



2

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

0

FACULTAD DE INGENIERÍA

1

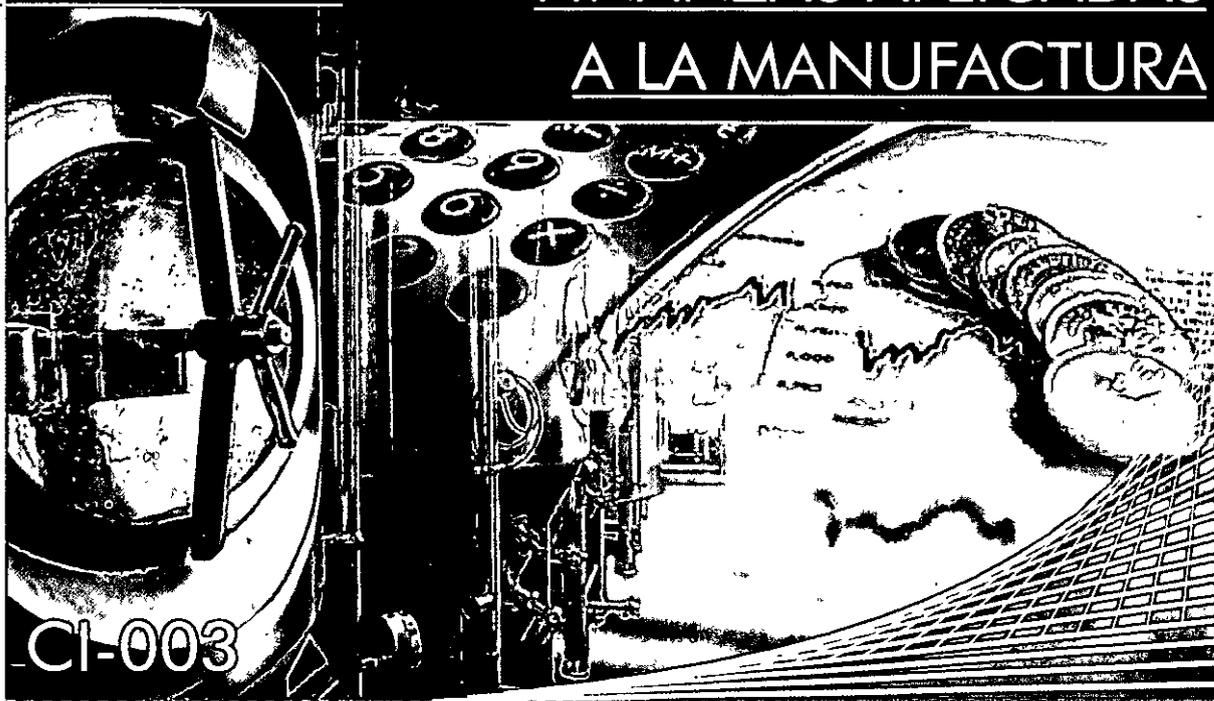
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN
CONTINUA Y A DISTANCIA

0

GRUPO MODELO - MÉXICO

DIPLOMADO GERENCIAL EN PROCESOS DE MANUFACTURA

MÓDULO III FINANZAS APLICADAS A LA MANUFACTURA



CI-003

TEMARIO

Administración Financiera de los Procesos de Manufactura

- Estados Financieros y lógica económica - financiera de los negocios
- Operación y administración de los negocios
- Ciclo Financiero
 - o Ciclo Corto de Conversión de Fondos
 - o Ciclo largo de Conversión de Fondos
- Administración del Capital de Trabajo

Análisis Financiero (herramientas)

- o Porcientos Integrales
- o Variación porcentual
- o Variación absoluta (*Waterfall*)
- o Razones financieras
- o Análisis de flujo de fondos
- o Ciclo de conversión de fondos y capital de trabajo

Planeación Financiera de largo plazo

- o Presupuestación
- o Métodos más comunes de evaluación de proyectos
 - Valor Actual Neto
 - Tasa Interna de Retorno
 - Índice de Valor Presente
 - Período de Recuperación de la Inversión a Valor Presente

Costo de Financiamiento

- o Costo Integral de Financiamiento
 - o Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)
-

PLAN DE TRABAJO

| Día 1 | Dinámica | Caso | Tema | Objetivos |
|------------------|--|--------------------------|--|---|
| 09:00 - 10:00 | Estudio Individual | Smokey Valley y Cuninham | Introducción | Introducción y exposición del plan de trabajo y metodología del Caso |
| 10:00 - 10:30 | Trabajo en equipo | Smokey Valley | Importancia de los estados financieros | Formulación del Balance. Conceptualizar B, ER y FF |
| 10:30 - 11:00 | Receso - coffe brake | | | |
| 11:00 - 13:00 | Trabajo de Grupo | Smokey Valley | Importancia de los estados financieros | Formulación del Balance. Conceptualizar B, ER y FF |
| 13:00 - 14:00 | Comida | | | |
| 14:30 - 15:00 | Trabajo en equipo | Cuninham | Herramientas del análisis financiero | Resolver caso |
| 15:00 - 16:30 | Trabajo de grupo | Cuninham | Herramientas del análisis financiero | Uso de las herramientas de análisis Los signos vitales del negocio |
| 16:30 - 17:00 | Receso | | | |
| 17:00 - 18:00 | Conclusiones: reflexión sobre importancia de los estados financieros y el análisis | | | |

| Día 2 | Dinámica | Caso | Tema | Objetivos |
|------------------|---|------------------------------|---|--|
| 09:00 - 10:00 | Estudio Individual | Elmar S.A. y Muebles Dico | Planeación Financiera | Estudio del caso |
| 10:00 - 10:30 | Trabajo en equipo | Elmar S.A. | Planeación Financiera | Proyección financiera |
| 10:30 - 11:00 | Receso – coffe brake | | | |
| 11:00 - 13:00 | Trabajo de Grupo | Elmar S.A. | Planeación Financiera | Punto de equilibrio, VPN y TIR |
| 13:00 - 14:00 | Comida | | | |
| 14:30 - 15:00 | Trabajo en equipo | Muebles Dico | Integración entre análisis y planeación | Diagnosticar Liquidez y rentabilidad Presupuestar para corregir |
| 15:00 - 16:30 | Trabajo de grupo | Muebles Dico | | Mostrar diagnóstico Formular presupuesto |
| 16:30 - 17:00 | Receso | | | |
| 17:00 - 18:00 | Conclusiones: vinculación entre diagnóstico y planeación. La proyección con base en el modelo Costo Volumen Beneficio | | | |

| Día 3 | Dinámica | Caso | Tema | Objetivos |
|------------------|-----------------------|-------------|---------------------|------------------------------------|
| 09:00 - 09:30 | Estudio Individual | Cervecería | Caso de integración | Estudio del caso |
| 09:30 - 10:00 | Trabajo en equipo | Cervecería | Caso de integración | Solución |
| 10:00 - 11:30 | Trabajo de grupo | Cervecería | Caso de integración | Presentar soluciones por equipo |
| 11:30 - 12:00 | Receso | | | |
| 12:00 - 13:00 | Conclusiones: cierre | | | |

HERRAMIENTAS Y PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS FINANCIERO FUNDAMENTAL

Nota técnica formulada por los profesores Héctor Valencia, Alejandro Franco y Jesús Cedeño del programa PEAPF para servir de base de discusión y consulta.

Invierno 2003

DEFINICIÓN

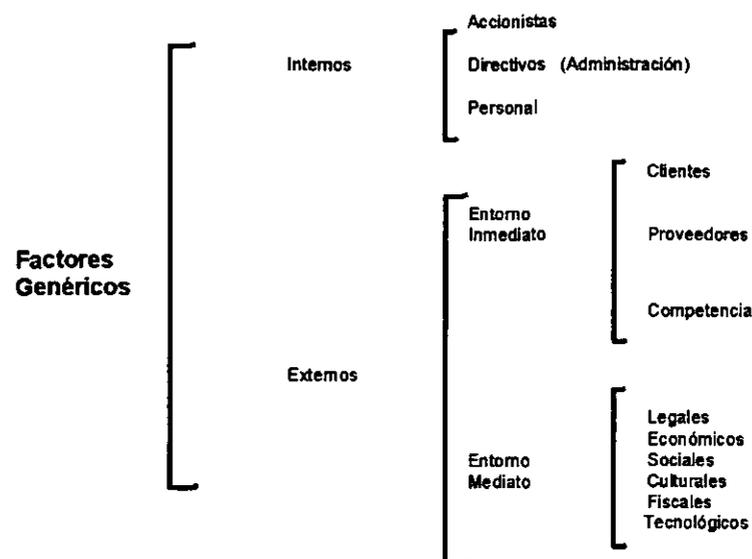
Es un conjunto de mecanismos dirigidos a proporcionar información adicional sobre una entidad económica con el fin de poder emitir un diagnóstico.

El análisis financiero se divide en dos tipos:

A) ANÁLISIS CUALITATIVO

Consiste en la investigación a detalle de todos aquellos factores o elementos que no son medibles numéricamente pero de vital importancia para la toma de decisiones.

Dichos factores se clasifican en dos grupos genéricos:



B) ANÁLISIS CUANTITATIVO

El análisis cuantitativo es una revisión minuciosa y detallada sobre la información financiera de una entidad económica, consiste en una serie de pruebas matemáticas y mediciones numéricas que tienen como objetivo fungir como parámetros para diagnosticar la información financiera. Dichas pruebas matemáticas están clasificadas en grupos denominados métodos de análisis.

El análisis cuantitativo se basa en el análisis e interpretación de estados financieros.

Los Estados Financieros Básicos son:

- A) Estado de Posición Financiera
- B) Estado de Resultados
- C) Estado de Cambios en la Situación Financiera
- D) Estado de Variaciones en el Capital Contable

ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE EL ESTADO DE RESULTADOS

Igual que la interpretación de todos los demás elementos de juicios que se utilizan en el análisis de crédito, la interpretación de las cifras de cada uno de los renglones del estado de resultados debe ser lo suficientemente completa para valorar aspectos cualitativos y cuantitativos y para aplicar enfoques tanto analíticos como sintéticos.

Se debe evaluar el significado de cada partida considerándola en forma aislada, e interpretándola como un todo cuyas partes están a veces completamente interrelacionadas. Algunas preguntas que se pueden formular respecto de cada uno de los renglones del estado son:

VENTAS E INGRESOS

1. ¿Qué variaciones hubo respecto del ejercicio anterior?
4. ¿Qué tendencias se aprecian?

5. ¿Las ventas son de carácter cíclico?
6. Si hubo incremento en ventas ¿se debió principalmente al aumento de volumen o de precios?
7. ¿Qué tipo de productos se venden?
8. ¿En qué volumen porcentual afecta cada uno de ellos en el total de las ventas?
9. ¿Las ventas se encuentran concentradas en pocos clientes?

REBAJAS Y DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS

1. - ¿Es significativa la cifra de devoluciones?
2. - ¿Las devoluciones se deben a mala calidad del producto?
3. - ¿A retrasos en la entrega?

COSTO DE VENTAS

A) MANO DE OBRA DIRECTA

1. - ¿Qué porcentaje del costo está representando por fuerza laboral?
2. - Mientras mayor sea el contenido de mano de obra en el producto final, más sensibles serán los resultados de la empresa a las fluctuaciones en el nivel de ventas.

B) MATERIA PRIMA

Proporción de materia prima utilizada y dependencia de fuentes de aprovisionamiento nacionales o extranjeras.

C) COSTOS DE FABRICACIÓN

Nos refleja la proporción que los cargos indirectos representan del costo.

Aún cuando las cifras que aparecen en cualquier estado contable nos proporcionan cierta información, en realidad sólo adquieren su verdadero

significado cuando se les relaciona con datos de los otros estados financieros y con los demás elementos de juicio.

En principio, cada una de las cifras debe mostrar coherencia y congruencia con las estrategias y circunstancias de la empresa.

Por ejemplo:

Si una empresa muestra tendencia a acumular altos niveles de inventarios que sufren importantes aumentos de precios en lapsos cortos de 2 ó 3 meses y tiene una sólida posición de mercado, realiza atractivas ventas y obtiene satisfactorias utilidades:

Tal acumulación de materia prima puede ser perfectamente justificable desde el punto de vista financiero, aunque es recomendable aplicar también criterios administrativos y de mercado a este tipo de decisiones.

GASTOS DE VENTA

1. ¿El incremento porcentual en gastos es inferior al incremento porcentual en ventas?
2. Lo normal es que la respuesta sea positiva, ya que los costos y gastos fijos no aumentan proporcionalmente al aumento en ventas.
3. ¿Qué tendencia muestran los gastos?
4. ¿A qué se debe el aumento, si lo hay?
5. ¿Se incrementó el esfuerzo de ventas?
6. ¿Aumentaron los gastos de distribución?

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

1. ¿Qué tendencias se observan?
2. Si hay incremento, ¿cuál es la causa?
3. ¿Se retiran utilidades a través de esta cuenta? (posibles funcionarios "de paja", esposas, parientes de los accionistas, etc.)
4. ¿Son excesivamente elevados los sueldos de los directivos?

5. ¿Cómo está formada porcentualmente la cifra total de gastos de administración?

COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO

(GASTOS FINANCIEROS, FLUCTUACIONES CAMBIARIAS, REPOMO)

1. ¿Qué tendencias se aprecian?
2. ¿A qué se deben los incrementos, si los hay?
3. ¿Son elevados por un alto grado de apalancamiento financiero?
4. ¿Concuerdan aproximadamente con el volumen y tipo pasivos?
5. ¿A qué tipo de acreedores se pagan? ¿Bancos, financieras, particulares?

OTROS GASTOS E INGRESOS DE OPERACIÓN

1. ¿Qué tendencia se aprecia?
2. ¿De dónde provienen los gastos y los ingresos?
3. ¿Son consecuencia de actividades normales de negocio?

UTILIDAD NETA

1. ¿Qué tendencia se aprecia?
2. ¿Qué porcentaje representa del promedio de recursos propios invertidos?
3. ¿Qué políticas de aplicación de utilidades tienen? (Dividendos, retiros, reinversiones, reservas, etc.).

Finalmente, se debe recordar que en el análisis financiero para efectos de crédito también es aplicable el principio contable de la importancia relativa, es decir:

El análisis de cifras poco significativas, o de variaciones absolutas o relativas poco importantes, debe ser omitido si no existe razón especial para efectuarlo.

INFORMACIÓN QUE PROPORCIONA EL ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA

Para abordar el contenido de "flujo de fondos" (como también se le conoce), se debe enfocar el análisis financiero, basado en el estudio de cambios en la situación financiera. Este estado tiene como objetivo principal informar sobre los cambios ocurridos en la situación financiera de la empresa.

La información que se utilice se debe seleccionar, clasificar y resumir de tal manera que el estado muestre en forma clara el resultado de las actividades de financiamiento e inversión así como los recursos provenientes de las operaciones y los cambios en la estructura financiera durante el periodo que se refiera.

ORIGEN DE LOS RECURSOS

- Aumento de capital contable.
- Aumento de pasivos no circulantes.
- Disminución de activos no circulantes.
- Disminución del capital de trabajo.

APLICACIÓN DE LOS RECURSOS

- Disminución del capital contable.
- Aumento de activos no circulantes.
- Disminución de pasivos no circulantes.
- Aumentos del capital de trabajo

Con relación a lo anterior, observamos que la estructura financiera de una empresa se puede ver afectada por los siguientes grupos que sufren cambios:

- El capital de trabajo.
- Los activos no circulantes.
- Pasivo no circulante.

- **Capital contable.**

Este tipo de información se debe seleccionar, clasificar y resumir de manera que el estado muestre en forma clara, el resultado de las actividades de financiamiento e inversión, así como los recursos provenientes de las operaciones en la estructura financiera y durante el período que se refiera.

Este estado es de gran utilidad para la administración de identidad, porque en él se encuentra información necesaria para proyectar su expansión, programas de financiamiento, etc. Le revela, entre otras cosas, la capacidad de generar recursos que tiene la empresa, la base para preparar cambios en la situación financiera. Es un balance comparativo que proporciona las variaciones entre una fecha y otra, así como la relación existente con el estado de ingresos y gastos.

Las variaciones obtenidas deben corregirse, ya que pueden compensar movimientos de origen y aplicación de recursos que tienen que ser mostrados en el estado en forma separada.

Los orígenes de recursos se generan por disminución de activos, aumentos de pasivos y aumento de capital contable.

