTALACION (NETO)	468,120	218,020	250,100				
PAGOS ANTICIPADOS	745,061	1,622,835	(877,774)				
GASTOS POR AMORTIZAR	922,238	534,078	388,160				
ACTIVO NETO PROYECTADO	-	-	-				
INVERSIONES EN VALORES	-	-	-				
COSTO LABORAL DE SERVICIOS PASADOS	129,410	140,992	1,027				
SUMA EL ACTIVO DIFERIDO	2,284,829	2,515,925	(251,096)				
SUMA EL ACTIVO	418,968,000	376,441,032	42,526,968	SUMA EL PASIVO Y CAPITAL	418,968,000	376,441,032	42,526,968

UTILIDAD FISCAL NETA
APORTACIONES DE CAPITAL ACTUALIZADAS
CUENTAS INCOBRABLES CANCELADAS DE 1994 A 2000
IMPUESTO DIFERIDO D-4 2002

202,917,255
8,800,241
426

CREMAS NACIONALES, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999-1998.
(PESOS)

ACTIVO	VARIACION			PASIVO	VARIACION		
	1999	1998	Aumentos (Disminución)		1999	1998	Aumentos (Disminución)
CIRCULANTE				CORTO PLAZO			
CAJA Y BANCOS	1,983,630	16,894,169	(14,910,539)	PROVEEDORES	27,690,061	32,255,104	(4,565,042)
INVERSIONES EN VALORES	80,521,451	64,369,005	16,152,446	PROVISION I.S.R.	15,423,904	17,793,820	(2,370,016)
CLIENTES	47,457,022	49,442,861	(1,985,839)	PROVISION P.T.U.	4,778,356	6,890,239	(2,111,883)
ANTICIPOS I.S.R.	14,729,641	8,640,035	6,089,606	OTROS IMPUESTOS POR PAGAR	2,362,252	1,821,860	560,392
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	2,168,572	1,056,636	1,111,936	ACREEDORES DIVERSOS	6,011,926	4,087,279	1,924,647
ESTIMACION PARA CUENTAS INCOBRABLES	-	-	-	P.T.U. POR PAGAR	63,902	24,895	39,007
				I.S.R. POR PAGAR	-	-	-
				PTU POR PAGAR	-	-	-
				ISR DIFERIDO	-	-	-
				ARRENDAMIENTO FINANCIERO	-	-	-
				PROVISIONES	-	-	-
				SUMA PASIVO CORTO PLAZO	56,360,301	62,873,197	(6,522,896)
INVENTARIOS:	46,059,710	37,856,654	8,203,056				
MATERIA PRIMA Y MATERIAL DE EMPAQUE				LARGO PLAZO			
MERCANCIA EN TRANSITO (MAT. PRIMA)				OBLIGACIONES TRANSITORIAS	-	-	-
PRODUCCION EN PROCESO				ARRENDAMIENTO FINANCIERO	-	-	-
PRODUCTO TERMINADO				IMPUESTO DIFERIDO (D-4)	-	-	-
ALMACEN DE REFACCIONES				IMPUESTO DIFERIDO (ART. 10 LISR)	-	-	-
				OBLIGACIONES LABORALES	19,743	(65,126)	84,869
IMPUESTOS POR COMPENSAR	2,957,599	2,340,032	617,567	SUMA PASIVO A LARGO PLAZO	19,743	-65,126	84,869
SUMA EL ACTIVO CIRCULANTE	195,877,626	180,599,392	15,278,233				
F I J O				SUMA EL PASIVO	56,370,044	62,808,071	(6,438,026)
TERRENOS	21,247,741	16,828,307	4,419,434	C A P I T A L			
EDIFICIOS	36,370,560	41,796,553	(5,425,993)	CAPITAL SOCIAL	68,042,076	68,042,076	-
PLANTA Y EQUIPO	129,125,014	124,723,582	4,401,432	RESERVA LEGAL	17,276,960	14,341,454	2,935,506
MAQUINARIA Y EQUIPO EN TRANSITO	-	-	-	UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	280,596,945	250,254,278	30,342,667
CONSTRUCCION EN PROCESO	19,056,552	-	19,056,552	INSUFICIENCIA EN ACTUALIZACION DEL CAPITAL	(126,664,672)	(116,461,851)	(10,182,821)
DEPRECIACIONES ACUMULADAS	205,799,867	183,348,442	22,451,425	EFFECTO ACUMULADO ISR DIFERIDO	-	-	-
	58,442,430	50,321,870	8,120,560	UTILIDAD DEL EJERCICIO	49,985,917	35,238,379	14,747,538
	147,357,437	133,026,572	14,330,865				
DEPOSITOS EN GARANTIA	62,980	41,237	21,723	SUMA CAPITAL CONTABLE	289,237,226	251,394,336	37,842,890
SUMA EL ACTIVO FIJO	147,420,397	133,067,809	14,352,588				
D I F E R I D O				SUMA EL PASIVO Y CAPITAL	345,607,270	314,202,407	31,404,863
GASTOS DE INSTALACION (NETO)	200,110	234,673	(34,563)				
PAGOS ANTICIPADOS	1,489,523	63,539	1,425,984	UTILIDAD FISCAL NETA	162,414,445		
GASTOS POR AMORTIZAR	490,205	80,764	409,441	APORTACIONES DE CAPITAL ACTUALIZADAS	20,660,008		
ACTIVO NETO PROYECTADO	-	-	-	CUENTAS INCOBRABLES CANCELADAS DE 1994 A 2000			
INVERSIONES EN VALORES	-	-	-	IMPUESTO DIFERIDO D-4 2002			
COSTO LABORAL DE SERVICIOS PASADOS	129,410	156,229	(26,819)				
SUMA EL ACTIVO DIFERIDO	2,309,248	535,205	1,774,043				
SUMA EL ACTIVO	345,607,270	314,202,407	31,404,863				

UTILIDAD FISCAL NETA
 APORTACIONES DE CAPITAL ACTUALIZADAS
 CUENTAS INCOBRABLES CANCELADAS DE 1994 A 2000
 IMPUESTO DIFERIDO D-4 2002

162,414,445
 20,660,008

CREMAS NACIONALES, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998-1997.
(PESOS)

ACTIVO	VARIACION			PASIVO	VARIACION		
	1998	1997	Aumentos (Disminución)		1998	1997	Aumentos (Disminución)
CIRCULANTE				CORTO PLAZO			
CAJA Y BANCOS	15,118,286	5,008,311	10,109,975	PROVEEDORES	28,673,281	27,654,312	1,018,970
INVERSIONES EN VALORES	57,314,344	30,256,949	27,057,395	PROVISION I.S.R.	-	10,028,190	(10,028,190)
CLIENTES	44,006,663	34,249,048	9,756,615	PROVISION P.T.U.	-	3,424,120	(3,424,120)
ANTICIPOS I.S.R.	19,517	10,733,400	(10,713,883)	OTROS IMPUESTOS POR PAGAR	10,196,752	2,358,615	7,838,137
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	868,133	943,589	(75,456)	ACREEDORES DIVERSOS	3,746,354	3,235,697	510,657
ESTIMACION PARA CUENTAS INCOBRABLES	-	-	-	P.T.U. POR PAGAR	6,099,235	-	6,099,235
				I.S.R. POR PAGAR	-	-	-
				PTU POR PAGAR	-	-	-
				ISR DIFERIDO	-	-	-
				ARRENDAMIENTO FINANCIERO	-	-	-
				PROVISIONES	-	432,700	(432,700)
				SUMA PASIVO CORTO PLAZO	48,714,622	47,133,634	1,580,989
INVENTARIOS	34,298,785	40,972,767	(6,673,982)				
MATERIA PRIMA Y MATERIAL DE EMPAQUE				LARGO PLAZO			
MERCANCIA EN TRANSITO (MAT. PRIMA)				OBLIGACIONES TRANSITORIAS	-	139,776	(139,776)
PRODUCCION EN PROCESO				ARRENDAMIENTO FINANCIERO	-	-	-
PRODUCTO TERMINADO				IMPUESTO DIFERIDO (D-4)	-	-	-
ALMACEN DE REFACCIONES				IMPUESTO DIFERIDO (ART. 10 LISR)	-	-	-
IMPUESTOS POR COMPENSAR	1,697,395	1,947,508	(250,113)	OBLIGACIONES LABORALES	487,652	564,138	(76,486)
FODO PRIMA ANTIGUEDAD	426,730	581,008	(154,278)	SUMA PASIVO A LARGO PLAZO	487,652	703,914	-76,486
SUMA EL ACTIVO CIRCULANTE	153,748,853	124,692,580	29,056,273				
FIJO				SUMA EL PASIVO	49,202,274	47,837,548	1,504,503
TERRENOS	15,033,820	15,033,820	-	CAPITAL			
EDIFICIOS	37,207,835	37,207,834	-	CAPITAL SOCIAL	60,614,900	60,614,900	-
PLANTA Y EQUIPO	110,841,859	108,691,676	2,150,183	RESERVA LEGAL	13,897,049	11,073,767	2,823,282
MAQUINARIA Y EQUIPO EN TRANSITO	-	-	-	UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	221,697,049	188,426,983	33,270,066
CONSTRUCCION EN PROCESO	-	547,850	(547,850)	INSUFICIENCIA EN ACTUALIZACION DEL CAPITAL	(103,702,812)	(96,748,350)	(6,954,462)
DEPRECIACIONES ACUMULADAS	163,083,514	161,481,180	1,602,333	EFFECTO ACUMULADO ISR DIFERIDO	-	-	-
	44,823,540	44,467,943	355,597	UTILIDAD DEL EJERCICIO	31,018,870	32,380,831	(1,361,961)
	116,259,974	117,013,237	(1,246,736)	SUMA CAPITAL CONTABLE	223,525,056	195,748,131	27,776,925
DEPOSITOS EN GARANTIA	36,717	32,279	4,438				
SUMA EL ACTIVO FIJO	118,296,691	117,045,516	1,251,174	SUMA EL PASIVO Y CAPITAL	272,727,330	243,585,679	29,141,651
DIFERIDO							
GASTOS DE INSTALACION (NETO)	208,950	258,299	(49,349)				
PAGOS ANTICIPADOS	112,652	1,257,243	(1,144,591)				
GASTOS POR AMORTIZAR	230,774	178,561	52,213				
ACTIVO NETO PROYECTADO	129,410	153,480	(24,070)				
INVERSIONES EN VALORES	-	-	-				
COSTO LABORAL DE SERVICIOS PASADOS	-	-	-				
SUMA EL ACTIVO DIFERIDO	681,786	1,847,583	(1,165,797)				
SUMA EL ACTIVO	272,727,330	243,585,679	29,141,651				

UTILIDAD FISCAL NETA
 APORTACIONES DE CAPITAL ACTUALIZADAS
 CUENTAS INCOBRABLES CANCELADAS DE 1994 A 2000
 IMPUESTO DIFERIDO D-4 2002

160,599,581
 20,660,008

CREMAS NACIONALES, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997-1996.
(PESOS)

ACTIVO	VARIACION			PASIVO	VARIACION		
	1997	1996	Aumentos (Disminución)		1997	1996	Aumentos (Disminución)
CIRCULANTE				CORTO PLAZO			
CAJA Y BANCOS	4,222,859	3,645,433	577,426	PROVEEDORES	23,317,296	21,928,947	1,388,350
INVERSIONES EN VALORES	25,511,761	15,115,667	10,396,094	PROVISION I.S.R.	-	-	-
CLIENTES	28,877,781	26,037,124	2,840,657	PROVISION P.T.U.	-	-	-
ANTICIPOS I.S.R.	9,050,084	1,530,488	7,519,596	OTROS IMPUESTOS POR PAGAR	1,988,714	1,090,897	887,817
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	795,606	1,271,977	(476,371)	ACREEDORES DIVERSOS	2,728,244	1,480,935	1,247,309
ESTIMACION PARA CUENTAS	-	-	-	P.T.U. POR PAGAR	-	-	-
INCOBRABLES	-	-	-	I.S.R. POR PAGAR	8,455,472	4,593,899	3,861,573
				PTU POR PAGAR	2,887,116	2,679,561	207,555
				ISR DIFERIDO	-	-	-
				ARRENDAMIENTO FINANCIERO	-	-	-
				PROVISIONES	364,840	147,712	217,128
				SUMA PASIVO CORTO PLAZO	39,741,682	31,921,951	7,819,732
INVENTARIOS:				LARGO PLAZO			
MATERIA PRIMA Y MATERIAL DE EMPAQUE	34,547,021	25,303,427	9,243,594	OBLIGACIONES TRANSITORIAS	117,855	-	117,855
MERCANCIA EN TRANSITO (MAT. PRIMA)	-	-	-	ARRENDAMIENTO FINANCIERO	-	-	-
PRODUCCION EN PROCESO	-	-	-	IMPUESTO DIFERIDO (D-4)	-	-	-
PRODUCTO TERMINADO	-	-	-	IMPUESTO DIFERIDO (ART. 10 LISR)	-	-	-
ALMACEN DE REFACCIONES	-	-	-	OBLIGACIONES LABORALES	475,684	509,116	(33,452)
IMPUESTOS POR COMPENSAR	1,642,081	3,347,224	(1,705,143)	SUMA PASIVO A LARGO PLAZO	593,519	509,116	-33,462
FODD PRIMA ANTIGÜEDAD	489,889	556,110	(66,221)				
SUMA EL ACTIVO CIRCULANTE	106,137,082	76,807,450	28,329,632	SUMA EL PASIVO	40,335,201	32,431,067	7,786,280
F I J O				C A P I T A L			
TERRENOS	12,740,330	12,740,330	-	CAPITAL SOCIAL	50,840,653	21,365,361	29,475,292
EDIFICIOS	32,072,201	32,072,201	-	RESERVA LEGAL	9,465,296	8,482,022	983,274
PLANTA Y EQUIPO	91,646,595	85,980,994	5,664,601	UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	158,876,040	171,090,885	#####
MAQUINARIA Y EQUIPO EN TRANSITO	461,931	741,613	(279,682)	INSUFICIENCIA EN ACTUALIZACION	(80,671,612)	(76,871,744)	(3,799,868)
CONSTRUCCION EN PROCESO	-	-	-	EFFECTO ACUMULADO ISR DIFERIDO	-	-	-
	136,920,057	131,535,138	5,384,919	UTILIDAD DEL EJERCICIO	27,302,556	20,896,049	6,406,507
DEPRECIACIONES ACUMULADAS	37,494,050	31,683,107	5,810,943	SUMA CAPITAL CONTABLE	165,812,932	144,962,573	20,850,360
	99,426,007	99,852,031	(426,024)				
DEPOSITOS EN GARANTIA	27,217	16,450	10,767	SUMA EL PASIVO Y CAPITAL	206,148,133	177,393,640	28,754,493
SUMA EL ACTIVO FIJO	99,453,224	99,868,481	(415,257)				
D I F E R I D O							
GASTOS DE INSTALACION (NETO)	217,790	191,005	26,785				
PAGOS ANTICIPADOS	1,060,070	306,522	753,548				
GASTOS POR AMORTIZAR	150,557	220,182	(69,625)				
ACTIVO NETO PROYECTADO	129,410	-	129,410				
INVERSIONES EN VALORES	-	-	-				
COSTO LABORAL DE SERVICIOS PASADOS	-	-	-				
SUMA EL ACTIVO DIFERIDO	1,557,827	717,709	840,118				
SUMA EL ACTIVO	206,148,133	177,393,640	28,754,493				

UTILIDAD FISCAL NETA 92,675,112
 APORTACIONES DE CAPITAL ACTUALIZADAS 15,054,797
 CUENTAS INCOBRABLES CANCELADAS DE 1994 A 2000 234
 IMPUESTO DIFERIDO D-4 2002

CREMAS NACIONALES, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996-1995.
(PESOS)