Las aplicaciones de recursos se producen por aumentos de activos, disminuciones de pasivos y disminuciones de capital contable.

Para poder elaborar la información adicional necesaria, puede resumirse en cinco puntos:

1. La utilidad del año o del período.
2. Los movimientos efectuados en el superávit.
3. Las inversiones y cancelaciones en los activos no circulantes.
4. La depreciación, amortización y agotamiento generado en el año o período.
5. Los movimientos o transacciones realizadas en los pasivos no circulantes

Para obtener el estado de cambios en la situación financiera, es necesario preparar una hoja de trabajo donde se parte de las cifras que se muestran en el balance comparativo, determinando los aumentos o disminuciones netos que deberán ser modificados a través de asientos de reclasificación para obtener las

cifras correctas, o en otras palabras, requerimos de hacer conciliaciones de activo fijo y conciliaciones de capital contable.

Este estado deberá presentar todos los aspectos importantes del financiamiento e inversión que hayan afectado toda la estructura financiera de la empresa. Por ejemplo:

- Aumento a aportaciones de capital social.
- Conversiones de pasivo a largo plazo.
- Ventas de activos fijos como: terrenos, maquinaria y equipo
- Utilidades o ventas en toda clase de activos no circulantes.
- Dividendos en efectivo o en especie.
- Los movimientos o transacciones realizadas en los pasivos no circulantes.
- Disminuciones de capital.
- Adquisiciones de activos fijos (terrenos, edificios y maquinaria).
- Inversiones en acciones en compañías asociadas o afiliadas.
- Liquidación de pasivos a largo plazo, etc.

Deberá mostrar y determinar claramente cuál es el importe total del capital del trabajo que generaron o utilizaron, resultados del período.

MÉTODOS DE ANÁLISIS FINANCIERO.

El análisis cuantitativo está conformado por la aplicación de varios métodos matemáticos de cuya interpretación se desprende un diagnóstico sobre la situación financiera de la entidad. Estos métodos se clasifican en 2 grandes grupos, métodos de análisis horizontal y métodos de análisis vertical.

A. MÉTODOS DE ANÁLISIS VERTICAL

1. Método de por cientos integrales (Estructuras)

2. **Método de razones financieras.**

B. MÉTODOS DE ANÁLISIS HORIZONTAL

1. **Método de aumentos y disminuciones (Método de variaciones)**
2. **Método de origen y aplicación de recursos**

CONCEPTOS BÁSICOS:

1. **Liquidez.-** Capacidad de una empresa para generar por sí misma efectivo oportunamente.
2. **Solvencia.-** Capacidad de pago que tiene la entidad (activos mayores que pasivos).
Existen tres tipos:
 - A) Solvencia económica y financiera:** cuando la entidad cuenta con recursos económicos y financieros suficientes para hacer frente a sus obligaciones.
 - B) Solvencia moral:** es el compromiso voluntario y responsable de hacer frente a sus obligaciones.
 - C) Solvencia técnica:** es la capacidad que tiene de saber hacer, con quién lo hace y de conservarse competitivo en el mercado.
3. **Endeudamiento:** Tamaño proporcional de la deuda en relación al tamaño total de la empresa.
4. **Apalancamiento.-** Grado de dependencia con sus acreedores.
5. **Rentabilidad.-** Es la justificación de que el negocio sea negocio.
6. **Utilidad:** Remanente de las ventas después de cubrir todos los costos y gastos.

7. Productividad.- Es la capacidad que tienen las inversiones de generar ingresos.

8. Actividad.- Es el grado de agilidad y velocidad que tiene la operación de una entidad.

A. MÉTODOS DE ANÁLISIS VERTICAL.

1. Método de por cientos Integrales (Estructuras).

El método consiste en expresar en porcentaje todos los rubros que conforman a la información financiera con la siguiente mecánica de cálculo.

$$\left\{ \frac{\text{Rubro de medición}}{\text{Base}} \right\} \times 100 = X \%$$

Tabla de bases:

- Para el activo la base será el activo total.
- Para el pasivo y el capital la base será el total de recursos
- Para el estado de resultados la base serán las ventas.

Ejemplo:

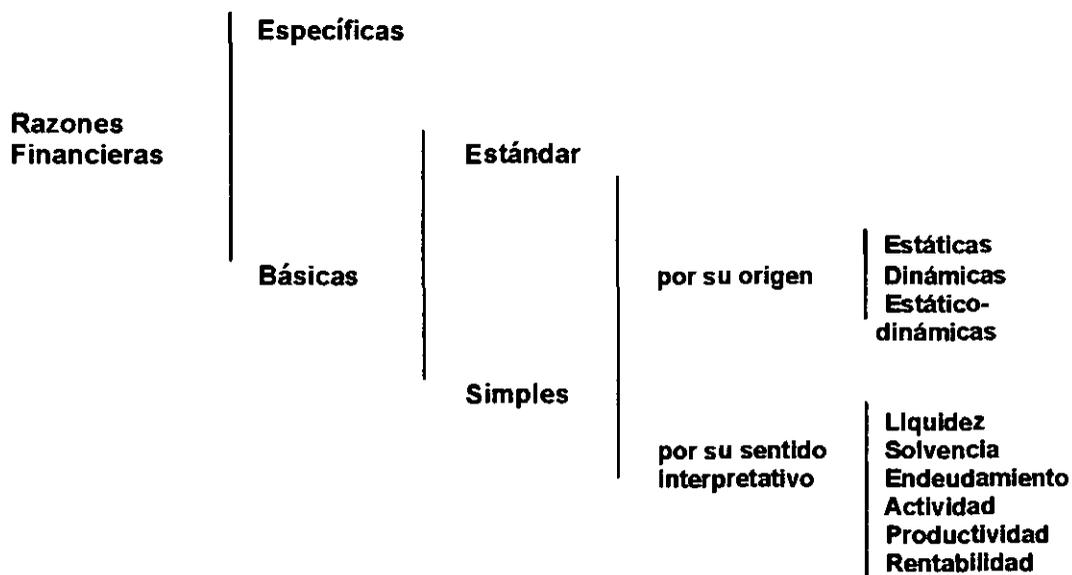
| | Estado de Resultados | |
|-----------------|-----------------------------|-------------------|
| | <u>03</u> | <u>04</u> |
| Ventas | 42,000 100% | 78,000 100% |
| Costo de ventas | <u>20,930</u> 49% | <u>48,750</u> 62% |
| Utilidad bruta | 21,070 51% | 29,250 38% |

El ejemplo muestra que aparentemente existe un incremento en utilidad bruta en 2004 con respecto a 2003, sin embargo, la realidad es otra, ya que en 2004 hay una caída del 51% al 38%.

2. Método de Razones Financieras.

Las razones financieras son pruebas numéricas que se expresan en forma de indicador o índice.

CLASIFICACIÓN DE LAS RAZONES FINANCIERAS.



- Específicas:** Para casos particulares.
- Básicas o generales:** Aplicables a todas las empresas.
- Estándar:** Aplicables a un sector o grupo de empresas del mismo giro.
- Simples:** Aplicables a una sola empresa en particular.
- Por su origen:** Del estado financiero que provenga.
- Estáticas:** Que provengan del balance.
- Dinámicas:** Que provengan del estado de resultados.

Estático-dinámicas: Que provengan de ambos.

RAZONES BÁSICAS:

Solvencia

Razón del circulante:

$\frac{AC}{PC}$ > 1 solvente
= 1 no solvente
< 1 no solvente

Prueba del ácido:

$\frac{AC - IN}{PC}$ > 1 solvente
= 1 solvente
< 1 no solvente

Significado: Capacidad de la empresa para cumplir los compromisos contraídos a corto plazo.

Liquidez

CICLO FINANCIERO

Días inventario
(+) Días cuentas por cobrar
(-) Días proveedor
Días Ciclo financiero

Tiempo de C X C: $\left\{ \frac{C \times C}{Ventas} \right\} \times n = \text{días}$

Tiempo de Inv: $\left\{ \frac{Inv.}{Cto. Vtas.} \right\} \times n = \text{días}$

Tiempo de Proveedor: $\left\{ \frac{Proveedores}{Costo de Vtas} \right\} \times n = \text{días}$

Donde:
n = días período

NOTA: en ejercicios completos "n" será igual a 360 ó 365 días.

Significado: Días que la empresa financia la operación. A través del financiamiento que recibe de proveedores

Conforme la empresa eleva su rotación, aumenta su dinamismo; elevando con ello, su ciclicidad.

Al elevar su ciclicidad disminuirán los días del ciclo financiero y el proceso tenderá a ser continuo. Conforme la empresa eleve su ciclicidad generará mayor flujo de efectivo, requiriendo menor capital de trabajo.

Capital de Trabajo

■ Capital de Trabajo = Activo Circulante

Está integrado por:

- ✓ Efectivo disponible para operar = chequeras + caja
- ✓ Cuentas por cobrar (cartera de clientes)
- ✓ Inventarios:
 - Materia prima
 - Producción en proceso
 - Producto terminado
- ✓ Otros activos circulantes

■ Capital de trabajo Neto

Activo Circulante – Pasivo de Corto Plazo

Significado: Parte del Activo Circulante que se ha financiado con fuentes de financiamiento de largo plazo: pasivos de largo plazo y capital contable.

Se pueden realizar diversos cortes analíticos complementarios como:

Cientes + Inventarios - Proveedores

Endeudamiento

■ Endeudamiento

$$\left\{ \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Total de Pasivos + capital contable}} \right\} \times 100 = \%$$

Significado: Nivel de endeudamiento de la empresa.

■ Apalancamiento:

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}} \quad \text{Si} \quad \begin{array}{l} > 1 \text{ sí hay apalancamiento} \\ = 1 \text{ no hay apalancamiento} \\ < 1 \text{ no hay apalancamiento} \end{array}$$

Significado: Por cada \$ que invierte el accionista ¿Cuánto \$ está financiado a través de terceros (pasivos)?

■ **Multiplicador de capital:**

$$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Capital Contable}}$$

Significado: Por cada \$ que invierte el accionista ¿Qué capacidad de financiamiento tiene la empresa gracias al endeudamiento? ¿Cuántas veces se multiplica el capital gracias al endeudamiento?

■ **Cobertura de intereses**

$$\frac{\text{Utilidad operación}}{\text{Intereses pagados}} \begin{array}{l} > 1 \text{ capacidad de endeudamiento} \\ = 1 \text{ no hay capacidad} \\ < 1 \text{ no hay capacidad} \end{array}$$

Significado: ¿Cuántas veces las UO superan el pago de intereses por endeudamiento?

Rentabilidad (%)

■ **Margen bruto**

$$\left\{ \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}} \right\} \times 100 = \%$$

Significado: Refleja el rendimiento sobre las ventas después de pagar todos los costos de ventas. Refleja el desempeño del negocio por si solo.

■ **Margen operativo**

$$\left\{ \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas netas}} \right\} \times 100 = \%$$

Significado: Refleja el rendimiento sobre las ventas después de pagar todos los costos y gastos. Permite conocer el desempeño del negocio y la administración del negocio.

■ **Margen neto o rendimiento sobre ingresos**

$$\left\{ \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \right\} \times 100 = \%$$

Significado: Refleja el rendimiento sobre las ventas después de pagar todos los costos, gastos, costos financieros e impuestos.

■ **Rendimiento sobre inversión inicial de los accionistas.**

$$\left\{ \frac{\text{Utilidad neta del ejerc.}}{\text{Cap. Cont. - Utl. del ejerc.}} \right\} \times 100 = \%$$

Significado: Es el rendimiento sobre el capital inicial en un periodo determinado.

■ **Rendimiento sobre la inversión total de los accionistas.**

$$\left\{ \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Cap. Contable}} \right\} \times 100 = \%$$

Significado: Es el rendimiento sobre el capital total en un periodo determinado. Del capital total ¿cuánto se generó en el periodo?

■ **Rentabilidad sobre los activos.**

$$\left\{ \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}} \right\} \times 100 = \%$$

Significado: Es el rendimiento sobre los activos totales (inversión total de la empresa) en un periodo determinado.

■ **Fórmula Dupont**

$$\begin{aligned} \text{Rentabilidad} &= \text{Margen} \times \text{Rotación} \times \text{Apalancamiento} \\ \text{ROE} &= \left\{ \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas Netas}} \right\} \left\{ \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}} \right\} \left\{ \frac{\text{Activos Totales}}{\text{Capital Contable}} \right\} \end{aligned}$$

Significado: Refleja los motores o vectores que conducen la rentabilidad. Permite identificar ¿cuál(es) conduce(n) la rentabilidad del negocio?

Productividad

- Productividad de la inversión total (Rotación de Activo Total)

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}} = \text{veces}$$

Significado: ¿Qué tan dinámica es la empresa? A partir de todos los activos con que cuenta.

- Productividad de la inversión permanente (Rotación de Activo Fijo)

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo}} = \text{veces}$$

Significado: ¿Qué tan dinámica es la empresa respecto de sus activos fijos?

Actividad Operativa

- Rotación de inventario

$$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}} = \text{veces}$$

Significado: ¿Qué tan dinámicos son los inventarios? Son las veces que el almacén se llena y vacía durante un período.

- Rotación de Cuentas por cobrar

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Ctas x Cob.}} = \text{veces}$$

Significado: ¿Qué tan dinámicas son las cuantas por cobrar? Son las veces que cartera se recupera durante un período. Muestra las veces que se vende y se cobra a los clientes durante un período determinado.

■ Rotación del proveedor

$$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Proveedores}} = \text{veces}$$

Significado: ¿Qué tan dinámicas son las cuantas por pagar? Son las veces que se paga el saldo de proveedores durante un período. Muestra las veces que se adquieren y se pagan las mercancías en un período.

B) MÉTODOS DE ANÁLISIS HORIZONTAL.

1. Método de aumentos y disminuciones.

Consiste en determinar variaciones al comparar el mismo rubro de los estados financieros en dos ejercicios distintos pero reconociendo los efectos por el cambio de valor del dinero en el tiempo.

Ejemplo:

| | 02 | | 03 | | Variación Nominal | | Variación Real | |
|-----------------|---------|-----|-------|-----|-------------------|-----|----------------|-----|
| | \$ | % | \$ | % | \$ | % | \$ | % |
| Ventas | \$3,600 | 100 | 6,200 | 100 | 2,600 | 72 | 2,438 | 65 |
| Costo de Ventas | 1,510 | 42 | 3,980 | 64 | 2,470 | 163 | 2,402 | 152 |
| Utilidad Bruta | 2,090 | 58 | 2,220 | 36 | 130 | 6 | 36 | 2 |

Inflación anual de 2003 (i) = 4.5%

$$\text{VARIACIÓN NOMINAL} = \frac{\text{AÑO RECIENTE} - \text{AÑO ANTERIOR}}{\text{AÑO ANTERIOR}} \times 100 = \%$$

$$\text{VARIACIÓN REAL} = \frac{\text{AÑO RECIENTE} - \left\{ \text{AÑO ANTERIOR} (1+i) \right\}}{\text{AÑO ANTERIOR} (1+i)} \times 100 = \%$$

Donde:
i = tasa de inflación en un período determinado

2. Método de orígenes y aplicaciones.

Realiza y analiza el estado de cambios en la situación financiera, también llamado flujo de fondos.

Fórmula:

Utilidad del ejercicio (neta)

(+) partidas virtuales

(=) generación bruta de efectivo

ACTIVIDAD DE OPERACIÓN

(+) orígenes propios de la operación

(-) aplicaciones propias de la operación

(=) generación operativa neta

ACTIVIDAD DE FINANCIAMIENTO

(+) orígenes de financiamiento

(-) aplicaciones de financiamiento

ACTIVIDAD DE INVERSIÓN

(+) orígenes de inversión

(-) aplicaciones de inversión

(=) aumento o disminución de efectivo

REGLAS DE CLASIFICACIÓN COMO ORIGEN O APLICACIÓN

ORÍGENES:

- Disminución de activo
- Aumento de pasivo
- Aumento de capital

APLICACIONES:

- Aumento de activo
- Disminución en pasivo
- Disminución en capital

Bibliografía:

Contabilidad: Un enfoque administrativo
Myron J. Gordon & Gordon Shillenglow
Editorial Diana

Finanzas en Administración
Weston-Brigham
Editorial Interamericana.

SEPTIEMBRE, 2006

Smokey Valley

Caso preparado por Lavole bajo la Dirección del profesor Anthony, de la Harvard University Graduate School of Business Administration. Este caso ha sido preparado para servir de base de discusión, y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

El 2 de agosto de 1998, tres personas que habían estado trabajando como meseros en uno de los cafés de Baxter, Oregon, formaron una sociedad. La mayor de los tres era la señora Bevan, viuda de edad media. Los otros dos eran el señor Elmer Maywood y su esposa. Esta sociedad duró poco más de cuatro meses y, con motivo de su disolución, fue necesario elaborar un balance general.

Cada uno de los socios habían contribuido con \$2,000.00 en efectivo, o sea, un total de \$6,000.00. El 12 de agosto, la sociedad adquirió el Smokey Valley por \$16,000.00, dólares los cuales incluían la compra de un terreno valuado en \$2,500.00; mejoras al mismo \$2,000.00 edificaciones por \$10,500.00 y equipo del establecimiento por \$1,000.00. Se hizo un pago inicial de \$4,500.00, tomados de los \$6,000.00 aportados y se aceptó hipoteca por el saldo. El café fue abierto al público poco después del 12 de agosto. Uno de las razones por las que la propiedad resultaba tan atractiva era que el inmueble tenía habitaciones convenientes, en una de las cuales se instaló la señora Bevan, y en la otra los Maywood.

Los tres convinieron en que la señora Bevan se encargaría de la cocina, la señora Maywood atendería el comedor y su esposo la cantina. La primera también llevaría las cuentas, en lo que convino por su interés en hacer del negocio un éxito y porque había invertido el producto de la venta de su pequeña casa y el valor de la póliza de seguro de vida de su marido, por lo que, si fracasaba, perdería la mayor parte de sus recursos. Se consiguió de las autoridades licencia para la venta de cerveza y el 15 de agosto la sociedad envió un cheque por \$35.00 al distribuidor de esta bebida, por concepto de depósito para garantía de botellas y otros envases necesarios para el servicio de la cantina; dicho importe se restituiría cuando el café devolviera los envases al distribuidor.

Smokey Valley

En octubre, los socios decidieron que, con el objeto de poder ofrecer a la clientela alimentos de primera calidad, sería necesario comprar más equipo. Este suplemento costaba \$415.95 y en virtud de que el vendedor no tenía mucha confianza en el negocio, no otorgó crédito y tuvo que pagarse en efectivo.

En el mes de noviembre no hubo ninguna mejoría en los fondos del negocio; el saldo era tan bajo que la señor Bevan aportó \$400.00 adicionales. Tenía esperanzas, sin duda, de que el futuro sería más favorable. El café se encontraba ubicado a la vera de un camino muy transitado y la mayor parte del consumo provenía de los conductores de camiones. Uno de éstos, de nombre de Fred Mead, llegó a ser un cliente habitual y pronto se ganó la amistad de la señora Maywood. En la noche del 12 de diciembre, Fred Mead se detuvo en el café. Poco después de que Fred saliera, la señora Maywood se retiró a su habitación. Algunas horas más tarde, el señor Maywood entró preguntando por su esposa y después de breve búsqueda descubrió que ella había salido por la ventana. Su ausencia hizo comprender al

marido que su esposa había huido con Fred Mead; en seguida se lanzó en persecución de ambos.

El 16 de diciembre, la señora Bevan decidió que la sociedad debería disolverse, por no tener noticias de los esposos Maywood (la Corte sentenció posteriormente que la sociedad quedaba disuelta el 16 de diciembre de 1998). Aunque la viuda no tenía la intención de interrumpir el negocio, decidió, sin embargo, que debería practicarse una inspección a los libros con números al 16 de diciembre y llamó al señor Bailey, contador de la localidad, para este fin.

La señora Bevan dijo al señor Bailey que la sociedad había pagado \$700.00 sobre la hipoteca a su cargo. El efectivo disponible era de \$65.35; pero el saldo en el banco sólo era de \$9 78 El señor Bailey encontró notas a cargo del café por \$92.01. La señora Bevan agregó que a lo sumo había cerca de cien dólares en provisiones. El señor Bailey pensó que la asignación razonable para depreciación del activo fijo podría considerarse así:

| ACTIVO | ASIGNACIÓN P / DEPRECIACIÓN |
|--------------------|-----------------------------|
| Mejoras a terrenos | \$ 44.45 |
| Edificios | \$ 233.45 |
| Equipo del café | \$ 44.19 |

PREGUNTAS

1. Elabore un balance general del Café del Valle Humeante con números al 12 de agosto de 1998, tomando en cuenta los acontecimientos mencionados en los dos primeros párrafos de este caso
2. Formule otro balance con números al 16 de diciembre de 1998.

THE CUNNINGHAM CO.

A principios de septiembre de 1994, Mr. Thomas Carr, subdirector de préstamos del *Farmers Union Bank* de Kansas City, Missouri, se encontraba estudiando una propuesta de crédito por 60,000 dólares de Mr. Harry Cunningham, Director General de *The Cunningham Co.*

The Cunningham Co., fabricaba equipos médicos de diagnóstico e instrumentos técnico-científicos para uso industrial. Su fábrica, instalada en un espacio alquilado en la parte baja de la ciudad de Topeka, Kansas, estaba totalmente equipada con maquinaria moderna de control digital

*Copyright by de President and
Fellows of Harvard College.*

*Caso elaborado para servir como
base de discusión y no como
ilustración de la gestión adecuada
o inadecuada de una situación
determinada.*

La empresa, fundada en 1980 por Mr. Cunningham, inició sus actividades como un pequeño vendedor de utensilios eléctricos al mayoreo. Aunque este negocio se desarrollaba con relativo éxito, el interés de Mr. Cunningham estaba más en experimentar con equipos electrónicos que en dirigir la empresa. Dedicaba una gran parte de su tiempo a los experimentos y, hacia 1983 había creado varios instrumentos electrónicos que parecían tener una amplia aplicación en la industria. Cuando estos modelos se vendieron con éxito al año siguiente, Mr. Cunningham decidió fabricarlos él mismo. Aunque la demanda de estos instrumentos excedió desde un principio la capacidad de las limitadas instalaciones de producción, Mr. Cunningham continuó invirtiendo gran parte de su tiempo en la experimentación con el nuevo equipo. Todos los subsiguientes productos de la compañía también fueron diseñados y desarrollados por él

En 1986 la empresa se constituyó en sociedad con un capital inicial de 34,000 dólares. El volumen de ventas, que había aumentado continuamente desde el comienzo, era siempre muy elevado, en relación con el capital disponible. Como resultado, se había dependido, en gran medida, de los créditos a corto plazo para satisfacer las necesidades del circulante en expansión. Desde su constitución en sociedad, la compañía no había sufrido pérdida alguna y todos los beneficios habían sido retenidos en el negocio. Mr. Cunningham, que era el único jefe de la compañía, tenía 52 años de edad y percibía un sueldo de 11,000 dólares.

El 25 de agosto de 1994, siguiendo la sugerencia de su contador, Mr. Cunningham efectuó una visita al *Farmers Union Bank* para discutir la posibilidad de la obtención de un crédito. Se entrevistó con Mr. Carr, quien le manifestó que aunque no estaba familiarizado con los productos Cunningham, habían pasado por sus manos las cuentas de varias compañías similares. Los Anexos 1 y 2 presentan los estados financieros de la compañía, que Mr. Cunningham había llevado consigo al banco.

Mr. Cunningham estaba profundamente disgustado por los tratos que mantenía con la *Topeka City Trust Company*, de la cual había obtenido créditos que oscilaban entre los 25,000 y los 35,000 dólares, a un costo anual de 7% (6% de interés, más el 1% de comisión), con garantía en las cuentas deudoras de la empresa. Tenía la impresión de que Mr. Heath, jefe de préstamos del Banco de Topeka, que atendía la cuenta Cunningham, no hacía ningún esfuerzo por comprender los problemas de la compañía y siempre estaba haciendo sugerencias que parecían inadecuadas. Mr. Cunningham creía que el banco se mostraba sumamente arbitrario al seleccionar los deudores que aceptaba como garantía, de forma que él nunca sabía de un día para otro si podría contar con suficientes fondos para la buena marcha de la compañía.

Mr. Cunningham pensaba que esta actitud restrictiva por parte del banco limitaba sus

posibilidades de incrementar el volumen de sus ventas. En el curso de los últimos años, la compañía no había podido captar nuevos clientes debido a la insuficiencia de recursos. De esta forma, el mayor volumen de ventas, que había sido autofinanciado, provenía solamente del aumento de las compras que hacían los clientes ya existentes.

Dado que Mr. Cunningham opinaba que las operaciones se hallaban en aquellos momentos justo por encima del punto de equilibrio (creía que los gastos generales, de ventas y de administración se mantendrían fijos a un nivel anual de 130,000 dólares), cualquier aumento posterior en el volumen de ventas incrementaría los beneficios antes de impuestos en una cantidad correspondiente al importe del margen bruto, que fue de un 36% en 1993. Debido a que la fábrica estaba funcionando solamente al 60% de su capacidad total, Mr. Cunningham se hallaba muy deseoso de aumentar las ventas.

Mr. Cunningham estaba totalmente dispuesto a dar en garantía las cuentas deudoras de la compañía o cualquier otra cosa que el banco creyera deseable para tal fin, siempre y cuando el contrato fuese justo para los intereses de la empresa y lo suficientemente concreto para que él pudiese disponer de fondos cuando los necesitara.

Mr. Carr manifestó que en aquel momento el banco "se hallaba metido en préstamos hasta las cejas", pero que siempre se mostraba interesado en estudiar créditos para compañías solventes que prometieran convertirse en clientes de importancia. Mr. Carr prometió examinar detenidamente la petición de Mr. Cunningham y le indicó que proyectaba efectuar una visita a la empresa el 27 de agosto de 1994. Sugirió a Mr. Cunningham que tuviera preparada una estimación de sus necesidades. Mr. Cunningham pareció muy complacido con este acuerdo, ya que manifestó que aunque el banco de Topeka se

encontraba solo a diez cuadras de su fábrica, Mr. Heath no había hecho nunca una visita a la empresa.

Antes de hacer la visita, Mr. Carr telefoneó a Mr. Heath y se enteró de que su experiencia con Cunningham había sido totalmente insatisfactoria. Según Mr. Heath, la compañía había mantenido saldos extremadamente bajos y, en numerosas ocasiones, había girado en descubierto sobre su cuenta. Las cuentas deudoras dadas en garantía no siempre se hallaban a la altura de los estándares del banco en lo relativo a garantías aceptables. Aunque Mr. Cunningham parecía absolutamente competente desde el punto de vista técnico, Mr. Heath estimaba que carecía de habilidad financiera y administrativa. Mr. Cunningham había estado prometiendo, durante varios años, "poner su casa en orden", pero nunca lo había conseguido a plena satisfacción del banco. No obstante, Mr. Heath creía que los productos de la compañía tenían buena aceptación en el mercado y que, con una mejor dirección administrativa The Cunningham Co. tenía buenas posibilidades de convertirse en un negocio saneado.

Al efectuar la visita a la fábrica de Cunningham, Mr. Carr advirtió que aunque el proceso de producción incluía alguna actividad de fabricación, se trataba principalmente de una instalación de montaje. Los instrumentos que se vendían a la profesión médica eran todos de modelos estándar y se producían en pequeños lotes. Aparentemente, la marcha del trabajo no era ordenada y existía un buen número de unidades parcialmente terminadas que se encontraban almacenadas aguardando un tratamiento posterior. La elaboración de los instrumentos médicos duraba un promedio de ocho semanas. En cambio, los productos industriales se fabricaban uno por uno y se diseñaban generalmente para satisfacer las exigencias específicas del cliente. Debido a que cada artículo precisaba modificaciones individuales de tipo mecánico que debía efectuar Mr. Cunningham

personalmente, la compañía solo aceptaba pedidos sobre la base de un plazo de entrega de cuatro meses. El volumen de ventas estaba dividido por partes iguales entre estas dos clases de productos. Mr. Carr se mostró bien impresionado por los productos de la compañía y pensó que podría aumentar mucho su volumen de ventas sin demasiadas dificultades.

Puesto que el inventario de 168,000 dólares, al 31 de julio de 1994, parecía excesivo en relación con el volumen de ventas, Mr. Carr se interesó por la composición del mismo. Las existencias de productos terminados, que incluían solamente instrumentos médicos, totalizaban 18,000 dólares; en proceso de fabricación, había 30,000 dólares de instrumentos médicos y 36,000 dólares, en equipos industriales; los restantes 84,000 dólares estaban representados por las materias primas. Mr. Carr observó que las existencias de materias primas se hallaban integradas por un gran número de piezas electrónicas y mecánicas, cuyo valor unitario oscilaba desde unos pocos centavos hasta varios cientos de dólares.

Mr. Cunningham estuvo de acuerdo con el comentario de Mr. Carr, en el sentido de que las existencias probablemente eran demasiado grandes, y dijo que tenía el proyecto de reducir las a un total de 120,000 dólares para fines de aquel año.

La mayor parte de esta reducción afectaría las existencias de materias primas y resultaría de un sistema de control de existencias recientemente instalado, por medio del cual todas las compras se hacían pasar a través de una sola persona. Mr. Cunningham creía que esta medida ya había demostrado ser beneficiosa, dado que las compras habían disminuido, de un promedio de 14,000 dólares mensuales al comienzo del año, a 6,000 dólares en los recientes meses, a pesar del continuo incremento del volumen de las ventas. Las condiciones de pago de estas compras oscilaban desde el riguroso contado al recibir hasta 30 días vista.

Las ventas a los médicos se efectuaban por medio de 120 casas suministradoras de material quirúrgico y establecimientos vendedores de material médico, así como directamente a la agencia *Armed Service Medical Procurement*, a unos cuantos hospitales y, a veces, a los mismos médicos. Todos estos clientes tenían cuenta abierta a base de pago a 30 días vista, sin efectuar investigación alguna y, en varios casos, los saldos a favor de la compañía se elevaban incluso hasta 8,000 dólares. Sin embargo, la mayoría de los clientes compraban esporádicamente, haciendo pedidos del orden de entre los 200 y los 1,000 dólares. Aunque Mr. Cunningham opinaba que algunos de los vendedores al por mayor deberían ser considerados como clientes de escasa solvencia, ya que disponían de capital escaso, nunca habían experimentado pérdidas por incobrables en el curso de los cinco o más años que llevaban en contacto comercial con ellos.

En cuanto a los productos industriales, la Cunningham los vendía directamente a 20 empresas importantes, incluyendo la General Motors, cuya solvencia crediticia estaba fuera de toda duda. Los pedidos de estas compañías, aunque no muy frecuentes, oscilaban entre los 2,000 y los 10,000 dólares en todos los casos los pagos se efectuaban dentro de las condiciones generales de la compañía, que eran de 30 días vista.

El saldo de la cuenta "deudores", consignado en los libros de la Cunningham al 31 de julio de 1994, se desglosaba por antigüedad de la siguiente forma:

| Mes | Antigüedad | Saldos Deudores | Ventas |
|-------|--------------|------------------|-----------|
| Julio | 0-30 días | \$ 36,000 | \$ 37,000 |
| Junio | 30-60 días | \$ 12,000 | \$ 43,600 |
| Mayo | 60-90 días | \$ 6,000 | \$ 33,600 |
| Abril | 90-120 días | \$ 7,000 | \$ 36,200 |
| | TOTAL | \$ 61,000 | |

De los 7,000 dólares con antigüedad superior a los 90 días, 6,000 dólares los debía la agencia *Armed Service Medical Procurement*, que a menudo se retrasaba en el pago de sus cuentas. Los otros 1,000 dólares los debían dos casas suministradoras de equipos quirúrgicos a un hospital. Los restantes 18,000 dólares con antigüedad superior a los 30 días los debían otros mayoristas. Mr. Carr observó que para el 27 de agosto de 1994 ya se había efectuado el cobro de todos los envíos efectuados con anterioridad al mes de junio y que solo quedaban por cobrar 8,000 dólares de envíos llevados a cabo en dicho mes.