ACTIVO	VARIACION			PASIVO	VARIACION		
	1996	1995	Aumentos (Disminución)		1996	1995	Aumentos (Disminución)
CIRCULANTE				CORTO PLAZO			
CAJA Y BANCOS	3,150,491	2,579,056	571,435	PROVEEDORES	18,951,644	34,179,901	(15,228,256)
INVERSIONES EN VALORES	13,063,406	7,718,208	5,345,198	PROVISION I.S.R.	-	-	-
CLIENTES	22,502,052	21,892,455	609,597	PROVISION P.T.U.	-	-	-
ANTICIPOS I.S.R.	1,322,693	1,234	1,321,459	OTROS IMPUESTOS POR PAGAR	942,785	494,184	448,601
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	1,099,280	487,223	612,057	ACREEDORES DIVERSOS	1,279,868	1,978,835	(698,967)
ESTIMACION PARA CUENTAS	-	-	-	P.T.U. POR PAGAR	-	-	-
INCOBRABLES	-	-	-	I.S.R.POR PAGAR	3,970,183	-	3,970,183
				PTU POR PAGAR	2,315,756	12,514	2,303,242
				ISR DIFERIDO	-	-	-
				ARRENDAMIENTO FINANCIERO	-	1,442,601	(1,442,601)
				PROVISIONES	127,657	153,458	(25,801)
				SUMA PASIVO CORTO PLAZO	27,587,893	38,261,483	(10,673,590)
INVENTARIOS:	21,867,969	27,008,579	(5,140,610)				
MATERIA PRIMA Y MATERIAL DE EMPAQUE	-	-	-	LARGO PLAZO			
MERCANCIA EN TRANSITO (MAT. PRIMA)	-	-	-	OBLIGACIONES TRANSITORIAS	-	54,389	(54,389)
PRODUCCION EN PROCESO	-	-	-	ARRENDAMIENTO FINANCIERO	-	-	-
PRODUCTO TERMINADO	-	-	-	IMPUESTO DIFERIDO (D-4)	-	-	-
ALMACEN DE REFACCIONES	-	-	-	IMPUESTO DIFERIDO (ART. 10 LISR)	-	-	-
IMPUESTOS POR COMPENSAR	2,892,770	2,627,691	265,079	OBLIGACIONES LABORALES	439,993	463,829	(23,836)
FODO PRIMA ANTIGÜEDAD	480,607	515,692	(35,085)	SUMA PASIVO A LARGO PLAZO	439,993	518,218	-23,836
SUMA EL ACTIVO CIRCULANTE	66,379,268	62,830,138	3,549,130				
				SUMA EL PASIVO	28,027,886	38,779,711	(10,697,435)
F I J O				C A P I T A L			
TERRENOS	11,105,970	11,105,970	-	CAPITAL SOCIAL	17,474,158	17,474,158	-
EDIFICIOS	27,617,546	27,565,190	62,356	RESERVA LEGAL	7,306,819	7,174,263	132,556
PLANTA Y EQUIPO	74,312,112	70,870,153	3,441,959	UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	147,861,797	147,275,547	586,250
MAQUINARIA Y EQUIPO EN TRANSITO	640,924	1,382,761	(741,837)	INSUFICIENCIA EN ACTUALIZACION	-	-	-
CONSTRUCCION EN PROCESO	-	-	-	DEL CAPITAL	(65,420,819)	(61,373,588)	(4,047,231)
				EFFECTO ACUMULADO ISR DIFERIDO	-	-	-
DEPRECIACIONES ACUMULADAS	113,676,552	110,914,074	2,762,478	UTILIDAD DEL EJERCICIO	18,058,983	3,141,650	14,917,333
	27,381,477	23,150,149	4,231,328				
	86,296,075	87,763,925	(1,468,850)	SUMA CAPITAL CONTABLE	125,280,938	113,692,030	11,588,908
DEPOSITOS EN GARANTIA	14,217	201,382	(187,165)				
SUMA EL ACTIVO FIJO	86,309,292	87,965,307	(1,656,015)				
D I F E R I D O							
GASTOS DE INSTALACION (NETO)	165,072	222,084	(57,012)				
PAGOS ANTICIPADOS	264,905	237,550	27,355				
GASTOS POR AMORTIZAR	190,287	1,216,662	(1,026,375)				
ACTIVO NETO PROYECTADO	-	-	-				
INVERSIONES EN VALORES	-	-	-				
COSTO LABORAL DE SERVICIOS PASADOS	-	-	-				
SUMA EL ACTIVO DIFERIDO	620,264	1,676,296	(1,056,032)				
SUMA EL ACTIVO	153,308,824	152,471,741	837,083	SUMA EL PASIVO Y CAPITAL	153,308,824	152,471,741	837,083

UTILIDAD FISCAL NETA
 APORTACIONES DE CAPITAL ACTUALIZADAS
 CUENTAS INCOBRABLES CANCELADAS DE 1994 A 2000
 IMPUESTO DIFERIDO D-4 2002

67,323,881
 11,789,191
 234

CREMAS NACIONALES, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995-1994.
(PESOS)

ACTIVO	VARIACION			PASIVO	VARIACION		
	1995	1994	Aumentos (Disminución)		1995	1994	Aumentos (Disminución)
CIRCULANTE				CORTO PLAZO			
CAJA Y BANCOS	2,044,528	193,347	1,851,181	PROVEEDORES	26,765,780	18,796,177	7,969,604
INVERSIONES EN VALORES	6,044,016	6,940,729	(896,713)	PROVISION I.S.R.	-	-	-
CLIENTES	17,145,036	20,435,031	(3,289,995)	PROVISION P.T.U.	-	-	-
ANTICIPOS I.S.R.	-	13,703	(13,703)	OTROS IMPUESTOS POR PAGAR	374,698	1,577,205	(1,202,507)
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	574,208	564,220	9,988	ACREEDORES DIVERSOS	2,200,992	1,050,712	1,150,280
ESTIMACION PARA CUENTAS INCOBRABLES	-	(64,136)	(64,136)	P.T.U. POR PAGAR	-	-	-
				I.S.R. POR PAGAR	-	-	-
				PTU POR PAGAR	9,799	1,351,147	(1,341,348)
				ISR DIFERIDO	-	-	-
				ARRENDAMIENTO FINANCIERO	496,782	2,271,708	(1,774,926)
				PROVISIONES	-	-	-
				SUMA PASIVO CORTO PLAZO	29,848,051	25,046,949	4,801,103
INVENTARIOS:	21,373,364	15,075,202	6,298,162	LARGO PLAZO			
MATERIA PRIMA Y MATERIAL DE EMPAQUE	-	-	-	OBLIGACIONES TRANSITORIAS	-	-	-
MERCANCIA EN TRANSITO (MAT. PRIMA)	-	-	-	ARRENDAMIENTO FINANCIERO	632,045	1,728,477	(1,096,432)
PRODUCCION EN PROCESO	-	-	-	IMPUESTO DIFERIDO (D-4)	-	-	-
PRODUCTO TERMINADO	-	-	-	IMPUESTO DIFERIDO (ART. 10 LISR)	-	-	-
ALMACEN DE REFACCIONES	-	-	-	OBLIGACIONES LABORALES	363,218	591,336	(228,118)
IMPUESTOS POR COMPENSAR	1,670,780	2,690,201	(1,019,421)	SUMA PASIVO A LARGO PLAZO	995,263	2,319,813	(1,324,550)
FODO PRIMA ANTIGÜEDAD	403,831	653,657	(249,826)				
SUMA EL ACTIVO CIRCULANTE	49,255,763	46,601,954	2,753,809	SUMA EL PASIVO	30,843,314	27,366,762	3,476,553
F I J O				C A P I T A L			
TERRENOS	9,521,422	9,521,423	(1)	CAPITAL SOCIAL	13,835,062	13,835,063	(1)
EDIFICIOS	27,981,029	12,811,553	15,169,476	RESERVA LEGAL	5,391,943	5,391,943	-
PLANTA Y EQUIPO	42,830,891	33,282,396	9,548,295	UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	118,042,567	110,057,519	5,985,048
MAQUINARIA Y EQUIPO EN TRANSITO	-	-	-	INSUFICIENCIA EN ACTUALIZACION	(59,396,818)	(50,058,587)	(9,338,231)
CONSTRUCCION EN PROCESO	961,862	30,056,600	(29,094,738)	EFFECTO ACUMULADO ISR DIFERIDO	-	-	-
DEPRECIACIONES ACUMULADAS	81,295,004	85,671,972	(4,376,968)	UTILIDAD DEL EJERCICIO	2,498,925	6,739,614	(4,240,689)
	23,864,347	19,710,846	4,153,501	SUMA CAPITAL CONTABLE	78,371,679	85,965,552	(7,593,873)
	57,430,657	65,961,126	(8,530,469)				
DEPOSITOS EN GARANTIA	165,419	294,006	(128,587)	SUMA EL PASIVO Y CAPITAL	109,214,993	113,332,314	(4,117,321)
SUMA EL ACTIVO FIJO	57,596,076	66,255,132	(8,659,056)				
D I F E R I D O							
GASTOS DE INSTALACION (NETO)	725,277	51,260	674,017				
PAGOS ANTICIPADOS	186,022	510,637	(324,615)				
GASTOS POR AMORTIZAR	1,451,856	12,719	1,439,137				
ACTIVO NETO PROYECTADO	-	-	-				
INVERSIONES EN VALORES	-	614	(614)				
COSTO LABORAL DE SERVICIOS PASADOS	-	-	363,218				
SUMA EL ACTIVO DIFERIDO	2,363,155	575,230	1,787,925				
SUMA EL ACTIVO	109,214,993	113,332,314	(4,117,321)				