Investigando en algunos aspectos alarmantes del balance al 31 de julio de 1994, Mr. Carr contrastó el saldo de 49,000 dólares de proveedores, con las compras de 70,000 dólares efectuadas durante los primeros siete meses de 1994. Para tener una visión real de la compañía, Mr. Carr analizó la antigüedad de los proveedores que aparecían en libros el 27 de agosto de 1994, en la forma que se detalla a continuación:

| Mes de la compra | Compras | Saldo Acreedores |
|------------------|--------------|------------------|
| Agosto | \$ 6,100 | \$ 4,800 |
| Julio | 4,900 | 3,000 |
| Junio | 7,800 | 4,800 |
| Mayo | 10,400 | 9,500 |
| Anteriores | --- | 23,500 |
| | TOTAL | 45,600 |

Mr. Cunningham afirmó que las cuentas anteriores incluían 3,000 dólares que se hallaban en discusión y 3,500 dólares por pagar a acreedores amigos, a los que podía aplazarse el pago indefinidamente.

Los impuestos a pagar previstos en 22,000 dólares al 31 de julio, representaban impuestos retenidos por cuenta de la administración y no satisfechos oportunamente. Los impuestos federales sobre los beneficios se habían liquidado

en marzo y en junio de 1994. Mr. Cunningham manifestó que el recaudador de impuestos se había "dedicado a perseguirle" en agosto y que pagó todos los impuestos retenidos, excepto 9,800 dólares. Aunque a la compañía no le fue impuesta ninguna sanción, quedó registrado contra ella un embargo preventivo de 9,800 dólares y a partir de ahí se le consideró como un pagador moroso de impuestos, por lo que en lo sucesivo tendría que "pagar al retener". A consecuencia de un acuerdo efectuado con el recaudador de impuestos, se hacían pagos semanales de 350 dólares para cancelar el embargo preventivo. Al enterarse de esto, Mr. Carr declaró que el banco no otorgaría el crédito, a menos que los impuestos retenidos indebidamente fueran pagados en su totalidad y mantenidos al corriente en el futuro.

El contador de la compañía, actuando como representante de un grupo de inversionistas, había prestado a la Cunningham 35,000 dólares al 11% de interés, garantizado por la maquinaria e instalación, que habían sido dadas en prenda. El préstamo estaba formalizado en una letra pagadera en el acto, si así lo solicitaban los prestamistas; no se había fijado una escala concreta de amortización, aunque en principio se planeó que se reembolsaran 1,500 dólares mensuales.

Mr. Cunningham estimaba que las ventas en los cinco meses que faltaban por transcurrir de 1994 alcanzarían un promedio de 42,000 dólares, y su meta para 1995 era de un promedio mensual de 50,000 dólares.

Puesto que un buen número de mayoristas del ramo médico había expresado el interés continuado por tener la representación de los instrumentos de la Cunningham, y puesto que los productos industriales de la compañía no tenían prácticamente competidores, Mr. Cunningham pensó que con apoyo bancario no existiría apenas dificultad para alcanzar sus objetivos. En este sentido, calculó sus necesidades como sigue:

| | |
|---------------------------------------|------------------|
| Reembolso del crédito bancario actual | \$ 29,000 |
| Necesidades adicionales de circulante | \$ 31,000 |
| TOTAL REQUERIDO | \$ 60,000 |

Como la compañía había modernizado recientemente sus instalaciones de producción, no se pensaba en nuevas inversiones en bienes inmuebles. La amortización de las actuales instalaciones ascendía a 400 dólares mensuales. Mr. Cunningham esperaba que tanto la partida del activo "pagos anticipados", como la del pasivo "previsión de pagos", no cambiarían mucho en el curso de los siguientes meses. Por último, proyectaba mantener en el futuro un saldo de caja de 3,000 dólares.

Cuando Mr. Carr volvió a Kansas City, envió cartas a una serie de proveedores escogidos al azar para pedir información sobre la Cunningham (en el Anexo 3 figuran algunos extractos de las respuestas recibidas por el banco. También obtuvo una copia del informe comercial de la Dune & Bradstreet sobre la compañía. Debido a que el informe tenía una antigüedad de casi un año y se refería a los estados financieros anteriores a 1993, no contenía ninguna nueva información que pudiera ser de ayuda para Mr. Carr. No obstante, observó que la clasificación crediticia de la compañía estaba comprendida en la categoría más baja y que Mr. Cunningham había ocultado al agente de la Dune & Bradstreet información financiera de tipo general y, en particular, había rehusado facilitar datos sobre los acreedores y sobre las ventas.

El 1° de septiembre de 1994, volvió Mr. Cunningham al *Farmers Union Bank* para discutir más ampliamente la propuesta de crédito. Informó que el saldo de las cuentas deudoras al 31 de agosto era de 67,000 dólares (las ventas de agosto totalizaron 41,000 dólares), y de éstas, los deudores con antigüedad inferior a 60 días representaban un total de 60,000 dólares. Mr. Cunningham manifestó que invertiría en el negocio otros 2,000 dólares, que representaban sus últimos recursos personales, como deuda

DIPLOMADO GERENCIAL EN PROCESOS DE MANUFACTURA
Módulo III "Finanzas aplicadas a la manufactura"

subordinada y que prestaría su asentimiento a no efectuar pago de dividendos, aumentar su sueldo o reembolsar el préstamo que había hecho a la compañía, hasta que se hubiera liquidado totalmente la deuda con el banco. Finalmente, Mr. Cunningham indicó que había hablado de la pignoración de maquinaria con su contador, el cual sugirió que su grupo quizás se mostraría

dispuesto a subordinar la aludida prenda al crédito bancario. El 1° de septiembre, la compañía debía al banco de Topeka 29,000 dólares

Mr. Carr dijo que tomaba en consideración la última propuesta de Mr. Cunningham y le prometió hacerle saber la decisión del banco en pocos días.

ANEXO 1

The Cunningham Company

Balance al 31 de diciembre de 1989-1993 y 31 de julio, 1994

(en miles de dólares)

| Concepto / Fecha | 31 dic. 89 | 31 dic. 90 | 31 dic. 91 | 31 dic. 92 | 31 dic. 93 | 31 jul. 94 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| ACTIVO | | | | | | |
| Caja y Bancos | — | — | 1 | 5 | 4 | 4 |
| Deudores | 50 | 36 | 38 | 43 | 71 | 61 |
| Inventario | 75 | 72 | 100 | 130 | 164 | 168 |
| Total activo circulante | 125 | 108 | 139 | 178 | 239 | 230 |
| Activo fijo neto | 22 | 20 | 18 | 21 | 22 | 45 |
| Pagos anticipados | 7 | 6 | 6 | 7 | 14 | 14 |
| Total activo | 154 | 134 | 163 | 206 | 275 | 289 |
| PASIVO | | | | | | |
| Sobregiro bancario | 5 | 4 | — | — | — | — |
| Documentos por pagar al banco | 26 | 18 | 31 | 28 | 37 | 26 |
| Documentos por pagar hipoteca mobiliario | 7 | — | — | — | 18 | 35 |
| Proveedores | 21 | 17 | 17 | 44 | 47 | 49 |
| Impuestos por pagar | 7 | 7 | 16 | 13 | 25 | 22 |
| Previsión de pagos | 6 | 7 | 8 | 10 | 19 | 20 |
| Total pasivo circulante | 72 | 53 | 72 | 95 | 146 | 152 |
| Préstamo subordinado de los directivos | 25 | 20 | 12 | 19 | 26 | 26 |
| Total pasivo | 97 | 73 | 84 | 114 | 172 | 178 |
| Acciones ordinarias | 34 | 34 | 34 | 34 | 34 | 34 |
| Reservas | 23 | 27 | 45 | 58 | 69 | 77 |
| Total pasivo más capital | 154 | 134 | 163 | 206 | 275 | 289 |

ANEXO 2

The Cunningham Company
Estado de resultados, 1989-1993. Enero-julio, 1994
(en miles de dólares)

| Concepto / Año | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 ene-jul |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
| Ventas netas | \$ 206 | \$ 223 | \$ 259 | \$ 372 | \$ 396 | \$ 228 |
| Menos costo de las mercancías vendidas: | | | | | | |
| Materiales | 67 | 71 | 77 | 120 | 127 | 75 |
| Mano de obra | 31 | 32 | 36 | 59 | 63 | 41 |
| Gastos generales | 36 | 39 | 42 | 58 | 59 | 30 |
| Amortización | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 |
| Costo total de las mercancías vendidas | 137 | 144 | 157 | 239 | 253 | 149 |
| Margen bruto | \$ 69 | \$ 79 | \$ 102 | \$ 133 | \$ 143 | \$ 79 |
| Gastos generales, de venta y administrativos | 63 | 74 | 78 | 115 | 127 | 71 |
| Beneficio bruto antes de impuestos | 6 | 5 | 24 | 18 | 16 | 8 |
| Impuestos | 1 | 1 | 6 | 6 | 5 | — |
| Beneficio neto | \$ 5 | \$ 4 | \$ 18 | \$ 13 | \$ 11 | — |

ANEXO 3

The Cunningham Company
Extractos de las respuestas a las cartas pidiendo
Información crediticia enviadas por Mr. Carr.

"... la firma en cuestión no tiene ciertamente grandes disponibilidades de capital, pero aparentemente goza de un buen mercado para sus productos, ya que parece tener bastante trabajo. Sus recursos disponibles han sido siempre pequeños, lo que ha dado como resultado que se retrasara en el pago a sus proveedores. De vez en cuando hemos tenido que detener los nuevos pedidos, por estar pendientes de recibir un pago a cuenta, como es el caso en este momento."

"... en ocasiones se retrasan en los pagos, pero siempre liquidan todas las cuentas. Se trata de personas con las que es agradable sostener relaciones comerciales."

"... en estos momentos la compañía nos debe una cantidad baja de cuatro cifras. Con anterioridad todos los pagos han sido debidamente atendidos dentro de un plazo de 60 a 90 días. La compañía parece ser una entidad pequeña, progresiva y en expansión. Tenemos la esperanza de que se convertirá en un buen cliente "

"... solíamos concederles crédito, pero sus pagos eran tan lentos que ahora sólo les vendemos de contado."

"... hemos efectuado ventas a la compañía durante varios años. Le hemos concedido crédito hasta una cantidad media de cuatro cifras, pero sus pagos se han retrasado de modo continuo por seis meses o más."

ANEXO 4

The Cunningham Company
Razones financieras

| Concepto / Año | 1992 | 1993 | 1994 |
|--|-------|-------|-------------------|
| Caja | 5d | 4d | 1d |
| Plazo | 42d | 65d | 48d |
| Plazo: almacenaje de materias primas | -- | | 239d |
| Duración: proceso de fabricación de instrumentos médicos | -- | | 114d |
| Duración: proceso de fabricación de productos industriales | -- | | 137d |
| Plazo almacenaje productos terminados | -- | | 51d |
| Plazo de pago | 133d* | 135d* | 149d |
| Liquidez | 1.87 | 1.64 | 1.51 |
| Coficiente ácido | 0.51 | 0.51 | 0.41 |
| Capital de trabajo | 83 | 93 | 78 |
| Rendimiento sobre capital (después de impuestos) | 14% | 10.7% | 5.2% a 8.9% |
| Rendimiento sobre ventas (antes de impuestos) | 4.8% | 4.0% | 3.5% |
| Solvencia | 0.81 | 0.6 | 0.62 |
| Capacidad de pago | 15 | 15 | 14.4 |

(*) Número aproximado

ANEXO 5

The Cunningham Company
Estado de Origen y Aplicación de Recursos

1992 - 1993

1993 - 1994

| Concepto / Año | Origen | Aplicación | Origen | Aplicación |
|----------------------|-----------|------------|-----------|------------|
| Caja | 1 | | 3 | |
| Cartera | | 28 | 10 | |
| Inventarios | | 34 | | 4 |
| Activo fijo | | 5 | | 26 |
| Activo diferido | | 7 | | |
| Banco | 9 | | | 11 |
| Hipoteca | 18 | | 17 | |
| Proveedores | 3 | | 2 | |
| Impuestos | 12 | | | 1 |
| Previsión para pagos | 9 | | 1 | |
| Pasivo a largo plazo | 7 | | | |
| Utilidades | 11 | | 6 | |
| Depreciación | 4 | | 3 | |
| TOTAL | 74 | 74 | 42 | 42 |

ANEXO 6

The Cunningham Company
Estado de Resultados Proyectado

| Concepto / Año | 1994 | 1995 |
|-----------------------------|------|------|
| Ventas | 437 | 600 |
| Costo de ventas | 280 | 384 |
| Margen bruto | 157 | 216 |
| Gastos fijos | 130 | 130 |
| Utilidad antes de impuestos | 27 | 86 |
| Impuestos | 8 | 26 |
| Utilidad neta | 19 | 60 |
| Depreciación | 5 | 5 |
| Capacidad de pago | 24 | 65 |

Balance Proforma

| Concepto / Año | Diciembre, 1994 | Diciembre, 1995 |
|----------------------|--------------------|--------------------|
| Caja | 3 | 3 |
| Cartera | 70 | 83 |
| Inventarios | 120 | 120 |
| Activo circulante | 193 | 206 |
| Activo fijo neto | 43 | 38 |
| Activo diferido | 14 | 14 |
| Activo total | 250 | 258 |
| Bancos | 60 | 0 |
| Hipoteca | 6 | 0 |
| Proveedores | 6 | 17 |
| Impuestos | 8 | 26 |
| Previsión para pagos | 20 | 20 |
| Pasivo circulante | 100 | 63 |
| Pasivo a largo plazo | 28 | 13 |
| Pasivo total | 128 | 76 |
| Capital social | 34 | 34 |
| Utilidades retenidas | 88 | 148 |
| Capital contable | 122 | 182 |
| Pasivo más capital | 250 | 258 |

ELMAR, S.A.

*Caso formulado por Jesús Cedeño, para servir de base de discusión.
Oct, '05*

Una empresa con un capital social de \$250,000 que solo vende un producto requiere hacer su presupuesto para el próximo año.

Utilice los mismos supuestos de días clientes, inventarios y proveedores que en 2004.

Depreciación: \$5,000 anual

Utilice un WACC de 6.2937% y una tasa de impuestos del 33%

Los activos fijos aumentan en 50,000

Calcule:

Punto de equilibrio

Estado de resultados anual

Balance

Flujo de fondos

Flujo libre

Valor de la empresa

| Balance | <u>2004</u> | Estado de Resultados | <u>2004</u> |
|----------------------|-------------|----------------------|-------------|
| Caja | 10,000 | Ventas | 1,140,181 |
| Clientes | 142,523 | Costo variable | 392,222 |
| Inventarios | 39,222 | Costo fijo | 216,000 |
| Activos Fijos Brutos | 300,000 | Depreciación | 5,000 |
| Dep Acum | (75,000) | Utilidad Bruta | 526,959 |
| Act Fijos Netos | 225,000 | Gastos Variables | 59,289 |
| Activo Total | 416,745 | Gastos fijos | 432,000 |
| Proveedores | 29,417 | Utilidad operativa | 35,669 |
| Bancos | 133,815 | Costos financieros | 12,000 |
| Total Pasivos | 163,232 | UIA | 23,669 |
| Capital social | 250,000 | Impuestos | 7,811 |
| UAEA | (12,345) | Utilidad Neta | 15,858 |
| UE | 15,858 | | |
| Cap Contable | 253,513 | | |
| Pasivos + Capital | 416,745 | | |

MUEBLES DICO, S.A. DE C.V.

(Parte II)

Caso elaborado por Jesús Cedeño, para servir como base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Invierno de 1999

La empresa DICO, S.A. de C.V. que actualmente tiene como actividad principal la fabricación, distribución y venta de muebles de madera para hogar y oficina, comercializa sus productos principalmente en el área metropolitana de la cd. de México y Estado de México; su participación en el mercado es del 40% y cuenta con 16 años de permanencia en el sector. Los productos son destinados a la clase media.

El sector se ha visto recientemente muy competido, ya que han entrado empresas nuevas en el mercado que intentan ganar clientela, fundamentalmente con base a servicio y atención. Ello ha provocado que el retorno sobre la inversión de los accionistas haya descendido de manera considerable durante el último ejercicio.

Por tal motivo, el consejo de administración de la compañía está requiriendo la preparación del presupuesto para el año 2000. Y con base en los resultados históricos, los accionistas esperan que el retorno sobre su inversión en la compañía ascienda a un 35% para no tener un costo de oportunidad.

Para el cumplimiento de este propósito, el Director Administrativo le ha entregado

el Estado de Posición Financiera (Balance General) y el Estado de Resultados de los dos últimos dos cierres contables.

Por otro lado, conoce que el precio de venta de los productos es en promedio es de \$4,410.10. Los Costos Variables unitarios serán de \$2,070.61; y los Costos Fijos anuales, serán \$1'064,883.00. Los Gastos Variables unitarios serán de \$55.26; mientras que los Gastos Fijos anuales ascenderán a \$154,728.00.

Tal como se puede observar, la empresa ha tenido devoluciones sobre las ventas en '99; lo que representó 11.85% de las ventas totales; Ello significó que del precio de venta, 11.85% fue devolución. Se espera que en 2000 este porcentaje sobre el precio de venta se mantenga.

Por otra parte, los descuentos sobre ventas en '99 representaron 13.57% de las ventas totales. Lo que significó que del precio de venta, 13.57% fue descuento. Se espera que este porcentaje sobre el precio de cada unidad vendida se mantenga en 2000.

Los costos financieros en '99 fueron de \$161,430.00. Se espera que esta cifra permanezca fija en 2000. Por último, la suma de ISR más PTU será de 52.6% en 2000.

Utilizando el procedimiento de presupuestación con base en punto de equilibrio en ventas, formular el presupuesto correspondiente.

Anexo N° 1
COMPAÑÍA DICO, S.A. DE C.V. ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO
AL 31 DE DICIEMBRE DE:

| 1998 | | % | 1999 | % |
|------------------------------|-----------|----------|-------------|----------|
| Ventas Totales | 3,037,001 | 126.27 | 5,292,120 | 125.42 |
| Devoluciones s/ventas | 300,000 | 12.47 | 500,000 | 11.85 |
| Descuentos s/ventas | 331,850 | 13.80 | 572,610 | 13.57 |
| Ventas Netas | 2,405,151 | 100.00 | 4,219,510 | 100.00 |
| Costo de Ventas | 1,905,960 | 79.24 | 3,549,610 | 84.12 |
| Contribución Marginal | 499,191 | 20.76 | 669,900 | 15.88 |
| Gastos de Operación: | | | | |
| De Ventas | 71,830 | 2.99 | 136,320 | 3.23 |
| De Administración | 47,910 | 1.99 | 84,720 | 2.01 |
| Resultado de Operación | 379,451 | 15.78 | 448,860 | 10.64 |
| Financieros | 79,680 | 3.31 | 161,430 | 3.83 |
| Resultado antes de impuestos | 299,771 | 12.46 | 287,430 | 6.81 |
| ISR | 125,904 | 5.23 | 122,200 | 2.90 |
| PTU | 29,977 | 1.25 | 29,090 | 0.69 |
| Resultado Neto | 143,890 | 5.98 | 136,140 | 3.23 |

Anexo N° 2
RAZONES PARA LA INDUSTRIA EN 1999

Razón del Circulante 1.8 veces; Prueba Ácida 1.0 veces; Rotación Activos Totales 2.5 veces; Rotación de Inventarios 12.0 veces; Período Promedio de Cobro 30 días; Apalancamiento 80%; Margen Operativo de Ventas 15%; Rendimiento s/inversión 15%; y Rendimiento s/Capital 25%.

Anexo N° 3
COMPAÑÍA DICO, S.A. DE C.V. ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE

| | 1998 | % | 1999 | % |
|-------------------------------------|------------------|------------|------------------|------------|
| ACTIVO | | | | |
| Circulante | | | | |
| Efectivo | 53,220 | 5.03 | 49,770 | 3.33 |
| Clientes | 343,000 | 32.41 | 746,500 | 49.93 |
| Estimación Ctas Incobrables | 460 | 0.04 | 460 | 0.03 |
| Inventarios | 177,970 | 16.81 | 257,960 | 17.25 |
| Suma Activo Circulante | <u>573,730</u> | | <u>1,053,770</u> | |
| Fijo | | | | |
| Terrenos | 980 | 0.09 | 980 | 0.07 |
| Edificio y construcciones | 60,650 | 5.73 | 60,650 | 4.06 |
| Mobiliario y Equipo de Oficina | 4,990 | 0.47 | 4,990 | 0.33 |
| Equipo de transporte | 21,810 | 2.06 | 21,810 | 1.46 |
| Maquinaria y Equipo | 581,170 | 54.91 | 610,140 | 40.81 |
| Recuperación Acumulada | 229,400 | 21.67 | 275,230 | 18.41 |
| Suma Activo Fijo Neto | <u>440,200</u> | | <u>423,340</u> | |
| Otros Activos | | | | |
| Pagos Anticipados | 36,350 | 3.43 | 10,980 | 0.73 |
| Otros Activos | <u>8,170</u> | 0.77 | <u>6,930</u> | 0.47 |
| Suma Otros Activos | 44,520 | | 17,910 | |
| TOTAL INVERSIONES | 1,058,450 | 100 | 1,495,020 | 100 |
| Pasivo | | | | |
| Corto Plazo | | | | |
| Proveedores | 298,530 | 28.20 | 424,060 | 28.36 |
| Documentos por Pagar | 13,630 | 1.29 | 20,240 | 1.35 |
| Préstamos Bancarios | 100,240 | 9.47 | 0 | 0 |
| Acreedores Diversos | 121,770 | 11.50 | 219,520 | 14.68 |
| Impuestos por Pagar | 60,310 | 5.70 | 128,940 | 8.62 |
| Suma Pasivo Corto Plazo | <u>594,480</u> | | <u>792,760</u> | |
| Préstamo Bancario L. Plazo | 28,840 | 2.73 | 131,820 | 8.83 |
| TOTAL OBLIGACIONES | 623,320 | | 924,580 | |
| Capital Contable | | | | |
| Capital Social | 200,000 | 18.90 | 200,000 | 13.38 |
| Reserva Legal | 21,560 | 2.04 | 28,670 | 1.92 |
| Resultados por Aplicar | 69,680 | 6.58 | 205,630 | 13.75 |
| Resultado del Ejercicio | 143,890 | 13.59 | 136,140 | 9.11 |
| Total Inversiones de los Socios | <u>435,130</u> | | <u>570,440</u> | |
| TOTAL OBLIGACIONES Y CAPITAL | 1,058,450 | 100 | 1,495,020 | 100 |

FÁBRICA ESPECIAL DE CERVEZA, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE XXX3, XXX2 Y PRESUPUESTO XXX3

PESOS

| No. | CONCEPTOS | REAL XXX3 | Vtas. % | REAL XXX2 | Vtas. % | DIFERENCIA XXX3 VS XXX2 | % | Vtas. % |
|-----|--|----------------------|--------------|----------------------|--------------|----------------------------|-------------|--------------|
| 1 | Ventas de Cerveza Nacional | 816,112,524 | 63.5 | 729,709,937 | 62.8 | 86,402,588 | 11.8 | 0.7 |
| 2 | Ventas de Cerveza Exportación | 569,872,902 | 44.4 | 518,507,697 | 44.6 | 51,365,205 | 9.9 | (0.2) |
| 3 | TOTAL VENTAS DE CERVEZA | 1,385,985,426 | 107.9 | 1,248,217,633 | 107.4 | 137,767,793 | 11.0 | 0.5 |
| 4 | Reb., Dev. y Bonif. S / Ventas Nacional | 66,665,756 | 5.2 | 63,127,567 | 5.4 | 3,538,189 | 5.6 | (0.2) |
| 5 | Reb., Dev. y Bonif. S / Ventas Exportación | 61,797,867 | 4.8 | 50,615,154 | 4.4 | 11,182,714 | 22.1 | 0.4 |
| 6 | TOTAL REB., DEV. Y BONIF. S/VENTAS | 128,463,623 | 10.0 | 113,742,721 | 9.8 | 14,720,902 | 12.9 | 0.2 |
| 7 | VENTAS NETAS DE CERVEZA | 1,257,521,803 | 97.9 | 1,134,474,932 | 97.6 | 123,046,871 | 10.8 | 0.3 |
| 8 | Otros Ingresos Normales | 27,123,212 | 2.1 | 27,465,986 | 2.4 | -342,774 | (1.2) | (0.3) |
| 9 | TOTAL INGRESOS NETOS | 1,284,645,015 | 100.0 | 1,161,940,919 | 100.0 | 122,704,096 | 10.6 | 0.0 |
| 10 | Materias Primas | 118,849,851 | 9.3 | 109,981,808 | 9.5 | 8,868,043 | 8.1 | (0.2) |
| 11 | Materiales de Envasado | 392,544,577 | 30.6 | 399,754,318 | 34.4 | -7,209,741 | (1.8) | (3.8) |
| 12 | Rozas, sueldos e impuestos | 79,484,778 | 6.2 | 75,644,341 | 6.5 | 3,840,437 | 5.1 | (0.3) |
| 13 | Otros gastos de fabricación | 194,683,051 | 15.2 | 185,399,647 | 16.0 | 9,283,404 | 5.0 | (0.8) |
| 14 | COSTO DE PRODUCCIÓN | 785,562,258 | 61.2 | 770,780,214 | 66.3 | 14,782,044 | 1.9 | (5.1) |
| 15 | Costo de Otros Ingresos Normales | 19,859,692 | 1.5 | 20,405,334 | 1.8 | -545,641 | (2.7) | (0.3) |
| 16 | Costo de Ventas | 805,421,950 | 62.7 | 791,185,448 | 68.1 | 14,236,502 | 1.8 | (5.4) |
| 17 | UTILIDAD BRUTA | 479,223,066 | 37.3 | 370,755,470 | 31.9 | 108,467,594 | 29.3 | 5.4 |
| 18 | GASTOS DE VENTA | 164,103,103 | 12.8 | 108,401,311 | 9.3 | 55,701,792 | 51.4 | 3.5 |
| 19 | GASTOS DE ADMINISTRACION | 35,811,909 | 2.8 | 32,581,714 | 2.8 | 3,228,194 | 9.9 | 0.0 |
| 20 | UTILIDAD DE OPERACION | 279,308,053 | 21.7 | 229,770,445 | 19.8 | 49,537,608 | 21.6 | 1.9 |
| 21 | Otros Productos y (Gastos) -Neto | -20,056,691 | (1.7) | -20,291,955 | (1.8) | 235,265 | (1.2) | 0.1 |
| 22 | Costo Integral de Financiamiento | -14,952,690 | (1.2) | -7,368,542 | (0.6) | -7,584,148 | 102.9 | (0.6) |
| 23 | UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS | 244,298,673 | 19.0 | 202,109,948 | 17.4 | 42,188,725 | 20.9 | 1.6 |
| 24 | Impuesto sobre la renta, IA e IETU | 87,362,637 | 6.8 | 54,771,671 | 4.7 | 32,590,966 | 59.5 | 2.1 |
| 25 | UTILIDAD (PERDIDA) NETA | 156,936,036 | 12.2 | 147,338,277 | 12.7 | 9,597,759 | 6.5 | (0.5) |

| PRESUPUESTO XXX3 | % | DIFERENCIA Real vs. Ppto | % | Integ % |
|----------------------|--------------|-----------------------------|---------------|--------------|
| 805,147,954 | 64.4 | 10,964,571 | 1.4 | 0.9 |
| 543,602,851 | 43.4 | 26,270,051 | 4.8 | (1.0) |
| 1,348,750,805 | 107.8 | 37,234,621 | 2.8 | (0.1) |
| 65,610,404 | 5.3 | 1,055,352 | 1.6 | 0.1 |
| 53,617,128 | 4.3 | 8,180,739 | 15.3 | (0.5) |
| 119,227,533 | 9.6 | 9,236,091 | 7.7 | (0.4) |
| 1,229,523,272 | 98.2 | 27,998,531 | 2.3 | 0.3 |
| 22,208,382 | 1.8 | 4,914,810 | 22.1 | (0.3) |
| 1,251,731,655 | 100.0 | 32,913,360 | 2.6 | 0.0 |
| 117,503,426 | 9.4 | 1,346,424 | 1.1 | 0.1 |
| 389,967,866 | 31.2 | 2,576,712 | 0.7 | 0.6 |
| 78,986,082 | 6.3 | 496,696 | 0.6 | 0.1 |
| 194,853,621 | 15.6 | -170,770 | (0.1) | 0.4 |
| 781,311,195 | 62.4 | 4,251,063 | 0.5 | 1.2 |
| 15,867,730 | 1.3 | 3,991,962 | 25.2 | (0.2) |
| 797,178,925 | 63.7 | 8,243,025 | 1.0 | 1.0 |
| 454,552,729 | 36.3 | 24,670,335 | 5.4 | (1.0) |
| 96,070,670 | 7.7 | 68,032,433 | 70.8 | (5.1) |
| 37,211,938 | 3.0 | -1,400,030 | (3.8) | 0.2 |
| 321,270,121 | 25.7 | -41,962,068 | (13.1) | 4.0 |
| -26,825,735 | (2.2) | 6,769,044 | (25.2) | (0.5) |
| -12,555,260 | (1.0) | -2,397,430 | 19.1 | 0.2 |
| 281,889,127 | 22.5 | -37,590,454 | (13.3) | 3.5 |
| 104,145,982 | 8.3 | -16,783,345 | (16.1) | 1.5 |
| 177,743,345 | 14.2 | -20,807,109 | (11.7) | 2.0 |

| DATOS RELEVANTES | | | | | | | | |
|------------------|---|-----------|-------|-----------|-------|---------|-------|-------|
| 26 | Total de HL Vendidos (Mercado Nacional) | 1,423,575 | 70.1 | 1,283,182 | 67.1 | 140,392 | 10.9 | 3.0 |
| 27 | Total de HL Vendidos (Mercado Extranjero) | 606,898 | 29.9 | 630,519 | 32.9 | -23,621 | (3.7) | (3.0) |
| 28 | Total de HL Vendidos | 2,030,473 | 100.0 | 1,913,702 | 100.0 | 116,771 | 6.1 | 0.0 |
| 29 | Total de HL Producidos (Envasados) | 2,023,728 | | 1,935,331 | | 88,397 | 4.6 | |

| | | | | |
|------------------|--------------|---------------|------------|------------|
| 1,408,582 | 70.2 | 14,993 | 1.1 | 0.1 |
| 597,773 | 29.8 | 9,126 | 1.5 | (0.1) |
| 2,006,354 | 100.0 | 24,119 | 1.2 | 0.0 |
| 2,007,942 | | 15,786 | 0.8 | |

| DATOS RELEVANTES | REAL XXX3 | REAL XXX2 | PRESUPUESTO XXX3 |
|-------------------------------------|--------------|--------------|---------------------|
| Márgen Rentabilidad Bruto | 37% | 32% | 36% |
| Márgen Rentabilidad Operativo | 22% | 20% | 26% |
| Márgen Rentabilidad Neto | 12% | 13% | 14% |
| EBITDA | 284,442,446 | 239,977,192 | 322,090,808 |
| Precio de venta por HL Nacional | 526.45 | 519.48 | 525.02 |
| Precio de venta por HL Exportación | 837.17 | 742.07 | 819.69 |
| Precio de venta por HL Total Ventas | 619.32 | 592.82 | 612.81 |
| Costo de venta por HL producido | 386.89 | 410.49 | 391.54 |

NOTAS:

- a. Esta variación corresponde al incremento de precio que se aplicó a todos los skus's e incremento de volumen.
- b. Esta variación corresponde al incremento de precio que se aplicó a todos los skus's de exportación.
- c. Esta variación corresponde a la disminución de la producción de presentaciones con botella no retornable, ya que para este año el aumento fue para las presentaciones bote.
- d. Esta variación corresponde al pago de plan francés
- e. Esta línea se encuentra integrado principalmente por los siguientes conceptos: mantenimiento, depreciación, fletes y Agua

DIPLOMADO GERENCIAL EN PROCESOS DE MANUFACTURA
Módulo III "Finanzas aplicadas a la manufactura"