UTILIDAD FISCAL NETA
 APORTACIONES DE CAPITAL ACTUALIZADAS
 PRIMA DE ANTIGÜEDAD

37,340,752
 7,247,056
 403,831

CREMAS NACIONALES, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1994-1993.
(PESOS)

ACTIVO	VARIACION			PASIVO	VARIACION		
	1994	1993	Aumentos (Disminución)		1994	1993	Aumentos (Disminución)
CIRCULANTE				CORTO PLAZO			
CAJA Y BANCOS	128,310	(451,754)	580,064	PROVEEDORES	12,249,066	648,147	11,600,910
INVERSIONES EN VALORES	4,523,121	6,180,948	(1,657,827)	PROVISION I.S.R.	-	-	-
CLIENTES	13,317,062	10,428,274	2,888,788	PROVISION P.T.U.	-	-	-
ANTICIPOS I.S.R.	8,930	-	8,930	OTROS IMPUESTOS POR PAGAR	1,026,939	583,438	443,501
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	356,909	479,704	(122,795)	ACREEDORES DIVERSOS	3,291,559	3,586,855	(295,296)
ESTIMACION PARA CUENTAS				P.T.U. POR PAGAR	877,397	974,751	(97,354)
INCOBRABLES	(41,796)	(34,596)	7,200	I.S.R. POR PAGAR	-	-	-
				PTU POR PAGAR	-	-	-
				ISR DIFERIDO	-	-	-
				ARRENDAMIENTO FINANCIERO	-	-	-
				PROVISIONES	-	-	-
				SUMA PASIVO CORTO PLAZO	17,444,951	5,793,191	11,651,761
INVENTARIOS:	10,341,551	7,721,028	2,620,523				
MATERIA PRIMA Y MATERIAL DE EMPAQUE				LARGO PLAZO			
MERCANCIA EN TRANSITO (MAT. PRIMA)				OBLIGACIONES TRANSITORIAS	-	-	-
PRODUCCION EN PROCESO				ARRENDAMIENTO FINANCIERO	-	-	-
PRODUCTO TERMINADO				IMPUESTO DIFERIDO (D-4)	-	-	-
ALMACEN DE REFACCIONES				IMPUESTO DIFERIDO (ART. 10 LISR)	379,624	330,102	49,522
IMPUESTOS POR COMPENSAR	1,546,720	1,620,314	(73,594)	SUMA PASIVO A LARGO PLAZO	379,624	330,102	49,522
FODO PRIMA ANTIGÜEDAD	425,653	376,131	49,522				
SUMA EL ACTIVO CIRCULANTE	30,606,460	26,320,049	4,286,411				
F I J O				SUMA EL PASIVO	17,824,575	6,123,293	11,701,283
TERRENOS	5,898,349	5,520,396	377,953	C A P I T A L			
EDIFICIOS	7,624,871	7,051,398	573,473	CAPITAL SOCIAL	8,972,617	8,422,115	550,502
PLANTA Y EQUIPO	23,152,377	20,232,871	2,919,506	RESERVA LEGAL	3,261,410	3,068,230	193,180
MAQUINARIA Y EQUIPO EN TRANSITO	-	-	-	UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	71,704,278	62,929,954	8,774,324
CONSTRUCCION EN PROCESO	19,938,302	6,268,332	13,669,970	INSUFICIENCIA EN ACTUALIZACION			
DEPRECIACIONES ACUMULADAS	56,613,899	39,072,997	17,540,902	DEL CAPITAL	(30,900,700)	(28,789,753)	(2,110,947)
	12,923,050	10,297,705	2,625,345	EFFECTO ACUMULADO ISR DIFERIDO	-	-	-
	43,690,849	28,775,292	14,915,557	UTILIDAD DEL EJERCICIO	4,002,067	4,282,421	(280,354)
DEPOSITOS EN GARANTIA	191,597	203,401	(11,804)	SUMA CAPITAL CONTABLE	57,039,672	49,912,967	7,126,705
SUMA EL ACTIVO FIJO	43,882,446	28,978,693	14,903,753				
D I F E R I D O				SUMA EL PASIVO Y CAPITAL	74,864,251	56,036,260	18,827,991
GASTOS DE INSTALACION (NETO)	33,405	5,139	28,266				
PAGOS ANTICIPADOS	332,771	725,246	(392,475)				
GASTOS POR AMORTIZAR	8,769	6,733	2,036				
ACTIVO NETO PROYECTADO	-	-	-				
INVERSIONES EN VALORES	400	400	-				
COSTO LABORAL DE SERVICIOS PASADOS	-	-	379,624				
SUMA EL ACTIVO DIFERIDO	375,345	737,518	(362,173)				
SUMA EL ACTIVO	74,864,251	56,036,260	18,827,991				

UTILIDAD FISCAL NETA
APORTACIONES DE CAPITAL ACTUALIZADAS
PRIMA DE ANTIGÜEDAD

37,340,752
7,247,086
451,568

CREMAS NACIONALES, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993-1992.
(PESOS)