FÁBRICA ESPECIAL DE CERVEZA, S.A. DE C.V.
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
AL 31 DE DICIEMBRE XXX3

| CONCEPTOS | XXX3 |
|--|---------------------|
| ACTIVIDADES DE OPERACION | |
| UTILIDAD NETA | 156,936,036 |
| PARTIDAS APLICADAS A RESULTADOS QUE NO GENERARON O REQUIRIERON LA UTILIZACION DE RECURSOS: | |
| DEPRECIACION Y AMORTIZACION | 41,845,467 |
| OTRAS | |
| SUMA | 41,845,467 |
| AUMENTO O DISMINUCION DE PARTIDAS RELACIONADAS CON LA OPERACION: | |
| DISMINUCION O AUMENTO EN CUENTAS POR COBRAR | -31,175,513 |
| DISMINUCION O AUMENTO DE INVENTARIOS | 38,196,847 |
| DISMINUCION O AUMENTO DE PAGOS ANTICIPADOS Y OTROS | -1,521,617 |
| DISMINUCION O AUMENTO DE OTROS ACTIVOS | 39,948 |
| DISMINUCION O AUMENTO DE PROVEEDORES | -17,466,949 |
| DISMINUCION O AUMENTO DE CUENTAS POR PAGAR Y GASTOS ACUM. | 10,200,270 |
| DISMINUCION O AUMENTO DE PTU | 6,386,636 |
| DISMINUCION O AUMENTO DE ISR | 2,100,983 |
| DISMINUCION O AUMENTO DE IEPS | 1,264,193 |
| DISMINUCION O AUMENTO DE OTRAS PARTIDAS | 10,282,925 |
| SUMA DE AUMENTO O DISMINUCION DE PARTIDAS RELACIONADAS CON LA OPERACION | 18,307,725 |
| TOTAL DE RECURSOS GENERADOS O UTILIZADOS POR LA OPERACION | 217,089,228 |
| ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO | |
| ENTRADA DE EFECTIVO POR APORTACIONES PARA FUTUROS AUMENTOS DE CAPITAL | |
| OBTENCION DE PRESTAMOS CON PARTES RELACIONADAS | 137,411,000 |
| OBTENCION DE PRESTAMOS CON PARTES NO RELACIONADAS | |
| PAGO DE PRESTAMOS CON PARTES RELACIONADAS | |
| PAGO DE PRESTAMOS CON PARTES NO RELACIONADAS | |
| PAGO DE DIVIDENDOS | |
| OTRAS PARTIDAS EN CAPITAL | 28,259,864 |
| TOTAL DE RECURSOS GENERADOS O UTILIZADOS EN ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO | 165,670,864 |
| ACTIVIDADES DE INVERSION | |
| DIVIDENDOS COBRADOS | |
| ADQUISICIONES Y BAJAS DE ACTIVO FIJO | -389,488,510 |
| OTRAS | |
| TOTAL DE RECURSOS GENERADOS O UTILIZADOS EN ACTIVIDADES DE INVERSION | -389,488,510 |
| DISMINUCION O AUMENTO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES | -6,728,417 |
| EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL PRINCIPIO DEL PERIODO | 29,276,305 |
| EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL FINAL DEL PERIODO | 22,547,888 |

FÁBRICA ESPECIAL DE CERVEZA, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS
MENSUAL PRESUPUESTO XXX3

| CONCEPTOS | ENERO | | FEBRERO | | MARZO | | ABRIL | |
|--|--------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|
| | | % | | % | | % | | % |
| Ventas de Cerveza Nacional | 61,837,101 | 64.4% | 58,180,400 | 57.4% | 70,638,018 | 57.6% | 72,875,130 | 70.1% |
| Ventas de Cerveza Exportación | 42,366,172 | 44.1% | 51,705,414 | 51.0% | 62,131,558 | 50.7% | 38,994,884 | 37.5% |
| TOTAL VENTAS DE CERVEZA | 104,203,273 | 108.6% | 109,885,814 | 108.5% | 132,769,575 | 108.2% | 111,870,014 | 107.7% |
| Reb., Dev. y Bonif. S/ Ventas Nacional | 5,168,399 | 5.4% | 4,912,697 | 4.8% | 5,544,761 | 4.5% | 5,737,765 | 5.5% |
| Reb., Dev. y Bonif. S/ Ventas Exportación | 4,169,299 | 4.3% | 5,039,746 | 5.0% | 6,089,609 | 5.0% | 3,721,503 | 3.6% |
| TOTAL REB., DEV. Y BONIF. S/VENTAS | 9,337,698 | 9.7% | 9,952,443 | 9.8% | 11,634,370 | 9.5% | 9,459,268 | 9.1% |
| VENTAS NETAS DE CERVEZA | 94,865,575 | 98.8% | 99,933,372 | 98.6% | 121,135,205 | 98.8% | 102,410,746 | 98.5% |
| Otros Ingresos Normales | 1,124,968 | 1.2% | 1,387,093 | 1.4% | 1,522,864 | 1.2% | 1,508,934 | 1.5% |
| TOTAL INGRESOS NETOS | 95,990,542 | 100.0% | 101,320,465 | 100.0% | 122,658,069 | 100.0% | 103,919,680 | 100.0% |
| Materias Primas | 10,131,683 | 10.6% | 8,554,994 | 8.4% | 8,797,702 | 7.2% | 9,386,191 | 9.0% |
| Materiales de Envasado | 32,122,096 | 33.5% | 34,429,714 | 34.0% | 38,210,397 | 31.2% | 30,246,455 | 29.1% |
| Rayas, sueldos e impuestos | 6,771,003 | 7.1% | 6,086,503 | 6.0% | 6,589,409 | 5.4% | 7,478,779 | 7.2% |
| Otros gastos de fabricación | 9,577,157 | 10.0% | 19,341,502 | 19.1% | 23,847,069 | 19.4% | 15,191,881 | 14.6% |
| COSTO DE PRODUCCIÓN | 58,601,939 | 61.0% | 68,412,713 | 67.5% | 77,444,576 | 63.1% | 62,303,306 | 60.0% |
| Costo de Otros Ingresos Normales | 697,218 | 0.7% | 1,093,269 | 1.1% | 1,085,156 | 0.9% | 1,013,846 | 1.0% |
| Costo de Ventas | 59,299,157 | 61.8% | 69,505,982 | 68.6% | 78,529,732 | 64.0% | 63,317,152 | 60.9% |
| UTILIDAD BRUTA | 36,691,385 | 38.2% | 31,814,483 | 31.4% | 44,128,336 | 36.0% | 40,602,528 | 39.1% |
| GASTOS DE VENTA | 4,839,517 | 5.0% | 5,850,917 | 5.8% | 8,649,992 | 7.1% | 7,263,673 | 7.0% |
| GASTOS DE ADMINISTRACION | 2,762,411 | 2.9% | 3,819,088 | 3.8% | 3,208,348 | 2.6% | 2,964,170 | 2.9% |
| UTILIDAD DE OPERACION | 29,089,457 | 30.3% | 22,144,478 | 21.9% | 32,269,996 | 26.3% | 30,374,685 | 29.2% |
| Otros Productos y (Gastos) -Neto- | -3,532,803 | -3.7% | -1,714,403 | -1.7% | -4,507,282 | -3.7% | -3,063,083 | -2.9% |
| Costo Integral de Financiamiento | -92,825 | -0.1% | -3,261,125 | -3.2% | -727,205 | -0.6% | -2,099,575 | -2.0% |
| UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS | 25,463,829 | 26.5% | 17,168,950 | 16.9% | 27,035,509 | 22.0% | 25,212,027 | 24.3% |
| Impuesto sobre la renta, IA e IETU | 9,511,030 | 9.9% | 6,211,806 | 6.1% | 11,017,873 | 9.0% | 9,500,018 | 9.1% |
| UTILIDAD (PERDIDA) NETA | 15,952,799 | 16.6% | 10,957,144 | 10.8% | 16,017,637 | 13.1% | 15,712,009 | 15.1% |

| DATOS RELEVANTES | | | | | | | | |
|---|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
| Total de HL Vendidos (Mercado Nacional) | 109,248 | 70.1% | 102,460 | 65.0% | 121,349 | 64.5% | 127,164 | 74.7% |
| Total de HL Vendidos (Mercado Extranjero) | 46,572 | 29.9% | 55,138 | 35.0% | 66,736 | 35.5% | 43,148 | 25.3% |
| Total de HL Vendidos | 155,820 | 100.0% | 157,598 | 100.0% | 188,085 | 100.0% | 170,312 | 100.0% |
| Total de HL Producidos (Envasados) | 174,795 | | 140,994 | | 170,152 | | 172,213 | |

FÁBRICA ESPECIAL DE CERVEZA, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS
MENSUAL PRESUPUESTO XXX3

| CONCEPTOS | MAYO | % | JUNIO | % | JULIO | % | AGOSTO | % |
|--|--------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|
| Ventas de Cerveza Nacional | 79,161,853 | 70.9% | 69,108,232 | 63.7% | 71,748,322 | 68.6% | 66,107,425 | 60.9% |
| Ventas de Cerveza Exportación | 40,974,719 | 36.7% | 45,034,595 | 41.5% | 41,596,504 | 39.8% | 47,487,395 | 43.7% |
| TOTAL VENTAS DE CERVEZA | 120,136,572 | 107.6% | 114,142,826 | 105.2% | 113,344,827 | 108.3% | 113,594,820 | 104.6% |
| Reb., Dev. y Bonif. S / Ventas Nacional | 6,361,969 | 5.7% | 5,667,507 | 5.2% | 5,921,849 | 5.7% | 5,609,166 | 5.2% |
| Reb., Dev. y Bonif. S / Ventas Exportación | 3,902,807 | 3.5% | 4,377,846 | 4.0% | 4,007,703 | 3.8% | 4,623,756 | 4.3% |
| TOTAL REB., DEV. Y BONIF. S/VENTAS | 10,264,776 | 9.2% | 10,045,353 | 9.3% | 9,929,552 | 9.5% | 10,232,922 | 9.4% |
| VENTAS NETAS DE CERVEZA | 109,871,797 | 98.4% | 104,097,473 | 95.9% | 103,415,274 | 98.8% | 103,361,898 | 95.2% |
| Otros Ingresos Normales | 1,733,094 | 1.6% | 4,435,118 | 4.1% | 1,214,186 | 1.2% | 5,185,779 | 4.8% |
| TOTAL INGRESOS NETOS | 111,604,891 | 100.0% | 108,532,591 | 100.0% | 104,629,460 | 100.0% | 108,547,676 | 100.0% |
| Materias Primas | 11,915,699 | 10.7% | 10,837,480 | 10.0% | 10,729,864 | 10.3% | 10,247,631 | 9.4% |
| Materiales de Envasado | 31,575,255 | 28.3% | 33,828,492 | 31.2% | 32,485,362 | 31.0% | 32,624,786 | 30.1% |
| Rayas, sueldos e impuestos | 6,262,888 | 5.6% | 6,262,230 | 5.8% | 7,129,026 | 6.8% | 6,087,087 | 5.6% |
| Otros gastos de fabricación | 16,444,912 | 14.7% | 14,453,431 | 13.3% | 12,935,636 | 12.4% | 15,969,911 | 14.7% |
| COSTO DE PRODUCCIÓN | 66,198,755 | 59.3% | 65,381,633 | 60.2% | 63,279,888 | 60.5% | 64,929,415 | 59.8% |
| Costo de Otros Ingresos Normales | 1,185,337 | 1.1% | 3,086,099 | 2.8% | 807,964 | 0.8% | 4,522,207 | 4.2% |
| Costo de Ventas | 67,384,092 | 60.4% | 68,467,732 | 63.1% | 64,087,852 | 61.3% | 69,451,622 | 64.0% |
| UTILIDAD BRUTA | 44,220,799 | 39.6% | 40,064,859 | 36.9% | 40,541,608 | 38.7% | 39,096,055 | 36.0% |
| GASTOS DE VENTA | 8,240,636 | 7.4% | 8,811,209 | 8.1% | 9,396,547 | 9.0% | 9,538,587 | 8.8% |
| GASTOS DE ADMINISTRACION | 2,773,156 | 2.5% | 2,886,906 | 2.7% | 2,930,672 | 2.8% | 3,349,022 | 3.1% |
| UTILIDAD DE OPERACION | 33,207,006 | 29.8% | 28,366,743 | 26.1% | 28,214,389 | 27.0% | 26,208,446 | 24.1% |
| Otros Productos y (Gastos) -Neto- | -1,661,885 | -1.5% | -3,339,442 | -3.1% | -2,280,309 | -2.2% | -2,946,342 | -2.7% |
| Costo Integral de Financiamiento | -2,204,343 | -2.0% | -1,911,923 | -1.8% | -1,594,293 | -1.5% | -1,522,742 | -1.4% |
| UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS | 29,340,778 | 26.3% | 23,115,378 | 21.3% | 24,339,787 | 23.3% | 21,739,361 | 20.0% |
| Impuesto sobre la renta, IA e IETU | 8,660,602 | 7.8% | 10,724,774 | 9.9% | 4,062,856 | 3.9% | 13,852,687 | 12.8% |
| UTILIDAD (PERDIDA) NETA | 20,680,176 | 18.5% | 12,390,604 | 11.4% | 20,276,931 | 19.4% | 7,876,674 | 7.3% |

| DATOS RELEVANTES | | | | | | | | |
|---|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
| Total de HL Vendidos (Mercado Nacional) | 137,844 | 74.7% | 121,119 | 70.7% | 126,379 | 73.0% | 116,096 | 69.4% |
| Total de HL Vendidos (Mercado Extranjero) | 46,769 | 25.3% | 50,088 | 29.3% | 46,630 | 27.0% | 51,194 | 30.6% |
| Total de HL Vendidos | 184,614 | 100.0% | 171,207 | 100.0% | 173,010 | 100.0% | 167,290 | 100.0% |
| Total de HL Producidos (Envasados) | 182,830 | | 176,855 | | 183,115 | | 168,514 | |

DIPLOMADO GERENCIAL EN PROCESOS DE MANUFACTURA
Módulo III "Finanzas aplicadas a la manufactura"

FÁBRICA ESPECIAL DE CERVEZA, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS
MENSUAL PRESUPUESTO XXX3

| CONCEPTOS | SEPTIEMBRE |
|--|--------------------|
| Ventas de Cerveza Nacional | 61,195,861 |
| Ventas de Cerveza Exportación | 47,344,293 |
| TOTAL VENTAS DE CERVEZA | 108,540,155 |
| Reb., Dev. y Bonif. S / Ventas Nacional | 4,954,526 |
| Reb., Dev. y Bonif. S / Ventas Exportación | 4,831,050 |
| TOTAL REB., DEV. Y BONIF. S/VENTAS | 9,785,576 |
| VENTAS NETAS DE CERVEZA | 98,754,578 |
| Otros Ingresos Normales | 949,659 |
| TOTAL INGRESOS NETOS | 99,704,237 |
| Materias Primas | 9,100,130 |
| Materiales de Envasado | 32,759,791 |
| Rayas, sueldos e impuestos | 6,201,768 |
| Otros gastos de fabricación | 16,848,746 |
| COSTO DE PRODUCCIÓN | 64,910,434 |
| Costo de Otros Ingresos Normales | 543,744 |
| Costo de Ventas | 65,454,178 |
| UTILIDAD BRUTA | 34,250,059 |
| GASTOS DE VENTA | 6,848,385 |
| GASTOS DE ADMINISTRACION | 3,124,403 |
| UTILIDAD DE OPERACION | 24,277,270 |
| Otros Productos y (Gastos) -Neto- | -1,927,534 |
| Costo Integral de Financiamiento | -47,808 |
| UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS | 22,301,928 |
| Impuesto sobre la renta, IA e IETU | 8,172,208 |
| UTILIDAD (PERDIDA) NETA | 14,129,720 |

| DATOS RELEVANTES | |
|---|---------|
| Total de HL Vendidos (Mercado Nacional) | 107,048 |
| Total de HL Vendidos (Mercado Extranjero) | 51,872 |
| Total de HL Vendidos | 158,920 |
| Total de HL Producidos (Envasados) | 158,934 |

FÁBRICA ESPECIAL DE CERVEZA, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS
MENSUAL PRESUPUESTO XXX3

PESOS

| CONCEPTOS | % | OCTUBRE | % | NOVIEMBRE | % | DICIEMBRE | % | ACUMULADO | % |
|--|---------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|----------------------|---------------|
| Ventas de Cerveza Nacional | 61.4% | 64,230,236 | 64.4% | 60,158,360 | 63.1% | 69,907,016 | 70.1% | 805,147,954 | 64.3% |
| Ventas de Cerveza Exportación | 47.5% | 44,319,980 | 44.4% | 43,500,041 | 45.6% | 38,147,296 | 38.2% | 543,602,851 | 43.4% |
| TOTAL VENTAS DE CERVEZA | 108.9% | 108,550,216 | 108.8% | 103,658,401 | 108.8% | 108,054,312 | 108.3% | 1,348,750,805 | 107.8% |
| Reb., Dev. y Bonif. S / Ventas Nacional | 5.0% | 5,200,567 | 5.2% | 4,970,872 | 5.1% | 5,660,326 | 5.7% | 65,610,404 | 5.2% |
| Reb., Dev. y Bonif. S / Ventas Exportación | 4.8% | 4,522,447 | 4.5% | 4,438,780 | 4.7% | 3,892,582 | 3.9% | 53,617,128 | 4.3% |
| TOTAL REB., DEV. Y BONIF. S/VENTAS | 9.8% | 9,723,015 | 9.7% | 9,309,652 | 9.8% | 9,552,908 | 9.6% | 119,227,533 | 9.5% |
| VENTAS NETAS DE CERVEZA | 99.0% | 98,827,201 | 99.0% | 94,348,749 | 99.0% | 98,501,404 | 98.7% | 1,229,523,272 | 98.2% |
| Otros Ingresos Normales | 1.0% | 951,165 | 1.0% | 946,459 | 1.0% | 1,249,064 | 1.3% | 22,208,382 | 1.8% |
| TOTAL INGRESOS NETOS | 100.0% | 99,778,366 | 100.0% | 95,295,208 | 100.0% | 99,750,468 | 100.0% | 1,251,731,655 | 100.0% |
| Materias Primas | 9.1% | 9,129,453 | 9.1% | 8,719,331 | 9.1% | 9,953,218 | 10.0% | 117,503,426 | 9.4% |
| Materiales de Envasado | 32.9% | 31,810,985 | 31.9% | 30,822,818 | 32.3% | 29,051,715 | 29.1% | 389,967,866 | 31.2% |
| Rayas, sueldos e impuestos | 6.2% | 6,921,323 | 6.9% | 6,274,744 | 6.6% | 6,921,323 | 6.9% | 78,986,082 | 6.3% |
| Otros gastos de fabricación | 16.9% | 17,028,100 | 17.1% | 16,664,838 | 17.5% | 16,550,637 | 16.6% | 194,853,821 | 15.6% |
| COSTO DE PRODUCCIÓN | 65.1% | 64,889,861 | 65.0% | 62,481,781 | 65.6% | 62,476,893 | 62.6% | 781,311,195 | 62.4% |
| Costo de Otros Ingresos Normales | 0.5% | 543,750 | 0.5% | 543,742 | 0.6% | 745,397 | 0.7% | 15,867,730 | 1.3% |
| Costo de Ventas | 65.6% | 65,433,611 | 65.6% | 63,025,523 | 66.1% | 63,222,291 | 63.4% | 797,178,925 | 63.7% |
| UTILIDAD BRUTA | 34.4% | 34,344,755 | 34.4% | 32,269,685 | 33.9% | 36,528,178 | 36.6% | 454,552,729 | 36.3% |
| GASTOS DE VENTA | 6.9% | 6,483,178 | 6.5% | 13,559,018 | 14.2% | 6,589,010 | 6.6% | 96,070,670 | 7.7% |
| GASTOS DE ADMINISTRACION | 3.1% | 3,128,518 | 3.1% | 3,128,974 | 3.3% | 3,136,269 | 3.1% | 37,211,938 | 3.0% |
| UTILIDAD DE OPERACION | 24.3% | 24,733,059 | 24.8% | 15,581,693 | 16.4% | 26,802,898 | 26.9% | 321,270,121 | 25.7% |
| Otros Productos y (Gastos) -Neto- | -1.9% | -1,927,842 | -1.9% | -500,164 | -0.5% | 575,355 | 0.6% | -26,825,735 | -2.1% |
| Costo Integral de Financiamiento | 0.0% | -688,804 | -0.7% | 17,854 | 0.0% | 1,577,530 | 1.6% | -12,555,260 | -1.0% |
| UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS | 22.4% | 22,116,413 | 22.2% | 15,099,383 | 15.8% | 28,955,783 | 29.0% | 281,889,127 | 22.5% |
| Impuesto sobre la renta, IA e IETU | 8.2% | 8,095,568 | 8.1% | 5,195,028 | 5.5% | 9,131,533 | 9.2% | 104,145,982 | 8.3% |
| UTILIDAD (PERDIDA) NETA | 14.2% | 14,020,846 | 14.1% | 9,904,355 | 10.4% | 19,824,250 | 19.9% | 177,743,145 | 14.2% |

| DATOS RELEVANTES | | | | | | | | | |
|---|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|-----------|--------|
| Total de HL Vendidos (Mercado Nacional) | 67.4% | 112,356 | 69.5% | 105,233 | 68.6% | 122,286 | 74.4% | 1,408,582 | 70.2% |
| Total de HL Vendidos (Mercado Extranjero) | 32.6% | 49,304 | 30.5% | 48,207 | 31.4% | 42,114 | 25.6% | 597,773 | 29.8% |
| Total de HL Vendidos | 100.0% | 161,660 | 100.0% | 153,440 | 100.0% | 164,400 | 100.0% | 2,006,354 | 100.0% |
| Total de HL Producidos (Envasados) | | 161,674 | | 153,454 | | 164,413 | | 2,007,942 | |

| No. | CONCEPTOS | REAL XXX3 | % | REAL XXX2 | % | DIFERENCIA XXX3 VS XXX2 | % |
|-------------------------|--|---------------|--------|---------------|--------|----------------------------|---------|
| ACTIVO | | | | | | | |
| 1 | Efectivo y valores de inmediata realización | 22,547,888 | 1.1% | 29,276,305 | 1.7% | -6,728,417 | -23.0% |
| 2 | Cuentas y documentos por cobrar | 85,345,173 | 4.2% | 54,169,660 | 3.2% | 31,175,513 | 57.6% |
| 3 | Inventarios | 163,543,100 | 8.0% | 201,739,947 | 11.8% | -38,196,847 | -18.9% |
| 4 | Pagos anticipados y otros | 3,986,410 | 0.2% | 2,464,794 | 0.1% | 1,521,617 | 61.7% |
| 5 | Suma el activo circulante | 275,422,572 | 13.5% | 287,650,706 | 16.9% | -12,228,134 | -4.3% |
| 6 | PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO | 2,431,727,520 | 119.3% | 2,117,890,595 | 124.3% | 313,836,924 | 14.8% |
| 7 | Depreciación acumulada | -673,069,238 | -33.0% | -706,875,356 | -41.5% | 33,806,118 | -4.8% |
| 8 | PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO - NETO | 1,758,658,281 | 86.3% | 1,411,015,239 | 82.8% | 347,643,042 | 24.6% |
| 9 | Otros Activos | 4,468,965 | 0.2% | 4,508,914 | 0.3% | -39,948 | -0.9% |
| 10 | Suma el activo | 2,038,549,819 | 100.0% | 1,703,174,859 | 100.0% | 335,374,959 | 19.7% |
| PASIVO | | | | | | | |
| 11 | Proveedores | 108,298,400 | 5.3% | 125,765,349 | 7.4% | -17,466,949 | -13.9% |
| 12 | Cuentas por Pagar y otros gastos acumulados | 5,791,660 | 0.3% | -4,408,611 | -0.3% | 10,200,270 | -231.4% |
| 13 | P.T.U. por Pagar | 27,557,377 | 1.4% | 21,170,740 | 1.2% | 6,386,636 | 30.2% |
| 14 | Impuesto sobre la Renta por pagar | 32,643,386 | 1.6% | 30,542,403 | 1.8% | 2,100,983 | 6.9% |
| 15 | I.E.P.S. por Pagar | 18,865,755 | 0.9% | 17,601,562 | 1.0% | 1,264,193 | 7.2% |
| 16 | Suma pasivo a corto plazo | 193,156,577 | 9.5% | 190,671,443 | 11.2% | 2,485,134 | 1.3% |
| 17 | Préstamos Bancarios y Documentos por Pagar a LP. | 408,397,000 | 20.0% | 270,986,000 | 15.9% | 137,411,000 | 50.7% |
| 18 | I. S. R. Difendo por Pagar | 174,719,868 | 8.6% | 168,725,801 | 9.9% | 5,994,066 | 3.6% |
| 19 | Plan de Pensiones y D-3 | 9,310,257 | 0.5% | 5,021,398 | 0.3% | 4,288,859 | 85.4% |
| 20 | Suma el pasivo | 785,583,701 | 38.5% | 635,404,642 | 37.3% | 150,179,059 | 23.6% |
| CAPITAL CONTABLE | | | | | | | |
| 21 | Capital Social | 41,454,008 | 2.0% | 41,454,008 | 2.4% | 0 | 0.0% |
| 22 | Reservas y Utilidades Retenidas a Principio de Año | 1,054,576,073 | 51.7% | 878,977,933 | 51.6% | 175,598,141 | 20.0% |
| 23 | Utilidad o (Pérdida) Neta | 156,936,036 | 7.7% | 147,338,277 | 8.7% | 9,597,759 | 6.5% |
| 24 | Suma el capital contable | 1,252,966,117 | 61.5% | 1,067,770,217 | 62.7% | 185,195,900 | 17.3% |
| 25 | Suman el pasivo y el capital contable | 2,038,549,819 | 100.0% | 1,703,174,859 | 100.0% | 335,374,959 | 19.7% |

| PRESUPUESTO XXX3 | % | DIFERENCIA REAL VS PPTO. | % |
|---------------------|--------|-----------------------------|--------|
| 36,734 | 0.0% | 22,511,154 | 99.8% |
| 53,662,688 | 2.7% | 31,682,486 | 37.1% |
| 192,830,216 | 9.7% | -29,287,116 | -17.9% |
| 1,879,096 | 0.1% | 2,107,314 | 52.9% |
| 248,408,735 | 12.5% | 27,013,837 | 9.8% |
| 2,504,199,203 | 126.4% | -72,471,683 | -3.0% |
| -776,288,398 | -39.2% | 103,219,160 | -15.3% |
| 1,727,910,804 | 87.2% | 30,747,477 | 1.7% |
| 4,678,495 | 0.2% | -209,529 | -4.7% |
| 1,980,998,033 | 100.0% | 57,551,785 | 2.8% |
| 76,681,045 | 3.9% | 31,617,355 | 29.2% |
| 11,165,258 | 0.6% | -5,373,598 | -92.8% |
| 33,454,169 | 1.7% | -5,896,793 | -21.4% |
| 53,747,213 | 2.7% | -21,103,827 | -64.6% |
| 17,230,799 | 0.9% | 1,634,956 | 8.7% |
| 192,278,484 | 9.7% | 878,093 | 0.5% |
| 329,598,710 | 16.6% | 78,798,290 | 19.3% |
| 173,138,213 | 8.7% | 1,581,655 | 0.9% |
| 4,774,897 | 0.2% | 4,535,359 | 48.7% |
| 699,790,305 | 35.3% | 85,793,397 | 10.9% |
| 41,454,008 | 2.1% | 0 | 0.0% |
| 1,062,010,576 | 53.6% | -7,434,503 | -0.7% |
| 177,743,145 | 9.0% | -20,807,109 | -13.3% |
| 1,281,207,729 | 64.7% | -28,241,611 | -2.3% |
| 1,980,998,033 | 100.0% | 57,551,785 | 2.8% |

| DATOS RELEVANTES | REAL XXX3 | REAL XXX2 | PRESUPUESTO XXX3 |
|----------------------------|--------------|--------------|---------------------|
| Liquidéz | 1.43 | 1.51 | 1.29 |
| Rotación cartera | 24 | 17 | 16 |
| Rotación inventarios | 75 | 94 | 89 |
| Rotación cuentas por pagar | 50 | 59 | 35 |
| Ciclo Operativo | 50 | 53 | 69 |

NOTAS:

- Esta variación corresponde a que tanto distribuidores directos como particulares han retrasado el pago del mes de diciembre
- Esta variación corresponde al cambio de rotación en inventarios
- Esta variación corresponde a la adquisición que se llevó a cabo de maquinaria para nuevas líneas de producción
- Esta variación corresponde a un saldo a favor que se tiene con el IVA en 2002.
- Esta variación corresponde al reflejo del incremento de de la utilidad de operación del año actual vs el año anterior, dando como resultado una mayor bolsa de PTU a repartir
- Esta variación corresponde al préstamo solicitado para solventar las adquisiciones de activo fijo.
- Esta variación corresponde al resultado del estudio del cálculo actuarial para el plan de pensiones
- Esta variación corresponde a movimientos de otras cuentas del capital mas la utilidad del año anterior
- Esta disminución corresponde a las bajas de activo fijo en el ejercicio.

DIPLOMADO GERENCIAL EN PROCESOS DE MANUFACTURA
Módulo III "Finanzas aplicadas a la manufactura"

FÁBRICA ESPECIAL DE CERVEZA, S.A. DE C.V.
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
AL 31 DE DICIEMBRE XXX3

| CONCEPTOS | XXX3 |
|--|---------------------|
| ACTIVIDADES DE OPERACION | |
| UTILIDAD NETA | 156,936,036 |
| PARTIDAS APLICADAS A RESULTADOS QUE NO GENERARON O REQUIRIERON LA UTILIZACION DE RECURSOS: | |
| DEPRECIACION Y AMORTIZACION | 41,845,467 |
| OTRAS | |
| SUMA | 41,845,467 |
| AUMENTO O DISMINUCION DE PARTIDAS RELACIONADAS CON LA OPERACION: | |
| DISMINUCION O AUMENTO EN CUENTAS POR COBRAR | -31,175,513 |
| DISMINUCION O AUMENTO DE INVENTARIOS | 38,196,847 |
| DISMINUCION O AUMENTO DE PAGOS ANTICIPADOS Y OTROS | -1,521,617 |
| DISMINUCION O AUMENTO DE OTROS ACTIVOS | 39,948 |
| DISMINUCION O AUMENTO DE PROVEEDORES | -17,466,949 |
| DISMINUCION O AUMENTO DE CUENTAS POR PAGAR Y GASTOS ACUM. | 10,200,270 |
| DISMINUCION O AUMENTO DE PTU | 6,386,636 |
| DISMINUCION O AUMENTO DE ISR | 2,100,983 |
| DISMINUCION O AUMENTO DE IEPS | 1,264,193 |
| DISMINUCION O AUMENTO DE OTRAS PARTIDAS | 10,282,925 |
| SUMA DE AUMENTO O DISMINUCION DE PARTIDAS RELACIONADAS CON LA OPERACION | 18,307,725 |
| TOTAL DE RECURSOS GENERADOS O UTILIZADOS POR LA OPERACION | 217,089,228 |
| ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO | |
| ENTRADA DE EFECTIVO POR APORTACIONES PARA FUTUROS AUMENTOS DE CAPITAL | |
| OBTENCION DE PRESTAMOS CON PARTES RELACIONADAS | 137,411,000 |
| OBTENCION DE PRESTAMOS CON PARTES NO RELACIONADAS | |
| PAGO DE PRESTAMOS CON PARTES RELACIONADAS | |
| PAGO DE PRESTAMOS CON PARTES NO RELACIONADAS | |
| PAGO DE DIVIDENDOS | |
| OTRAS PARTIDAS EN CAPITAL | 28,259,864 |
| TOTAL DE RECURSOS GENERADOS O UTILIZADOS EN ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO | 165,670,864 |
| ACTIVIDADES DE INVERSION | |
| DIVIDENDOS COBRADOS | |
| ADQUISICIONES Y BAJAS DE ACTIVO FIJO | -389,488,510 |
| OTRAS | |
| TOTAL DE RECURSOS GENERADOS O UTILIZADOS EN ACTIVIDADES DE INVERSION | -389,488,510 |
| DISMINUCION O AUMENTO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES | -6,728,417 |
| EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL PRINCIPIO DEL PERIODO | 29,276,305 |
| EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL FINAL DEL PERIODO | 22,547,888 |