ACTIVO	VARIACION			PASIVO	VARIACION		
	1993	1992	Aumentos (Disminución)		1993	1992	Aumentos (Disminución)
CIRCULANTE				CORTO PLAZO			
CAJA Y BANCOS	(405,929)	(116,174)	(289,755)	PROVEEDORES	658,937	3,992,436	(3,333,498)
INVERSIONES EN VALORES	6,180,948	13,697,329	(7,516,381)	PROVISION I.S.R.	-	-	-
CLIENTES	10,485,116	7,986,667	2,478,549	PROVISION P.T.U.	-	-	-
ANTICIPOS I.S.R.	3,640,689	2,837,937	802,752	OTROS IMPUESTOS POR PAGAR	582,660	388,072	194,588
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	514,106	230,085	284,021	ACREEDORES DIVERSOS	3,286,302	1,042,946	2,243,356
ESTIMACION PARA CUENTAS				P.T.U. POR PAGAR	-	-	-
INCOBRABLES	(34,596)	(27,397)	7,199	I.S.R. POR PAGAR	3,361,068	3,896,279	(535,211)
				PTU POR PAGAR	1,102,520	1,291,078	(188,558)
				ISR DIFERIDO	-	-	-
				ARRENDAMIENTO FINANCIERO	-	-	-
				PROVISIONES	-	-	-
				SUMA PASIVO CORTO PLAZO	8,991,487	10,610,811	(1,619,323)
INVENTARIOS:	6,598,861	6,109,828	489,233				
MATERIA PRIMA Y MATERIAL DE EMPAQUE				LARGO PLAZO			
MERCANCIA EN TRANSITO (MAT. PRIMA)				OBLIGACIONES TRANSITORIAS	-	-	-
PRODUCCION EN PROCESO				ARRENDAMIENTO FINANCIERO	-	-	-
PRODUCTO TERMINADO				IMPUESTO DIFERIDO (D-4)	-	-	-
ALMACEN DE REFACCIONES				IMPUESTO DIFERIDO (ART. 10 LISR)	-	-	-
IMPUESTOS POR COMPENSAR	509,476	493,291	16,185	OBLIGACIONES LABORALES	-	-	-
FODO PRIMA ANTIGÜEDAD	-	-	-	SUMA PASIVO A LARGO PLAZO	0	0	0
SUMA EL ACTIVO CIRCULANTE	27,468,671	31,211,266	(3,742,595)				
				SUMA EL PASIVO	8,991,487	10,610,811	(1,619,323)
FIJO				CAPITAL			
TERRENOS	5,871,442	5,465,307	406,135	CAPITAL SOCIAL	8,448,494	7,707,587	650,907
EDIFICIOS	9,821,808	6,859,098	2,763,710	RESERVA LEGAL	2,858,877	2,676,911	181,966
PLANTA Y EQUIPO	20,756,052	14,914,055	5,841,997	UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	63,490,695	55,150,731	8,339,964
MAQUINARIA Y EQUIPO EN TRANSITO	-	-	-	INSUFICIENCIA EN ACTUALIZACION			
CONSTRUCCION EN PROCESO	6,256,336	111,600	6,144,836	DEL CAPITAL	(27,839,289)	(27,881,683)	42,294
	42,505,638	27,348,960	15,156,678	EFFECTO ACUMULADO ISR DIFERIDO	-	-	-
DEPRECIACIONES ACUMULADAS	10,785,535	7,628,687	3,156,848	UTILIDAD DEL EJERCICIO	4,461,889	3,275,988	1,185,901
	31,720,103	19,720,273	11,999,830				
DEPOSITOS EN GARANTIA	211,827	101,851	109,676	SUMA CAPITAL CONTABLE	61,420,666	41,019,634	10,401,032
SUMA EL ACTIVO FIJO	31,931,930	19,822,124	12,109,806				
DIFERIDO				SUMA EL PASIVO Y CAPITAL	60,412,157	61,630,445	8,781,712
GASTOS DE INSTALACION (NETO)	4,852	5,022	(170)				
PAGOS ANTICIPADOS	1,006,304	591,633	414,671				
GASTOS POR AMORTIZAR	-	-	-				
ACTIVO NETO PROYECTADO	-	-	-				
INVERSIONES EN VALORES	400	400	-				
COSTO LABORAL DE SERVICIOS PASADOS	-	-	-				
SUMA EL ACTIVO DIFERIDO	1,011,566	597,056	414,501				
SUMA EL ACTIVO	60,412,157	61,630,445	8,781,712				

UTILIDAD FISCAL NETA
 APORTACIONES DE CAPITAL ACTUALIZADAS
 PRIMA DE ANTIGÜEDAD

37,340,752
 7,247,056
 451,588

CREMAS NACIONALES, S. A. DE C. V.
ESTIMACIÓN DE LAS UTILIDADES PARA LOS PROXIMOS 10 AÑOS

Ecuación $y = a + bx$

Año	Utilidad Neta	Año	No. de año Observado	Año de estimación X	Utilidad Neta (millones) Y	XY	X ²
1993	4,461,889	1993	1	-4.5000	4.4619	-20.0785	20.2500
1994	4,002,067	1994	2	-3.5000	4.0021	-14.0072	12.2500
1995	2,498,925	1995	3	-2.5000	2.4989	-6.2473	6.2500
1996	18,058,983	1996	4	-1.5000	18.0590	-27.0885	2.2500
1997	27,302,556	1997	5	-0.5000	27.3026	-13.6513	0.2500
1998	31,018,870	1998	6	0.5000	31.0189	15.5094	0.2500
1999	49,985,917	1999	7	1.5000	49.9859	74.9789	2.2500
2000	38,669,725	2000	8	2.5000	38.6697	96.6743	6.2500
2001	19,220,355	2001	9	3.5000	19.2204	67.2712	12.2500
2002	2,404,841	2002	10	4.5000	2.4048	10.8218	20.2500
		Total	55	0.0000	197.6241	184.1829	82.5000
		Promedio	5.5	0.0000	19.7624		

$$a = \frac{197.6241}{10} = 19.7624$$

$$b = \frac{184.1829}{82.50} = 2.232519$$

$$Y = 19.7624 + 2.232519 X$$

CREMAS NACIONALES, S. A. DE C. V.
DETERMINACIÓN DEL VALOR PRESENTE NETO A DIFERENTES TASAS

Número de Períodos	Año	Flujo Neto de Efectivo (FNE)	A DIFERENTES TASAS									
			0.01	0.04	0.07	0.10	0.13	0.16	0.19	0.21	0.24	0.27
1	2004	59,474,274	58,885,420	57,186,802	55,583,434	54,067,522	52,632,101	51,270,926	49,978,381	49,152,293	47,963,124	46,830,137
2	2005	61,706,793	60,490,926	57,051,399	53,897,103	50,997,350	48,325,471	45,858,200	43,575,167	42,146,570	40,131,890	38,258,288
3	2006	63,939,313	62,058,867	56,841,816	52,193,525	48,038,552	44,313,151	40,963,211	37,942,599	36,092,075	33,535,355	31,214,530
4	2007	66,171,832	63,589,830	56,563,959	50,482,174	45,196,252	40,584,424	36,546,114	32,997,825	30,869,648	27,988,938	25,436,554
5	2008	68,404,352	65,084,393	56,223,391	48,771,357	42,473,720	37,127,141	32,568,202	28,664,800	26,372,839	23,333,254	20,704,518
6	2009	70,636,871	66,543,128	55,825,345	47,068,330	39,872,672	33,928,198	28,992,357	24,874,232	22,507,084	19,431,277	16,834,845
7	2010	72,869,390	67,966,596	55,374,748	45,379,394	37,393,519	30,973,910	25,783,342	21,563,359	19,188,788	16,165,856	13,674,740
8	2011	75,101,910	69,355,354	54,876,230	43,709,995	35,035,595	28,250,324	22,907,994	18,675,631	16,344,364	13,436,232	11,097,399
9	2012	77,334,429	70,709,948	54,334,144	42,064,805	32,797,347	25,743,459	20,335,319	16,160,330	13,909,277	11,157,778	8,997,863
10	2013	333,769,978	302,157,607	225,483,038	169,671,732	128,682,775	98,324,747	75,660,181	58,610,801	49,612,781	38,635,636	30,578,069
Total		949,409,142	886,842,069	729,760,872	608,821,850	514,555,305	440,202,925	380,885,846	333,043,126	306,195,717	271,979,139	243,626,945
IIN			405,744,508	405,744,508	405,744,508	405,744,508	405,744,508	405,744,508	405,744,508	405,744,508	405,744,508	405,744,508
VPN			481,097,561	324,016,364	203,077,342	108,810,797	34,458,417	- 24,858,662	- 72,701,382	- 99,548,791	- 133,765,369	- 162,117,563

CREMAS NACIONALES, S. A. DE C. V.
 REPORTE DE DESCUENTOS P.P.P.
 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002.

FECHA	NO. CHEQUE	IMPORTE	DESCTO.	PAGO	TASA NOMINAL	TASA NOMINAL ANUAL
TECNO-PACK CORRUGADOS descuento del 3.00% hasta el día 7.					En 23 días	
06-Mar	60177	210,457.14	6,313.71	204,143.42	0.031	48.41%
14-Mar	60180	236,032.63	7,080.98	228,951.65	0.031	48.41%
26-Mar	14115	223,084.65	6,692.54	216,392.11	0.031	48.41%
05-Abr	14221	250,466.67	7,514.00	242,952.67	0.031	48.41%
15-Abr	14304	225,590.05	6,767.70	218,822.35	0.031	48.41%
25-Abr	60201	232,677.19	6,980.32	225,696.87	0.031	48.41%
09-May	60210	215,599.29	6,467.98	209,131.31	0.031	48.41%
20-May	60215	142,028.92	4,260.87	137,768.06	0.031	48.41%
03-Jun	14861	178,767.13	5,363.01	173,404.11	0.031	48.41%
17-Jun	15021	131,447.09	3,943.41	127,503.67	0.031	48.41%
24-Jun	15075	131,648.73	3,949.46	127,699.27	0.031	48.41%
03-Jul	15171	164,753.60	4,942.61	159,810.99	0.031	48.41%
09-Jul	15222	71,074.03	2,132.22	68,941.81	0.031	48.41%
17-Jul	15284	42,003.53	1,260.11	40,743.42	0.031	48.41%
23-Jul	15325	107,384.13	3,221.52	104,162.61	0.031	48.41%
31-Jul	15367	211,126.74	6,333.80	204,792.94	0.031	48.41%
06-Ago	15388	50,355.63	1,510.67	48,844.96	0.031	48.41%
09-Ago	15488	146,819.64	4,404.59	142,415.05	0.031	48.41%
21-Ago	15546	2,737.01	82.11	2,654.90	0.031	48.41%
28-Ago	15579	141,224.30	4,236.73	136,987.57	0.031	48.41%
04-Sep	15649	76,761.18	2,302.84	74,458.34	0.031	48.41%
10-Sep	15680	68,425.00	2,052.75	66,372.25	0.031	48.41%
18-Sep	15730	222,433.55	6,673.01	215,760.54	0.031	48.41%
24-Sep	15759	77,505.98	2,325.18	75,180.80	0.031	48.41%
02-Oct	15845	91,651.28	2,749.54	88,901.74	0.031	48.41%
09-Oct	15891	98,747.29	2,962.42	95,784.87	0.031	48.41%
30-Oct	15989	113,563.94	3,406.92	110,157.02	0.031	48.41%
06-Nov	16047	72,638.88	2,179.17	70,459.72	0.031	48.41%
13-Nov	16112	147,469.41	4,424.08	143,045.32	0.031	48.41%
19-Nov	16134	124,299.19	3,728.98	120,570.21	0.031	48.41%
27-Nov	16180	79,889.63	2,396.69	77,492.94	0.031	48.41%
04-Dic	16263	103,426.69	3,102.80	100,323.89	0.031	48.41%
11-Dic	16345	83,763.01	2,512.89	81,250.11	0.031	48.41%
18-Dic	16395	246,595.45	7,397.86	239,197.58	0.031	48.41%
	SUMAS	4,722,448.56	141,673.46	4,580,775.10	0.031	48.41%

$$TEA = (1 + \text{porcentaje_descuento})^{\frac{360}{\text{días_descuento}}} - 1 * 100$$

Sustituyendo:

$$TEA = 61.08\%$$

La tasa de 61.08% anual representa el beneficio de pagar anticipadamente, pero también existe el interés que se deja de ganar por el retiro de las inversiones para destinarla al pago anticipado.

Crema Nacionales tiene contratado con algunos proveedores un descuento por pronto pago del 3.00% si se paga antes del día 7; ya que los días de crédito a los que se paga normalmente es de 30; por lo que durante el ejercicio de 2002 Crema Nacionales aprovechó los descuentos por pronto pago ahorrando \$931,926.

CREMAS NACIONALES, S. A. DE C. V.

REPORTE DE DESCUENTOS P.P.P.

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002.

FECHA	NO. CHEQUE	IMPORTE	DESCTO.	PAGO	TASA NOMINAL	TASA NOMINAL ANUAL
CARGILL DE MEXICO descuento del 3.00% hasta el día 7,					En 23 días	
24-Abr	60199	237,879.91	7,136.40	230,743.51	0.031	48.41%
24-Abr	60203	665,128.80	19,953.86	645,174.94	0.031	48.41%
07-May	60206	360,659.72	10,819.79	349,839.93	0.031	48.41%
09-May	60209	378,070.19	11,342.11	366,728.09	0.031	48.41%
17-May	60213	145,677.01	4,370.31	141,306.69	0.031	48.41%
20-May	60214	145,628.00	4,368.84	141,259.16	0.031	48.41%
21-May	60216	147,882.00	4,436.46	143,445.54	0.031	48.41%
21-May	60217	98,048.99	2,941.47	95,107.53	0.031	48.41%
23-May	60218	439,089.02	13,172.67	425,916.34	0.031	48.41%
27-May	60219	412,775.99	12,383.28	400,392.71	0.031	48.41%
04-Jun	60223	148,715.01	4,461.45	144,253.55	0.031	48.41%
06-Jun	60224	428,750.01	12,862.50	415,887.51	0.031	48.41%
06-Jun	60225	106,820.00	3,204.60	103,615.40	0.031	48.41%
07-Jun	60226	97,265.01	2,917.95	94,347.05	0.031	48.41%
25-Jun	60238	106,548.00	3,198.44	103,351.56	0.031	48.41%
04-Jul	60241	95,103.00	2,853.09	92,249.91	0.031	48.41%
04-Jul	60242	156,191.00	4,685.73	151,505.27	0.031	48.41%
08-Jul	60244	31,726.30	951.79	30,774.51	0.031	48.41%
11-Jul	60251	272,127.00	8,163.81	263,963.19	0.031	48.41%
18-Jul	60255	515,243.29	15,457.30	499,785.99	0.031	48.41%
18-Jul	60258	103,740.00	3,112.20	100,627.80	0.031	48.41%
25-Jul	60261	513,570.00	15,407.10	498,162.90	0.031	48.41%
25-Jul	60262	510,720.00	15,321.60	495,398.40	0.031	48.41%
01-Ago	60269	512,088.00	15,362.64	496,725.36	0.031	48.41%
01-Ago	60270	123,312.00	3,699.36	119,612.64	0.031	48.41%
09-Ago	60275	113,456.00	3,403.68	110,052.32	0.031	48.41%
09-Ago	60276	170,715.00	5,121.45	165,593.55	0.031	48.41%
09-Ago	60277	172,140.00	5,164.20	166,975.80	0.031	48.41%
21-Ago	60287	112,005.00	3,360.15	108,644.85	0.031	48.41%
21-Ago	60290	518,984.00	15,569.52	503,414.48	0.031	48.41%
22-Ago	60292	174,928.00	5,247.84	169,680.16	0.031	48.41%
27-Ago	60294	851,020.95	25,530.63	825,490.32	0.031	48.41%
27-Ago	60296	108,537.98	3,256.14	105,281.84	0.031	48.41%
04-Sep	60310	693,738.00	20,812.14	672,925.86	0.031	48.41%
10-Sep	60313	175,740.00	5,272.20	170,467.80	0.031	48.41%
10-Sep	60314	694,492.00	20,834.76	673,657.24	0.031	48.41%
10-Sep	60316	115,482.00	3,464.46	112,017.54	0.031	48.41%
10-Sep	60320	539,489.23	16,184.68	523,304.55	0.031	48.41%
18-Sep	60321	353,829.74	10,614.89	343,214.85	0.031	48.41%
24-Sep	60334	177,569.23	5,327.08	172,242.15	0.031	48.41%
27-Sep	60340	532,231.79	15,966.95	516,264.84	0.031	48.41%
27-Sep	60342	178,758.97	5,362.77	173,396.21	0.031	48.41%
03-Oct	60353	118,583.50	3,557.50	115,025.99	0.031	48.41%
03-Oct	60354	181,376.41	5,441.29	175,935.12	0.031	48.41%
09-Oct	60356	538,061.54	16,141.85	521,919.69	0.031	48.41%
11-Oct	60357	182,923.08	5,487.69	177,435.38	0.031	48.41%
16-Oct	60363	330,624.00	9,918.72	320,705.28	0.031	48.41%
18-Oct	60364	190,400.00	5,712.00	184,688.00	0.031	48.41%
21-Oct	60366	177,408.00	5,322.24	172,085.76	0.031	48.41%
28-Oct	60370	106,148.00	3,184.44	102,963.56	0.031	48.41%
01-Nov	60381	122,346.00	3,670.38	118,675.62	0.031	48.41%
18-Nov	60390	952,576.00	28,577.28	923,998.72	0.031	48.41%
19-Nov	60392	568,768.00	17,063.04	551,704.96	0.031	48.41%
21-Nov	60393	121,738.46	3,652.15	118,086.31	0.031	48.41%
28-Nov	60399	382,912.00	11,487.36	371,424.64	0.031	48.41%
04-Dic	60403	122,472.00	3,674.16	118,797.84	0.031	48.41%
28-Nov	60399	385,152.00	11,554.56	373,597.44	0.031	48.41%
06-Dic	60425	190,144.00	5,704.32	184,439.68	0.031	48.41%
10-Dic	60426	380,544.00	11,416.32	369,127.68	0.031	48.41%
10-Dic	60428	128,835.01	3,865.05	124,969.95	0.031	48.41%
17-Dic	60433	748,653.81	22,459.61	726,194.19	0.031	48.41%
19-Dic	60440	846,674.01	25,400.22	821,273.79	0.031	48.41%
20-Dic	60442	424,424.06	12,732.72	411,691.34	0.031	48.41%