FÁBRICA ESPECIAL DE CERVEZA, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS
MENSUAL PRESUPUESTO XXX3

| CONCEPTOS | ENERO | % | FEBRERO | % | MARZO | % | ABRIL | % |
|--|--------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|
| Ventas de Cerveza Nacional | 61,837,101 | 64.4% | 58,180,400 | 57.4% | 70,638,018 | 57.6% | 72,875,130 | 70.1% |
| Ventas de Cerveza Exportación | 42,366,172 | 44.1% | 51,705,414 | 51.0% | 62,131,558 | 50.7% | 38,994,884 | 37.5% |
| TOTAL VENTAS DE CERVEZA | 104,203,273 | 108.6% | 109,885,814 | 108.5% | 132,769,575 | 108.2% | 111,870,014 | 107.7% |
| Reb., Dev. y Bonif. S/ Ventas Nacional | 5,168,399 | 5.4% | 4,912,697 | 4.8% | 5,544,761 | 4.5% | 5,737,765 | 5.5% |
| Reb., Dev. y Bonif. S/ Ventas Exportación | 4,169,299 | 4.3% | 5,039,746 | 5.0% | 6,089,609 | 5.0% | 3,721,503 | 3.6% |
| TOTAL REB., DEV. Y BONIF. S/VENTAS | 9,337,698 | 9.7% | 9,952,443 | 9.8% | 11,634,370 | 9.5% | 9,459,268 | 9.1% |
| VENTAS NETAS DE CERVEZA | 94,865,575 | 98.8% | 99,933,372 | 98.6% | 121,135,205 | 98.8% | 102,410,746 | 98.5% |
| Otros Ingresos Normales | 1,124,968 | 1.2% | 1,387,093 | 1.4% | 1,522,864 | 1.2% | 1,508,934 | 1.5% |
| TOTAL INGRESOS NETOS | 95,990,542 | 100.0% | 101,320,465 | 100.0% | 122,658,069 | 100.0% | 103,919,680 | 100.0% |
| Materias Primas | 10,131,683 | 10.6% | 8,554,994 | 8.4% | 8,797,702 | 7.2% | 9,386,191 | 9.0% |
| Materiales de Envasado | 32,122,096 | 33.5% | 34,429,714 | 34.0% | 38,210,397 | 31.2% | 30,246,455 | 29.1% |
| Rayas, sueldos e impuestos | 6,771,003 | 7.1% | 6,086,503 | 6.0% | 6,589,409 | 5.4% | 7,478,779 | 7.2% |
| Otros gastos de fabricación | 9,577,157 | 10.0% | 19,341,502 | 19.1% | 23,847,069 | 19.4% | 15,191,881 | 14.6% |
| COSTO DE PRODUCCIÓN | 58,601,939 | 61.0% | 68,412,713 | 67.5% | 77,444,576 | 63.1% | 62,303,306 | 60.0% |
| Costo de Otros Ingresos Normales | 697,218 | 0.7% | 1,093,269 | 1.1% | 1,085,156 | 0.9% | 1,013,846 | 1.0% |
| Costo de Ventas | 59,299,157 | 61.8% | 69,505,982 | 68.6% | 78,529,732 | 64.0% | 63,317,152 | 60.9% |
| UTILIDAD BRUTA | 36,691,385 | 38.2% | 31,814,483 | 31.4% | 44,128,336 | 36.0% | 40,602,528 | 39.1% |
| GASTOS DE VENTA | 4,839,517 | 5.0% | 5,850,917 | 5.8% | 8,649,992 | 7.1% | 7,263,673 | 7.0% |
| GASTOS DE ADMINISTRACION | 2,762,411 | 2.9% | 3,819,088 | 3.8% | 3,208,348 | 2.6% | 2,964,170 | 2.9% |
| UTILIDAD DE OPERACION | 29,089,457 | 30.3% | 22,144,478 | 21.9% | 32,269,996 | 26.3% | 30,374,685 | 29.2% |
| Otros Productos y (Gastos) -Neto- | -3,532,803 | -3.7% | -1,714,403 | -1.7% | -4,507,282 | -3.7% | -3,063,083 | -2.9% |
| Costo Integral de Financiamiento | -92,825 | -0.1% | -3,261,125 | -3.2% | -727,205 | -0.6% | -2,099,575 | -2.0% |
| UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS | 25,463,829 | 26.5% | 17,168,950 | 16.9% | 27,035,509 | 22.0% | 25,212,027 | 24.3% |
| Impuesto sobre la renta, IA e IETU | 9,511,030 | 9.9% | 6,211,806 | 6.1% | 11,017,873 | 9.0% | 9,500,018 | 9.1% |
| UTILIDAD (PERDIDA) NETA | 15,952,799 | 16.6% | 10,957,144 | 10.8% | 16,017,637 | 13.1% | 15,712,009 | 15.1% |

| DATOS RELEVANTES | | | | | | | | |
|---|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
| Total de HL Vendidos (Mercado Nacional) | 109,248 | 70.1% | 102,460 | 65.0% | 121,349 | 64.5% | 127,164 | 74.7% |
| Total de HL Vendidos (Mercado Extranjero) | 46,572 | 29.9% | 55,138 | 35.0% | 66,736 | 35.5% | 43,148 | 25.3% |
| Total de HL Vendidos | 155,820 | 100.0% | 157,598 | 100.0% | 188,085 | 100.0% | 170,312 | 100.0% |
| Total de HL Producidos (Envasados) | 174,795 | | 140,994 | | 170,152 | | 172,213 | |

FÁBRICA ESPECIAL DE CERVEZA, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS
MENSUAL PRESUPUESTO XXX3

| CONCEPTOS | MAYO | % | JUNIO | % | JULIO | % | AGOSTO | % | SEPTIEMBRE |
|--|--------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|
| Ventas de Cerveza Nacional | 79,161,853 | 70.9% | 69,108,232 | 63.7% | 71,748,322 | 68.6% | 66,107,425 | 60.9% | 61,195,861 |
| Ventas de Cerveza Exportación | 40,974,719 | 36.7% | 45,034,595 | 41.5% | 41,596,504 | 39.8% | 47,487,395 | 43.7% | 47,344,293 |
| TOTAL VENTAS DE CERVEZA | 120,136,572 | 107.6% | 114,142,826 | 105.2% | 113,344,827 | 108.3% | 113,594,820 | 104.6% | 108,540,155 |
| Reb., Dev. y Bonif. S/ Ventas Nacional | 6,361,969 | 5.7% | 5,667,507 | 5.2% | 5,921,849 | 5.7% | 5,609,166 | 5.2% | 4,954,526 |
| Reb., Dev. y Bonif. S/ Ventas Exportación | 3,902,807 | 3.5% | 4,377,846 | 4.0% | 4,007,703 | 3.8% | 4,623,756 | 4.3% | 4,831,050 |
| TOTAL REB., DEV. Y BONIF. S/VENTAS | 10,264,776 | 9.2% | 10,045,353 | 9.3% | 9,929,552 | 9.5% | 10,232,922 | 9.4% | 9,785,576 |
| VENTAS NETAS DE CERVEZA | 109,871,797 | 98.4% | 104,097,473 | 95.9% | 103,415,274 | 98.8% | 103,361,898 | 95.2% | 98,754,578 |
| Otros Ingresos Normales | 1,733,094 | 1.6% | 4,435,118 | 4.1% | 1,214,186 | 1.2% | 5,185,779 | 4.8% | 949,659 |
| TOTAL INGRESOS NETOS | 111,604,891 | 100.0% | 108,532,591 | 100.0% | 104,629,460 | 100.0% | 108,547,676 | 100.0% | 99,704,237 |
| Materias Primas | 11,915,699 | 10.7% | 10,837,480 | 10.0% | 10,729,864 | 10.3% | 10,247,631 | 9.4% | 9,100,130 |
| Materiales de Envasado | 31,575,255 | 28.3% | 33,828,492 | 31.2% | 32,485,362 | 31.0% | 32,624,786 | 30.1% | 32,759,791 |
| Rayas, sueldos e impuestos | 6,262,888 | 5.6% | 6,262,230 | 5.8% | 7,129,026 | 6.8% | 6,087,087 | 5.6% | 6,201,768 |
| Otros gastos de fabricación | 16,444,912 | 14.7% | 14,453,431 | 13.3% | 12,935,636 | 12.4% | 15,969,911 | 14.7% | 16,848,746 |
| COSTO DE PRODUCCIÓN | 66,198,755 | 59.3% | 65,381,633 | 60.2% | 63,279,888 | 60.5% | 64,929,415 | 59.8% | 64,910,434 |
| Costo de Otros Ingresos Normales | 1,185,337 | 1.1% | 3,086,099 | 2.8% | 807,964 | 0.8% | 4,522,207 | 4.2% | 543,744 |
| Costo de Ventas | 67,384,092 | 60.4% | 68,467,732 | 63.1% | 64,087,852 | 61.3% | 69,451,622 | 64.0% | 65,454,178 |
| UTILIDAD BRUTA | 44,220,799 | 39.6% | 40,064,859 | 36.9% | 40,541,608 | 38.7% | 39,096,055 | 36.0% | 34,250,059 |
| GASTOS DE VENTA | 8,240,636 | 7.4% | 8,811,209 | 8.1% | 9,396,547 | 9.0% | 9,538,587 | 8.8% | 6,848,385 |
| GASTOS DE ADMINISTRACION | 2,773,156 | 2.5% | 2,886,906 | 2.7% | 2,930,672 | 2.8% | 3,349,022 | 3.1% | 3,124,403 |
| UTILIDAD DE OPERACION | 33,207,006 | 29.8% | 28,366,743 | 26.1% | 28,214,389 | 27.0% | 26,208,446 | 24.1% | 24,277,270 |
| Otros Productos y (Gastos) -Neto- | -1,661,885 | -1.5% | -3,339,442 | -3.1% | -2,280,309 | -2.2% | -2,946,342 | -2.7% | -1,927,534 |
| Costo Integral de Financiamiento | -2,204,343 | -2.0% | -1,911,923 | -1.8% | -1,594,293 | -1.5% | -1,522,742 | -1.4% | -47,808 |
| UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS | 29,340,778 | 26.3% | 23,115,378 | 21.3% | 24,339,787 | 23.3% | 21,739,361 | 20.0% | 22,301,928 |
| Impuesto sobre la renta, IA e IETU | 8,660,602 | 7.8% | 10,724,774 | 9.9% | 4,062,856 | 3.9% | 13,862,687 | 12.8% | 8,172,208 |
| UTILIDAD (PERDIDA) NETA | 20,680,176 | 18.5% | 12,390,604 | 11.4% | 20,276,931 | 19.4% | 7,876,674 | 7.3% | 14,129,720 |

| DATOS RELEVANTES | | | | | | | | | |
|---|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|
| Total de HL Vendidos (Mercado Nacional) | 137,844 | 74.7% | 121,119 | 70.7% | 126,379 | 73.0% | 116,096 | 69.4% | 107,048 |
| Total de HL Vendidos (Mercado Extranjero) | 46,769 | 25.3% | 50,088 | 29.3% | 46,630 | 27.0% | 51,194 | 30.6% | 51,872 |
| Total de HL Vendidos | 184,614 | 100.0% | 171,207 | 100.0% | 173,010 | 100.0% | 167,290 | 100.0% | 158,920 |
| Total de HL Producidos (Envasados) | 182,830 | | 176,855 | | 183,115 | | 168,514 | | 158,934 |

FÁBRICA ESPECIAL DE CERVEZA, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS
MENSUAL PRESUPUESTO XXX3

PESOS

| CONCEPTOS | OCTUBRE | | NOVIEMBRE | | DICIEMBRE | | ACUMULADO | | |
|--|---------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|----------------------|---------------|
| | % | | % | | % | | % | | |
| Ventas de Cerveza Nacional | 61.4% | 64,230,236 | 64.4% | 60,158,360 | 63.1% | 69,907,016 | 70.1% | 805,147,954 | 64.3% |
| Ventas de Cerveza Exportación | 47.5% | 44,319,980 | 44.4% | 43,500,041 | 45.6% | 38,147,296 | 38.2% | 543,602,851 | 43.4% |
| TOTAL VENTAS DE CERVEZA | 108.9% | 108,550,216 | 108.8% | 103,658,401 | 108.8% | 108,054,312 | 108.3% | 1,348,750,805 | 107.8% |
| Reb., Dev. y Bonif. S / Ventas Nacional | 5.0% | 5,200,567 | 5.2% | 4,870,872 | 5.1% | 5,660,326 | 5.7% | 65,610,404 | 5.2% |
| Reb., Dev. y Bonif. S / Ventas Exportación | 4.8% | 4,522,447 | 4.5% | 4,438,780 | 4.7% | 3,892,582 | 3.9% | 53,617,128 | 4.3% |
| TOTAL REB., DEV. Y BONIF. S/VENTAS | 9.8% | 9,723,015 | 9.7% | 9,309,652 | 9.8% | 9,552,908 | 9.6% | 119,227,533 | 9.5% |
| VENTAS NETAS DE CERVEZA | 99.0% | 98,827,201 | 99.0% | 94,348,749 | 99.0% | 98,501,404 | 98.7% | 1,229,523,272 | 98.2% |
| Otros Ingresos Normales | 1.0% | 951,165 | 1.0% | 946,459 | 1.0% | 1,249,064 | 1.3% | 22,208,382 | 1.8% |
| TOTAL INGRESOS NETOS | 100.0% | 99,778,366 | 100.0% | 95,295,208 | 100.0% | 99,750,468 | 100.0% | 1,251,731,655 | 100.0% |
| Materias Primas | 9.1% | 9,129,453 | 9.1% | 8,719,381 | 9.1% | 9,953,218 | 10.0% | 117,503,426 | 9.4% |
| Materiales de Envasado | 32.9% | 31,810,985 | 31.9% | 30,822,818 | 32.3% | 29,051,715 | 29.1% | 389,967,866 | 31.2% |
| Rayas, sueldos e impuestos | 6.2% | 6,921,323 | 6.9% | 6,274,744 | 6.6% | 6,921,323 | 6.9% | 78,986,082 | 6.3% |
| Otros gastos de fabricación | 16.9% | 17,028,100 | 17.1% | 16,664,838 | 17.5% | 16,550,637 | 16.6% | 194,853,821 | 15.6% |
| COSTO DE PRODUCCIÓN | 65.1% | 64,889,861 | 65.0% | 62,481,781 | 65.6% | 62,476,893 | 62.6% | 781,311,195 | 62.4% |
| Costo de Otros Ingresos Normales | 0.5% | 543,750 | 0.5% | 543,742 | 0.6% | 745,397 | 0.7% | 15,867,730 | 1.3% |
| Costo de Ventas | 65.6% | 65,433,611 | 65.6% | 63,025,523 | 66.1% | 63,222,291 | 63.4% | 797,178,925 | 63.7% |
| UTILIDAD BRUTA | 34.4% | 34,344,755 | 34.4% | 32,269,685 | 33.9% | 36,528,178 | 36.6% | 454,552,729 | 36.3% |
| GASTOS DE VENTA | 6.9% | 6,483,178 | 6.5% | 13,559,018 | 14.2% | 6,589,010 | 6.6% | 96,070,670 | 7.7% |
| GASTOS DE ADMINISTRACION | 3.1% | 3,128,518 | 3.1% | 3,128,974 | 3.3% | 3,136,269 | 3.1% | 37,211,938 | 3.0% |
| UTILIDAD DE OPERACION | 24.3% | 24,733,059 | 24.8% | 15,581,693 | 16.4% | 26,802,898 | 26.9% | 321,270,121 | 25.7% |
| Otros Productos y (Gastos) -Neto- | -1.9% | -1,927,842 | -1.9% | -500,164 | -0.5% | 575,355 | 0.6% | -26,825,735 | -2.1% |
| Costo Integral de Financiamiento | 0.0% | -688,804 | -0.7% | 17,854 | 0.0% | 1,577,530 | 1.6% | -12,555,260 | -1.0% |
| UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS | 22.4% | 22,116,413 | 22.2% | 15,099,383 | 15.8% | 28,955,783 | 29.0% | 281,889,127 | 22.5% |
| Impuesto sobre la renta, IA e IETU | 8.2% | 8,095,568 | 8.1% | 5,195,028 | 5.5% | 9,131,533 | 9.2% | 104,145,982 | 8.3% |
| UTILIDAD (PERDIDA) NETA | 14.2% | 14,020,846 | 14.1% | 9,904,355 | 10.4% | 19,824,250 | 19.9% | 177,743,145 | 14.2% |

| DATOS RELEVANTES | | | | | | | | | |
|---|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|-----------|--------|
| Total de HL Vendidos (Mercado Nacional) | 67.4% | 112,356 | 69.5% | 105,233 | 68.6% | 122,286 | 74.4% | 1,408,582 | 70.2% |
| Total de HL Vendidos (Mercado Extranjero) | 32.6% | 49,304 | 30.5% | 48,207 | 31.4% | 42,114 | 25.6% | 597,773 | 29.8% |
| Total de HL Vendidos | 100.0% | 161,660 | 100.0% | 153,440 | 100.0% | 164,400 | 100.0% | 2,006,354 | 100.0% |
| Total de HL Producidos (Envasados) | | 161,674 | | 153,454 | | 164,413 | | 2,007,942 | |