CREMAS NACIONALES, S. A. DE C. V.
 REPORTE DE DESCUENTOS P.P.P.
 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002.

FECHA	NO. CHEQUE	IMPORTE	DESCTO.	PAGO	TASA NOMINAL	TASA NOMINAL ANUAL
CARGILL DE MEXICO descuento del 3.00% hasta el día 7.					En 23 días	
20-Dic	60444	137,462.40	4,123.87	133,338.53	0.031	48.41%
23-Dic	60445	824,966.21	24,748.99	800,217.22	0.031	48.41%
23-Dic	60446	631,410.81	18,942.32	612,468.49	0.031	48.41%
	SUMAS	21,230,479.43	636,914.38	20,593,565.04	0.031	48.41%

$$TEA = (1 + \text{porcentaje_descuento})^{\frac{360}{\text{días_descuento}}} - 1 * 100$$

Sustituyendo:

$$TEA = 61.26\%$$

La tasa de 61.26% anual representa el beneficio de pagar anticipadamente, pero también existe el interés que se deja de ganar por el retiro de las inversiones para destinarla al pago anticipado.

CREMAS NACIONALES, S. A. DE C. V.

REPORTE DE DESCUENTOS P.P.P.
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002.

FECHA	NO. CHEQUE	IMPORTE	DESCTO.	PAGO	TASA NOMINAL	TASA NOMINAL ANUAL
ENVASES DE PLASTICO ZAPATA descuento del 3.00% hasta el día 7.					En 23 días	
05-Jun	14895	47,087.34	1,412.62	45,674.72	0.031	48.41%
18-Jun	15028	47,087.33	1,412.62	45,674.71	0.031	48.41%
09-Jul	60245	47,087.33	1,412.62	45,674.71	0.031	48.41%
17-Jul	60254	54,875.70	1,646.27	53,229.43	0.031	48.41%
30-Jul	60267	47,087.44	1,412.62	45,674.82	0.031	48.41%
09-Ago	60279	47,087.44	1,412.62	45,674.82	0.031	48.41%
28-Ago	60298	47,087.44	1,412.62	45,674.82	0.031	48.41%
10-Sep	60315	47,087.44	1,412.62	45,674.82	0.031	48.41%
16-Oct	60362	75,845.38	2,275.36	73,570.02	0.031	48.41%
13-Nov	16100	91,350.25	2,740.51	88,609.74	0.031	48.41%
	SUMA	551,683.09	16,550.49	535,132.60	0.031	48.41%
RAMON PEREZ GARCIA 3.00%						
05-Jun	14917	9,026.93	270.81	8,756.12	0.031	48.41%
18-Jun	15033	19,615.21	588.46	19,026.75	0.031	48.41%
24-Jun	15072	28,520.00	855.60	27,664.40	0.031	48.41%
10-Jul	15233	11,051.50	331.55	10,719.96	0.031	48.41%
24-Jul	15329	10,148.18	304.45	9,843.73	0.031	48.41%
31-Jul	15364	14,586.60	437.60	14,149.00	0.031	48.41%
07-Ago	15437	1,331.70	39.95	1,291.75	0.031	48.41%
09-Ago	15487	25,002.50	750.08	24,252.43	0.031	48.41%
28-Ago	15572	805.00	24.15	780.85	0.031	48.41%
24-Sep	15761	28,183.35	845.50	27,337.85	0.031	48.41%
23-Oct	15961	3,076.25	92.29	2,983.96	0.031	48.41%
06-Nov	16035	2,640.43	79.21	2,561.22	0.031	48.41%
21-Nov	16150	36,436.00	1,093.08	35,342.92	0.031	48.41%
28-Nov	16188	5,119.80	153.59	4,966.21	0.031	48.41%
04-Dic	16252	1,380.00	41.40	1,338.60	0.031	48.41%
18-Dic	16390	828.00	24.84	803.16	0.031	48.41%
	SUMA	197,758.45	5,932.54	191,818.91	0.031	48.41%
CIA GRAL DE IMPRESIONES 3.00%						
12-Jun	14972	20,260.30	607.81	19,652.49	0.031	48.41%
18-Jun	15027	145,485.82	4,364.57	141,121.25	0.031	48.41%
24-Jun	15066	124,239.27	3,727.18	120,512.09	0.031	48.41%
03-Jul	15128	39,083.61	1,172.51	37,911.10	0.031	48.41%
10-Jul	15228	144,387.84	4,331.64	140,056.20	0.031	48.41%
23-Jul	15312	140,260.28	4,207.81	136,052.47	0.031	48.41%
30-Jul	15359	24,455.58	733.67	23,721.91	0.031	48.41%
24-Sep	15756	57,945.45	1,738.36	56,207.09	0.031	48.41%
02-Oct	15796	157,224.37	4,716.73	152,507.64	0.031	48.41%
23-Oct	15952	199,544.09	5,986.32	193,557.77	0.031	48.41%
30-Oct	15983	99,109.41	2,973.28	96,136.13	0.031	48.41%
21-Nov	16140	18,045.11	541.35	17,503.76	0.031	48.41%
27-Nov	16174	181,337.19	5,440.12	175,897.07	0.031	48.41%
04-Dic	16224	145,289.34	4,358.68	140,930.66	0.031	48.41%
18-Dic	16381	51,453.99	1,543.62	49,910.37	0.031	48.41%
30-Dic	16439	237,834.08	7,135.02	230,699.06	0.031	48.41%
	SUMA	1,785,955.74	53,578.67	1,732,377.07	0.031	48.41%
CHR HANSEN DE MEXICO 3.00%						
19-Jun	60232	48,468.20	1,454.05	47,014.15	0.031	48.41%
17-Jul	60253	38,484.75	1,154.54	37,330.21	0.031	48.41%
21-Ago	60291	36,867.57	1,106.03	35,761.54	0.031	48.41%
02-Oct	15795	32,463.89	973.92	31,489.97	0.031	48.41%
21-Nov	16139	35,126.01	1,053.78	34,072.23	0.031	48.41%
04-Dic	16223	25,875.00	776.25	25,098.75	0.031	48.41%
	SUMA	217,285.42	6,518.56	210,766.85	0.031	48.41%

CREMAS NACIONALES, S. A. DE C. V.

 REPORTE DE DESCUENTOS P.P.P.
 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002.

FECHA	NO. CHEQUE	IMPORTE	DESCTO.	PAGO	TASA NOMINAL	TASA NOMINAL ANUAL
MAYOREO COMERCIAL			3.00%			
19-Jun	15051	23,768.34	713.05	23,055.29	0.031	48.41%
10-Jul	15232	29,997.06	899.91	29,097.15	0.031	48.41%
23-Jul	15320	3,857.28	115.72	3,741.56	0.031	48.41%
04-Sep	15632	4,669.00	140.07	4,528.93	0.031	48.41%
02-Oct	15826	10,996.28	329.89	10,666.39	0.031	48.41%
21-Nov	16147	12,668.49	380.05	12,288.44	0.031	48.41%
27-Nov	16177	7,470.40	224.11	7,246.29	0.031	48.41%
24-Dic	16425	8,496.02	254.88	8,241.14	0.031	48.41%
	SUMA	101,922.88	3,057.69	98,865.19	0.031	48.41%
MARIA INES RIVERO FLORES			3.00%			
17-Jul	15282	11,178.00	335.34	10,842.66	0.031	48.41%
31-Jul	15365	2,794.50	83.84	2,710.67	0.031	48.41%
23-Oct	15962	3,986.82	119.60	3,867.22	0.031	48.41%
06-Nov	16022	3,986.82	119.60	3,867.22	0.031	48.41%
11-Dic	16343	8,134.41	244.03	7,890.38	0.031	48.41%
	SUMA	30,080.56	902.42	29,178.15		
JOSE M CUEVAS GUZMAN			3.00%			
19-Jun	15052	10,637.49	319.12	10,318.37	0.031	48.41%
	SUMA	10,637.49	319.12	10,318.37		
DANIEL RUIZ MIRANDA			3.00%			
06-Nov	16025	9,074.95	272.25	8,802.70	0.031	48.41%
13-Nov	16110	4,507.05	135.21	4,371.84	0.031	48.41%
	SUMA	13,582.00	407.46	13,174.54		
DATAGRAFF			3.00%			
06-Nov	16076	12,512.31	375.37	12,136.94	0.031	48.41%
13-Nov	16099	10,580.00	317.40	10,262.60	0.031	48.41%
18-Dic	16383	15,053.49	451.60	14,601.89	0.031	48.41%
	SUMA	38,145.80	1,144.37	37,001.43		
REF P/TRANSP/FRIGOMOVIL			3.00%			
19-Jun	15048	31,768.75	953.06	30,815.69	0.031	48.41%
25-Jun	15080	46,685.40	1,400.56	45,284.84	0.031	48.41%
23-Jul	15323	44,045.00	1,321.35	42,723.65	0.031	48.41%
11-Sep	15691	27,521.80	825.65	26,696.15	0.031	48.41%
18-Sep	15727	96,669.00	2,900.07	93,768.93	0.031	48.41%
02-Oct	15860	13,512.49	405.37	13,107.12	0.031	48.41%
09-Oct	15887	69,109.26	2,073.28	67,035.98	0.031	48.41%
06-Nov	16034	31,182.25	935.47	30,246.78	0.031	48.41%
13-Nov	16101	20,958.75	628.76	20,329.99	0.031	48.41%
01-Dic	16236	14,973.00	449.19	14,523.81	0.031	48.41%
18-Dic	16385	45,425.00	1,362.75	44,062.25	0.031	48.41%
	SUMA	441,850.71	13,255.52	428,595.19		
OFFSET BRITANIA			3.00%			
24-Jun	60235	359,382.00	10,781.46	348,600.54	0.031	48.41%
03-Jul	60240	232,771.49	6,983.14	225,788.35	0.031	48.41%
30-Jul	60268	7,245.00	217.35	7,027.65	0.031	48.41%
06-Ago	60271	98,649.45	2,899.48	93,749.97	0.031	48.41%
19-Dic	60441	27,945.00	838.35	27,106.65	0.031	48.41%
	SUMA	723,992.94	21,719.79	702,273.15		

CREMAS NACIONALES, S. A. DE C. V.
 REPORTE DE DESCUENTOS P.P.P.
 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002.

FECHA	NO. CHEQUE	IMPORTE	DESCTO.	PAGO	TASA NOMINAL	TASA NOMINAL ANUAL
ALFREDO TEJEIDA			3.00%			
24-Jun	15076	24,000.50	720.02	23,280.49	0.031	48.41%
23-Jul	15326	44,142.75	1,324.28	42,818.47	0.031	48.41%
28-Ago	15573	16,974.00	509.22	16,464.78	0.031	48.41%
04-Sep	15650	8,310.47	249.31	8,061.16	0.031	48.41%
02-Oct	15846	8,912.51	267.38	8,645.13	0.031	48.41%
23-Oct	15964	6,658.51	199.76	6,458.75	0.031	48.41%
30-Oct	15990	14,087.51	422.63	13,664.88	0.031	48.41%
21-Nov	16152	18,906.00	567.18	18,338.82	0.031	48.41%
04-Dic	16264	8,605.67	258.17	8,347.50	0.031	48.41%
18-Dic	16396	19,636.26	589.09	19,047.17	0.031	48.41%
	SUMA	170,234.16	5,107.02	165,127.14		
GERARDO MACHUCA			3.00%			
19-Ago	15525	57,243.72	1,717.31	55,526.41	0.031	48.41%
11-Dic	16340	57,874.90	1,736.25	56,138.65	0.031	48.41%
	SUMA	115,118.62	3,453.56	111,665.06		
ABASTEC			3.00%			
21-Ago	15538	32,500.00	975.00	31,525.00	0.031	48.41%
28-Ago	15568	37,500.00	1,125.00	36,375.00	0.031	48.41%
18-Sep	15719	87,500.00	2,625.00	84,875.00	0.031	48.41%
21-Nov	16137	60,625.00	1,818.75	58,806.25	0.031	48.41%
11-Dic	16333	111,250.00	3,337.50	107,912.50	0.031	48.41%
24-Dic	16417	75,000.00	2,250.00	72,750.00	0.031	48.41%
	SUMA	404,375.00	12,131.25	392,243.75	0.031	48.41%
ARIGRAFF			3.00%			
26-Jun	15087	102,981.12	3,089.43	99,891.69	0.031	48.41%
10-Jul	15227	45,219.84	1,356.60	43,863.24	0.031	48.41%
10-Jul	15227	68,748.16	2,062.44	66,685.72	0.031	48.41%
	SUMA	216,949.12	6,508.47	210,440.65	0.031	48.41%
ORGANIZACIÓN PAPELERA			3.00%			
30-Oct	15992	15,480.66	464.42	15,016.24	0.031	48.41%
21-Nov	16149	1,085.41	32.56	1,052.85	0.031	48.41%
27-Nov	16178	954.63	28.64	925.99	0.031	48.41%
18-Dic	16389	2,093.93	62.82	2,031.11	0.031	48.41%
	SUMA	19,614.63	588.44	19,026.19	0.031	48.41%
ERNESTO LARIS			3.00%			
24-Jun	15070	13,858.34	415.75	13,442.59	0.031	48.41%
10-Jul	15231	12,848.38	385.45	12,462.93	0.031	48.41%
31-Jul	15362	8,940.58	268.22	8,672.36	0.031	48.41%
10-Sep	15677	11,894.45	356.83	11,537.62	0.031	48.41%
09-Oct	15889	1,074.14	32.22	1,041.92	0.031	48.41%
21-Nov	16155	11,124.62	333.74	10,790.88	0.031	48.41%
18-Dic	16386	12,351.92	370.56	11,981.36	0.031	48.41%
	SUMA	72,092.43	2,162.77	69,929.66	0.031	48.41%



**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/GA/2004

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Martha Sánchez Chaverria**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Finanzas toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.F. Marco Antonio Trejo Trejo	Presidente
M.F. Alberto de la Rosa Elizalde	Vocal
M.F. Juan Alberto Adam Siade	Vocal
M.F. Arturo Morales Castro	Vocal
M.F. Juan Carlos Luna Sánchez	Secretario
M.F. José Antonio Morales Castro	Suplente
M.en C. María Elena Betel Becerril Sánchez	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Cd. Universitaria, D.F., 10 de noviembre del 2004.

El Coordinador del Programa

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez