

218
24.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

ADMINISTRACION FINANCIERA DEL EFECTIVO EN
LA INDUSTRIA EMBOTELLADORA DEL REFRESCO.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
R A M O N R E Y E S R E Y E S

ASESOR: L.C. ALEJANDRO AMADOR ZAVALA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1997

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U.N.A.M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Administración Financiera del Efectivo en la Industria Embotelladora del Refresco"

que presenta El pasante: Ramón Reyes Reyes

con número de cuenta: 8560506-0 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Contaduría

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 13 de Junio de 1977

PRESIDENTE	C.P. Pedro Acevedo Romero
VOCAL	C.P. Juan Cortés Gutiérrez
SECRETARIO	L.C. Alejandro Amador Zavala
PRIMER SUPLENTE	L.C. Rolando Sánchez Peláez
SEGUNDO SUPLENTE	L.C. Luis Yescas Ramírez

Agradezco a Dios por haberme permitido llegar a este momento, que es uno de los más importantes en mi vida.

A la memoria de mi padre (+),

Con todo cariño y respeto a mi madre, a quien le debo todo lo que soy y, por haberme dado lo más sagrado que es la vida y, a quien nunca podré pagarle tan preciado regalo.
Te amo Madre.

A mis hermanos con Amor y cariño, por el lazo que nos une en todo momento. ¡Ánimo hermanos y adelante!

Con especial agradecimiento a tí Jaime, que junto con tu esposa me ayudaron a iniciar mis estudios y, no conforme con ello, me brindaron su apoyo contribuyendo en el desarrollo de mi profesión.
Gracias hermano, gracias cuñada.

Agradezco sinceramente a esta gran institución que es la Universidad Nacional Autónoma de México, por dejar en mí el legado de mi profesión.

A la Facultad de Estudios Superiores - Cuautitlán de donde orgullosamente soy egresado.

Mi sincero reconocimiento y aprecio a mi Director de Tesis, profesor y amigo quien en todo momento, supo guiarme en el desarrollo de este trabajo, al L.C. Alejandro Amador Zavala.

A mis profesores: por su invaluable contribución en mi formación profesional, mi reconocimiento por su calidad profesional y total entrega a la docencia.

**Para mi Esposa, extraordinaria compañera
y complemento de mi Vida.
A ti Vero, Gracias.**

**Con todo mi Amor para mis hijos
Daniel y Thania que son mi orgu
llo. Los Amo.**

INDICE

Administración Financiera del Efectivo en la Industria Embotelladora del Refresco

	Página
Introducción	1
Capítulo 1. Generalidades	
1 1 La Empresa	3
1 2 Antecedentes de la Industria Embotelladora en México	5
1 3 Objetivos	5
1 4 Finanzas	6
Capítulo 2. La Tesorería	
2 1 Funciones de una Tesorería	9
2 2 Objetivos de una Tesorería	11
2 3 Teoría sobre la Liquidez en Tesorería	14
2 4 Instrumentos para el Control del Manejo del Efectivo	16
2 5 Rendimiento Óptimo de la Inversión en Tesorería	17
2 6 Utilización de los Coeficientes de Liquidez, Prueba Ácida y Solvencia	18
2 7 El Flujo de Efectivo	21
2 8 La Tesorería y el Organigrama	26
Capítulo 3. Obtención del Financiamiento	
3 1 Origen del Financiamiento	28
3 2 Concepto del Financiamiento	28
3 3 Fuentes Internas de Financiamiento	29
3 4 Fuentes Externas de Financiamiento	30
Capítulo 4. Factoraje Financiero Como Apoyo de Obtención de Liquidez	
4 1 Concepto de Factoraje Financiero	43
4 2 Tipos de Factoraje Financiero	44
4 3 Factoraje con Recurso	45
4 4 Factoraje sin Recurso	46
4 5 Beneficios del Factoraje Financiero	49
4 6 Liquidez Inmediata	50
4 7 Otorgamiento del Capital de Trabajo	51

Capítulo 5. Inversiones

5.1 Concepto de Inversión	53
5.2 Objetivos de Invertir en Mercados Financieros	53
5.3 Clasificación de las Inversiones	54
Caso Práctico	60
Conclusiones del Caso Práctico	62
Conclusiones Generales	63
Bibliografía	65

INTRODUCCION

La Economía Nacional, ha experimentado en los últimos años constantes cambios, tanto financieros como políticos y sociales, por la Apertura Internacional que la obligan a ser más competitiva frente a otras economías modernizando su planta, para facilitar su crecimiento, diversificando sus productos para ampliar su mercado, hacerse llegar de recursos frescos con bajo costo financiero y a largo plazo para disfrutar de los beneficios, creando su propio Capital de Trabajo y así, fortalecer su liquidez, sin embargo, los resultados no han sido de todo favorables para la Economía Nacional, ya que, uno de los principales problemas a los que se enfrenta la industria en México, es el elevado costo en la adquisición de los insumos, para la fabricación de productos nacionales, originado básicamente al ingreso de México al Tratado de Libre Comercio (TLC), ya que con este Tratado se disminuyen las fracciones arancelarias a la importación, ocasionando que fueran más baratos los insumos importados que los comprados a los fabricantes nacionales. Debido a este momento histórico, la microindustria es desplazada y al no tener la infraestructura adecuada, sufre serios problemas económicos que, la orillan a su desaparición. Sin embargo para otro grupo de empresas este momento fue aprovechado favorablemente ya que al comprar en el exterior los insumos para la elaboración de sus productos a un precio inferior obtienen un mayor margen de utilidad. Consecuentemente este grupo de empresas se vuelve cien por ciento importadoras.

Este fenómeno, ha provocado que las empresas del país se vayan desarrollando en medio de sensibles crisis económicas y, si a esto le agregamos el cambio frenético al que hemos estado sometidos en los últimos años, cambios que los seres humanos tenemos que generar en la incesante búsqueda de nuestro bienestar y la perpetua lucha por tener siempre el futuro a nuestro favor.

En finanzas, como en muchos otros campos que tienen que ver con el desarrollo de las empresas, el Administrador Financiero tiene todo un reto, no sólo predecir el cambio sino forjarlo. Para ello, debe conocerse así mismo, asomarse al interior de las empresas, con el propósito de percatarse de su realidad y con base en ella, definir a que nivel de calidad tiene que desempeñarse esa parte vertebral de toda organización empresarial, que es el área Financiera.

El Administrador Financiero, tiene que estar preparado para combatir las constantes crisis y cambios; preparación que logrará fundamentalmente a través de cursos, conferencias y textos sobre la materia, teniendo siempre la plena conciencia de que el trabajo de todo directivo no debe valorarse por las actividades que realiza, sino por los resultados que genera y que, son vitales para la vida de una empresa.

En la actualidad, los buenos frutos en materia financiera, se dan por un firme conocimiento en el área y capacitación continua que ya no es un lujo, sino una elevada responsabilidad de todo Administrador o Ejecutivo Financiero.

Por lo anterior, el Administrador Financiero, debe incorporar los factores económicos al control, análisis y toma de decisiones financieras en épocas de inflación para obtener mayores ganancias financieras que por medio de su operación normal. Es la época en la que el manejo de la Tesorería, el aprovechamiento de mayores plazos para el pago de los pasivos y el usufructo de tasas de interés altas, son tema de discusión y de trabajo diario.

Ante estas circunstancias, la intervención del Administrador Financiero en la administración del dinero, juega un papel muy importante, ya que la decisión que tome deberá ser la más adecuada a la necesidad de intervención y, condiciones favorables del Mercado de Dinero, para así obtener el rendimiento más óptimo de la misma.

Vivir ante un entorno económico crítico, puede ser motivo de muerte empresarial o bien, de éxito, cuando se sabe y se puede aprovechar el entorno mismo para la consecución de los objetivos organizacionales. Conocer, manejar y utilizar los elementos financieros al alcance para incorporarlos en la administración del dinero de la empresa, y hacer que ésta sea un ente económico productivo y creciente, es todo un desafío que el Administrador Financiero, en época de crisis económica, debe enfrentar haciendo que la empresa cumpla con su responsabilidad económico - social.

En el presente trabajo, se analizan las funciones y objetivos que tiene el Administrador Financiero en Tesorería, así como las herramientas, las diversas alternativas de inversión y fuentes de financiamiento tanto internas como externas, en el corto y largo plazo, buscando obtener la optimización del efectivo a través de la eficiente administración dentro de la entidad económica.

Principalmente, el análisis se enfoca a la industria embotelladora del refresco de Colas en México, debido a las características que presenta, ya que se conoce que en esta industria el mayor volumen de sus ventas son de contado y, por consiguiente, su Capital de Trabajo es alto y generalmente tiene buena liquidez, que le brinda la oportunidad de contar con un buen portafolio de inversiones.

CAPITULO I. GENERALIDADES

1.1 LA EMPRESA.

Hablar de empresa no es nada simple y mucho menos fácil, el concepto de empresa es uno de los más usados en la actualidad y desde siempre; sin embargo, existe gran diversidad de criterios que la conceptualizan y la enmarcan en una exploración casi interminable por su constante evolución

Lo que es innegable, es que para conceptualizarla hay que analizarla a partir de los elementos que la forman. La empresa esta formada esencialmente por tres clases de elementos:

- a).- Bienes materiales; es decir, edificios, instalaciones, maquinaria y equipo, materias primas, productos terminados y efectivo o capital
- b).- Recursos Humanos; son el recurso eminentemente activo de la empresa y, desde luego el de máxima dignidad. Hablamos de obreros, empleados calificados y no calificados, técnicos y supervisores, ejecutivos y directores.
- c).- Sistemas o bienes inmateriales de la empresa como sistemas de producción, sistemas de ventas y, sistemas de organización y administración.

Pero también habría que mencionar sus distintos aspectos que forman parte importante de su concepto.

- 1).- **Aspecto Económico;** destaca en este aspecto que todas las máquinas, sistemas y personas tienen un fin común que hacen que se coordinen para producir bienes y servicios.
- 2).- **Aspecto Jurídico;** este aspecto está formado ante todo por disposiciones legales que garantizan el derecho de propiedad y reglamentan su uso y sus limitaciones. Concretamente, deben tomarse en cuenta la Escritura Social Constitutiva ya que ésta es la que determina las características particulares de la empresa.
- 3).- **Aspecto Administrativo;** siendo la esencia de lo administrativo la coordinación que se realiza por medio del mando concentrado en una persona o líneas de

mando establecidas, los niveles jerárquicos señalados las facultades delegadas a cada puesto, todo lo cual suele expresarse fundamentalmente en las cartas y manuales de organización y en los análisis de puestos ejecutivos.

- 4)- Aspecto de *unidad sociológica*, es decir la *convivencia, interacción y comunicación* entre sus recursos humanos el desarrollo de la empresa es imposible sin un *vínculo social estrecho y duradero*.

Por todo lo antes mencionado, doy algunos conceptos de empresa de autores y el mito de la empresa que me ocupa

Según Reyes Ponce, Agustín, en su libro Administración de empresas " Es una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado "

Según Jaime H. Levy, en su libro Administración Financiera " Es la unidad económico - social integrada por recursos, materiales y técnicos, coordinados para lograr la producción de bienes y servicios que respondan a los requerimientos del medio en el que la propia empresa actúa "

Münch Galindo, Lourdes, dice en su libro Fundamentos de Administración " Grupo social en el que, a través de la administración del capital y del trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad "

Fernández Arena, J. Antonio, en su libro Introducción a la Administración " Unidad económica en la que se reúnen y combinan los factores de la producción para efectuar el proceso productivo con la finalidad de obtener bienes de todas clases destinados a los consumidores ya sean estos las unidades familiares u otras unidades productoras "

Concepto de empresa embotelladora: " Es una unidad creada con un objetivo económico y social para producir bienes tangibles y servicios dentro de una franquicia asignada para la distribución de bebidas envasadas y, satisfacer necesidades de las personas que la integran "

Como comentario adicional, la empresa embotelladora de refrescos de Colas en México, es concesionada y considerada como una industria privada

Cabe mencionar, que existe una gran variedad de empresas dedicadas a diferentes actividades, tal es el caso de las empresas públicas; privadas; cooperativas de producción y de consumo familiares; de servicios, de transformación, industriales, grandes, pequeñas y medianas, etc ; pero, solo las menciono ya que el objetivo de este trabajo no es estudiarles sino, encontrar la similitud de sus elementos y aspectos con la empresa embotelladora del refresco.

1.2 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA EMBOTELLADORA EN MEXICO

La industria embotelladora de refresco existe desde el año 1898, pero no fue sino hasta el año 1907, que aparece en nuestro país.

Las industrias embotelladoras de refresco como tales, tuvieron su nacimiento en los años veinte ya que anteriormente se consideraban como industrias familiares s, para 1935 sufren una importante transformación, ya que se mezclan modernas técnicas de producción con máquinas automáticas, publicidad y el perfeccionamiento de su distribución.

Entre la década de los cuarenta y cincuenta s, se desarrolla todavía más esta industria, existe mayor volumen de producción y diversificación de marcas, predominando desde entonces el renglón de Colas, es decir, el refresco de Cola fundamentalmente.

Finalmente, en 1955 la industria embotelladora de refresco de Colas, tiene su máximo desarrollo, crece y se expande, entonces, nuestro país es mundado por este producto al grado de ocupar el segundo lugar en líquido consumido después del agua.

Así desde entonces, los países que más consumen refresco a nivel mundial son: Estados Unidos, Austria, Alemania, Japón y por supuesto México quien ocupa el segundo lugar en consumo de refresco luego de Estados Unidos.

En la actualidad se dice que los refrescos de Colas son los que más se venden en el mundo, que en él no existe una población de regular importancia que no cuente de inmediato con una embotelladora de refresco y, esto lógicamente, se debe a la natural inclinación de sus habitantes de consumir estos productos, lo cual al calcularse que en promedio cada habitante consume un refresco por día, hace de este negocio algo muy atractivo para los inversionistas.

1.3 OBJETIVOS

La empresa al actuar dentro de un marco e influir directamente en la vida del ser humano necesita objetivos deseables que le permitan satisfacer las necesidades del medio en el que actúa, y operar con ética. Existe un refrán comprobado en el mundo de los negocios "Proceder bien, resulta a la larga buen negocio" Y, esto es cierto pues la ética evita múltiples problemas a la empresa.

Toda empresa progresista, debe perseguir valores y objetivos, ya que el conseguirlos incide directamente en su progreso.

Menciono los objetivos básicos de la empresa que me ocupa considerando su característica de empresa privada:

- a).- Producir bienes y servicios para un mercado
- b).- Obtener un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social
- c).- Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión
- d).- Cubrir los pagos a acreedores por intereses sobre préstamos concedidos
- e).- Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta
- f).- Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios, al crear fuentes de trabajo
- g).- Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos, mediante el cargo de cargas tributarias
- h).- Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental
- i).- Producir productos y servicios que no sean nocivos al bienestar de la comunidad
- j).- Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas para contribuir al logro de los objetivos
- k).- Propiciar la investigación y el mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional

Cabe mencionar que estos objetivos, pueden en forma general colocarse en primer lugar en un hombre de negocios, que ya obtiene en otras empresas lo necesario para su vida.

1.4. FINANZAS

Dentro de la industria embotelladora del refresco, generalmente, su estructura organizacional como en todas las empresas, depende fundamentalmente del tamaño de su organización; doy a conocer la forma en la que comúnmente está ubicada el área financiera dentro de esta empresa.

De vital importancia es esta función ya que ésta empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero ya que su mayor volumen de ventas es al contado riguroso y, representan aproximadamente el 90% por lo que le brinda la oportunidad de contar con un considerable capital de trabajo ya, que sus ventas de crédito como se puede deducir son solo del 10%

El área de Finanzas dentro de esta empresa, se encarga de la obtención de Fondos y del suministro del Capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada una de las áreas y departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

El área de Finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Comprende las siguientes funciones:

1. **Financiamiento:**

- Planeación Financiera
- Relaciones Financieras
- Tesorería
- Obtención de recursos
- Inversiones

2. **Contraloría:**

- Contabilidad General
- Contabilidad de Costos
- Presupuestos
- Auditoría Interna
- Crédito y cobranzas
- Cuentas por pagar
- Impuestos
- Almacén

La anterior información la ilustro para una mejor visualización.
Dichas funciones, se explican en el capítulo 2.

Más adelante, se desarrolla formalmente el trabajo y función del administrador financiero en el ámbito del dinero y concretamente de la Tesorería.

EMPRESA EMBOTELLADORA

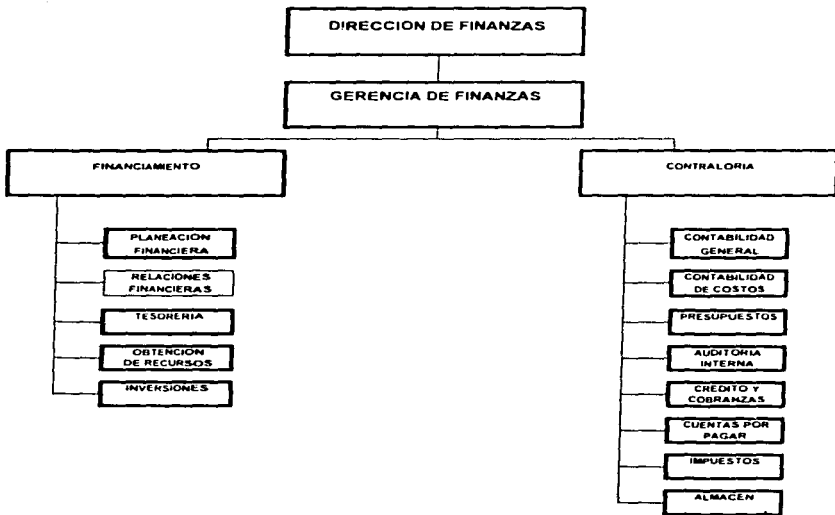


Gráfico 1.

CAPITULO 2

LA TESORERIA

Considerando el gran reto que tiene hoy en día el administrador financiero en cuanto al manejo y control del efectivo para lograr los objetivos generales de la empresa a la que presta sus servicios y, como una labor fehaciente a sus funciones y objetivos financieros, hago mención que la industria embotelladora de Refrescos al igual que las demás empresas en México, ha sufrido una evolución de la situación económico-financiero por lo que hace al administrador financiero, el ejecutivo que con mayor rapidez se ha adaptado a las situaciones de crisis empresarial y financiera.

En estos momentos tan críticos, la dependencia de las empresas respecto del sistema financiero aumenta y, la industria embotelladora que me ocupa, no es la excepción. El recurso de esta al crédito, ya sea a corto o a largo plazo, crece en ocasiones más de prisa que su facturación y, el aumento del costo del dinero es superior al incremento de la rentabilidad obtenida.

En este contexto, la buena gestión de tesorería es una de las actividades más susceptibles de mejora en el mundo de los negocios. Todavía existen empresas en las que se piensa que la situación es tanto más rentable cuando más importante es el nivel de tesorería. Se considera liquidez como sinónimo de beneficios, de manera que poseer una fuerte posición de tesorería se asimila a potencia y seguridad financiera.

La tesorería es efectivamente un activo, pero debe ser gestionado con eficacia. Un disponible (ocioso) o no utilizado, es una carga para la empresa, bien sea porque implica una pérdida de beneficios por inversiones productivas no realizadas, o unas mayores cargas financieras debido a los fondos que ha sido necesario pedir prestados para cubrir necesidades corrientes.

La organización racional de los pagos y de los cobros permitiría a las empresas liberar masas importantes de fondos ociosos. Del mismo modo, una gestión financiera activa a medio y largo plazo, mediante la puesta en marcha de sistemas de control presupuestario, posibilitaría prever las posiciones de dinero futuras y tener en cuenta los riesgos derivados de la existencia de variables cuya evolución está sujeta a un alto grado de incertidumbre.

La creciente importancia de la gestión de la tesorería hace necesario desarrollar algún modelo pionero que de igual manera se aplique o se imponga a una empresa cualesquiera que fuera su actividad o tamaño y que, proporcione un conjunto de técnicas para prever, organizar y controlar los movimientos y saldos de tesorería para reducir al mínimo los gastos financieros, elevar al máximo los ingresos financieros y mantener un disponible (Ocioso) próximo a cero; esto sería sensacional y se convertiría en paradigma de actuación de cualquier Dirección Financiera Profesional.

2.1 FUNCIONES DE UNA TESORERÍA.

Las funciones de la tesorería de una empresa son muy variadas y numerosas. Cada empresa asigna a su tesorería las funciones que, de acuerdo a las operaciones que efectúa y a las circunstancias en que desarrolla su actividad cree convenientes y necesarias.

En la industria embotelladora del Refresco (Cólitas) la tesorería se gestiona desde una perspectiva gerencial, e incide en dos puntos básicos:

- a) - La reducción de las necesidades de Capital Circulante y.
- b) - La gestión del disponible

La Reducción de las Necesidades del Capital Circulante.

Una primera medida para conseguir una gestión de tesorería más favorable, consiste en optimizar la utilización del dinero circulante. Dado que este depende de la longitud del ciclo de maduración y del ciclo de caja, dichos ciclos deberían acortarse al máximo (Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar).

La Gestión del Disponible.

La gestión del disponible consiste en la utilización eficiente de los medios de financiación y crédito, desde que entran en la empresa a través del circuito de cobros, hasta que en el circuito de pagos son utilizados para atender compromisos con terceros.

Las actividades de este circuito se acostumbran estar concentradas bajo la responsabilidad del Gerente de Finanzas y/o directamente del Tesorero, cuyas decisiones contemplan tres grandes áreas:

- La coordinación de las cuentas financieras (Bancos): métodos de regulación de tesorería.
- La gestión de financiación del déficit
- La gestión de los excedentes (Inversiones).

Se comenta brevemente sus principales aspectos:

La coordinación de las cuentas financieras: los métodos de regulación de tesorería.

Aun en la actualidad un gran número de empresas operan con diversas cuentas bancarias, lo que requiere la coordinación de los saldos que se mantienen en las distintas entidades. Si existen deficiencias en esta área, puede darse el caso que una empresa tenga

simultáneamente cuentas en descubierto (Con elevado costo financiero) y cuentas con saldos positivos.

Este tipo de desequilibrios, derivados de la existencia simultánea de saldos deudores y acreedores no compensados, a pesar de ser fácilmente detectables, son muy frecuentes en la práctica

La coordinación de las cuentas bancarias y la regulación general de la tesorería en la industria embotelladora del Refresco, ha originado tomar modelos y métodos complejos que requieren de un tratamiento especial e informativo, pero que también puede realizarse con la ayuda de medios más sencillos que se adaptan bien a previsiones menos rigurosas

La gestión de la financiación del déficit. (Obtención de Recursos)

A través del presupuesto de tesorería, se analiza como prever los pagos y detectar oportunamente posibles necesidades de financiación. Una de las responsabilidades principales del Gerente Financiero de la empresa, es disponer de un inventario permanente de posibles fuentes de financiación con sus correspondientes costos. Aún cuando la empresa tenga solucionado su problema crediticio, no debe conformarse con ello. Hay que buscar constantemente alternativas para convertir deudas de corto a largo plazo, sustituir créditos caros por otros que lo sean menos, negociar compensaciones y garantías menos gravosas, etc... Una gestión activa de la tesorería puede reportar importantes beneficios a la cuenta de resultados.

La gestión de los excedentes (Inversiones).

La gestión de los excedentes en tesorería es una actividad básica del responsable financiero de cualquier empresa bien organizada. El disponible sobrante debe ser colocado para evitar tener fondos ociosos o improductivos.

Del mismo modo que se recurre a créditos puente para nivelar faltantes de tesorería, especialmente en las empresas con ventas de carácter estacional, los excedentes de tesorería deben ser invertidos con el objeto de maximizar su rentabilidad.

Mantener de forma regular o periódica saldos disponibles elevados no es síntoma de una buena gestión económico-financiera sino todo lo contrario. Representa una oportunidad perdida para obtener beneficios adicionales que añadir a la cuenta de resultados. Tampoco es un sinónimo de buena gestión la aplicación de fondos en inversiones con escasa rentabilidad.

La inmovilización de fondos en este tipo de inversiones puede obligar a solicitar créditos con costos superiores al rendimiento obtenido.

Por todo ello, la rentabilidad de la inversión, el costo del crédito y la flexibilidad de la actuación, son los criterios que deben determinar las decisiones de gestión de tesorería en todo momento.

Nótese que las funciones de tesorería en la industria que nos ocupa, las realiza y las supervisa directamente el Gerente Financiero apoyado lógicamente en su tesoro quien ejecuta operativamente dichas funciones; esto, en ningún momento debe pensarse que se le restringe o se le limita su actuación propia, sino más bien se le transmite oportuna y claramente sus funciones que al departamento de tesorería con la supervisión de la Gerencia Financiera corresponde. El tesoro se siente más libre de actuar y poner una mayor atención en los manejos del dinero.

Se mencionó al iniciar el tema, funciones de una tesorería, que cada empresa asigna dependiendo de su tamaño, giro y circunstancias de operación, las funciones que cree convenientes y necesarias. Lo que es un hecho, es que independientemente de esto, existen siempre adversidades en el medio que afectan tanto a una como a otra empresa, y es eso precisamente lo que hay que vencer y sino por lo menos estar preparado financieramente para esos cambios, concretamente hablando, a los Riesgos que enmarcan el éxito o el fracaso de cualquier gestión de tesorería y del entorno económico y financiero de la empresa.

2.2 OBJETIVOS DE UNA TESORERÍA.

Al igual que las funciones, éstos son diversos; sin embargo, se abordan los más representativos y generales ya que son los que determinan el funcionamiento de toda empresa.

Dentro del objetivo general del Administrador Financiero, que es de maximizar el patrimonio de los accionistas, se cita a los objetivos principales de tesorería basados en dos conceptos fundamentales que son: Liquidez y Rentabilidad.

- 1).- Administrar en forma directa el efectivo y los valores negociables
- 2).- Planear la estructura de Capital de la empresa.
- 3).- Maximizar la disponibilidad diaria de fondos.
- 4).- Eficientar el recurso al crédito. (Financiamiento).
- 5).- Presupuestar las necesidades diarias de financiación. (Flujo de fondos).
- 6).- Optimizar la rentabilidad de los fondos ociosos. (Inversión).
- 7).- Optimizar la ecuación liquidez-rentabilidad de fondos.

Como puede observarse, los objetivos son desarrollados implícitamente al realizar las funciones de la tesorería, por lo que, hace necesario conceptualizar liquidez y rentabilidad.

Liquidez. Es tener dinero suficiente para poder hacer frente a compromisos contraídos y que deben ser liquidados.

Este concepto es representado por tres razones financieras por las cuales podemos deducir si efectivamente se cuenta con el efectivo suficiente o necesario para cubrir compromisos:

$$\text{Razón Solvencia (Circulante)} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}, \text{ también conocida como Capital de Trabajo.}$$

$$\text{Razón Solvencia Inmediata ó Prueba del Ácido} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Razón Liquidez} = \frac{\text{Activo Disponible}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Rentabilidad, que es el segundo concepto que, está representado por la razón financiera:

$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Rentabilidad, se traduce en obtener el máximo rendimiento de los recursos de la empresa. Por eso, estos dos conceptos se deben de conjugar de la mejor manera posible para alcanzar el objetivo general de toda empresa, que es el de ser rentable y solvente al mismo tiempo.

RIESGOS.

La dinámica de los sistemas financieros en los últimos años, se ha caracterizado por una serie de factores que sin duda hacen imprescindible una gestión activa del riesgo que se adapte permanentemente al proceso de cambio financiero.

Entre estos factores tenemos:

- 1).- La volatilidad de los tipos de cambio (Dólar) y, de los tipos de interés (Tasas).

La incidencia del factor volatilidad en la salud financiera de cualquier empresa puede ser trascendental.

En el caso de la volatilidad de los cambios (Cotizaciones del Dólar) y, tipos de interés (Tasas), es importante prever estos cambios para evitar cubrir el compromiso contraído a un costo más alto o más bajo en su caso, mediante una cobertura inicial que incluso supere el margen de beneficio previsto para la operación

La volatilidad de tipos de interés y tipos de cambio, es un fenómeno hoy más que nunca, presente a nivel nacional e internacional y, difícilmente previsible en cuanto a su evolución. De hecho, si se analizan los factores más relevantes que condicionan los tipos de interés o de cambio (Nivel de Inflación, nivel de actividad económica, déficit público, situación en otros países, etc.), son todos ellos factores que en los últimos años han estado sujetos a fluctuaciones importantes y a menudo inesperadas.

2).- La liberación de los sistemas financieros

La progresiva adaptación de los sistemas financieros a la nueva situación y a los cambios experimentados en las condiciones económicas a partir de los años sesenta (Inflación, aparición de déficit públicos, renovación tecnológica, fluctuación de los tipos de cambio derivada de la flotación de las divisas, etc.), ha tenido como consecuencia el fenómeno conocido como desregulación o liberación

Esta nueva actividad de las autoridades económicas se ha concretado en la práctica de la flexibilización de las medidas de control, especialmente en lo que se refiere a las condiciones de competencia y tipos de interés, dando así mismo, más facilidades para la creación y acceso a nuevos mercados de productos financieros

3).- Una mayor competitividad en el marco de los sistemas financieros la desintermediación e internacionalización de la actividad económica

Los últimos veinte años se han caracterizado por la progresiva desaparición de las fronteras financieras tradicionales. Intermediarios financieros no bancarios (Sociedades de financiación, de crédito hipotecario, de fondos de inversión, etc.), han generado productos y servicios competitivos con los de la banca. Esto ha contribuido al desarrollo de la desintermediación financiera. Este fenómeno consiste en que las grandes empresas prescindan de los créditos bancarios para su financiación y acudan directamente al ahorro de los particulares mediante la emisión de títulos.

Paralelamente, el Sector Público, con el objeto de financiar su creciente déficit, se ha convertido en un nuevo competidor en la captación de recursos del Sector Privado

Finalmente, se evidencia una creciente internacionalización de la actividad económica y financiera. Puede afirmarse que prácticamente ya no existen sistemas financieros cerrados, porque las interrelaciones son tan intensas que cada uno de ellos se ve afectado por cuanto ocurre en el resto del mundo.

En resumen, las condiciones de los sistemas financieros han cambiado y, el cambio ha generado un entorno más volátil, más competitivo, con nuevas operaciones e instrumentos financieros y sujetos económicos más exigentes. En definitiva, mayor volubilidad del margen financiero y, en consecuencia, mayor riesgo.

Pero, ¿en qué medida afecta todo ello a la gestión de tesorería en la empresa, ya que, es el tema que me ocupa?

Siempre ha sido cierto que la característica que distingue a los ejecutivos financieros es su capacidad para adaptarse y tomar decisiones en un entorno de ambigüedad y expectativas inciertas. Sin embargo, la experiencia de los últimos años hacen de esta capacidad un atributo esencial de cualquier gestión financiera. Al lado de las técnicas tradicionales de gestión de tesorería, resulta indispensable conocer y aplicar nuevas técnicas e instrumentos que permitan gestionar adecuadamente los crecientes riesgos financieros.

La identificación y evaluación de los riesgos financieros constituyen el primer paso para plantear una adecuada cobertura de los mismos. En el campo de la gestión de tesorería, esta toma de conciencia debe ser especialmente dinámica, pues los riesgos evolucionan muy rápidamente. A lo largo de un mismo día, o incluso en breves minutos, pueden producirse en los mercados financieros situaciones que tengan incidencia en el plan de gestión de riesgos definidos por la empresa.

En este continuo proceso de evolución, el riesgo de cambio y el riesgo de tipos de interés constituyen los factores que inciden de una manera directa en el resultado de la gestión de tesorería y, por tanto, deben representar una de las principales preocupaciones del Director Financiero.

2.3 TEORÍA SOBRE LA LIQUIDEZ EN TESORERÍA.

Al desarrollar el punto 2.2. Objetivos de una tesorería, se mencionó que el objetivo general del administrador financiero dentro de una empresa es lograr la maximización del patrimonio de todo inversionista; también se comentó que para medir la exitosa o deficiente administración de la tesorería, ésta sería evaluada desde el punto de vista de la liquidez y la rentabilidad; por eso, para hablar de liquidez y solvencia, me apoyo en las razones financieras siguientes:

$$\text{Razón Solvencia} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}, \text{Solvencia Inmediata} = \frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inv.}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{y Razón Liquidez} = \frac{\text{Activo Disponible}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Es importante mencionar los conceptos de Capital de Trabajo, Capital de Trabajo Bruto y, Capital de Trabajo Neto, ya que las razones de Solvencia y Liquidez son las que determinan estos conceptos.

Capital de Trabajo o algunas veces denominado también **Capital de Trabajo Bruto**, se refiere simplemente a todos los activos circulantes, es decir, la inversión que una empresa realiza en activos a corto plazo como: efectivo, valores negociables, inventarios y cuentas por cobrar.

Capital de Trabajo Neto: se define como los activos circulantes, menos los pasivos circulantes.

La razón circulante, tiene como finalidad medir la solvencia de una empresa, sin embargo, una alta razón, no asegura - como ya se ha comentado con anterioridad - que una empresa dispondrá del efectivo que necesita para satisfacer sus necesidades. Si los inventarios, no se pueden vender o si las cuentas por cobrar no pueden ser cobradas de manera oportuna, entonces la aparente seguridad reflejada en una alta razón circulante podría ser ilusoria.

La razón solvencia inmediata o prueba ácida, también tiene como finalidad medir la solvencia y se obtiene sustrayendo los inventarios de los activos circulantes y posteriormente dividiendo entre los pasivos circulantes. Esta razón elimina los inventarios de los activos circulantes porque son el menos líquido de los activos circulantes; por lo tanto, es una "Prueba Ácida" de la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones circulantes.

La razón de liquidez, tiene como finalidad mostrar el dinero con que cuenta la empresa para hacer frente a sus obligaciones al momento, porque utiliza para tal efecto activos líquidos, como: Caja, Bancos e Inversiones de Realización inmediata.

El mayor y más amplio panorama en relación con la posición de liquidez de una empresa, se obtiene mediante el examen de su presupuesto de efectivo. Dicho estado financiero, el cual pronostica los flujos de entrada y salida de efectivo, se centra sobre lo que es realmente importante: la capacidad de la empresa para generar suficientes flujos de entrada de efectivo capaces de satisfacer sus flujos de salida de efectivo requeridos.

Otro punto muy importante que mencionar es la política de Capital de Trabajo y que se refiere concretamente a las políticas básicas de la empresa referentes a:

- 1).- Los niveles fijados como meta para cada categoría de los activos circulantes. (Objetivos).
- 2).- La forma en la que se refinanciarán los activos circulantes. (Reducción de las necesidades del Capital Circulante - ciclo de maduración).

La administración del Capital de Trabajo, se refiere a la administración de los activos y de los pasivos circulantes dentro de ciertos lineamientos de política

En resumen, no debemos olvidar que las empresas operan con la finalidad de mantener un equilibrio específico entre los activos circulantes y los pasivos circulantes y, entre las ventas y cada categoría de los activos circulantes. En tanto se mantenga el equilibrio, los pasivos circulantes podrán ser pagados oportunamente, los proveedores continuarán embarecando bienes y reabasteciendo los inventarios, siendo éstos suficientes para satisfacer la demanda de ventas. Sin embargo, si la situación financiera se aleja del equilibrio, surgirán y se multiplicarán los problemas y, la empresa se verá envuelta en una espiral descendente que la lleve a la quiebra.

Entonces, no debemos olvidar que el tener excedentes de efectivo, no siempre es sano, como tampoco lo es no tenerlo, sino, más bien, es encontrar el equilibrio entre estos dos niveles bajo una política básica de Capital de Trabajo y una buena administración del mismo.

2.4 INSTRUMENTOS PARA EL CONTROL DEL MANEJO DEL EFECTIVO.

La administración de los recursos monetarios en las empresas, es una de las labores de la administración financiera que nunca se termina.

Los Estados Financieros informan acerca de la posición de una empresa en un punto en el tiempo y acerca de sus operaciones con relación a algún período anterior. Sin embargo, el valor real de los estados financieros radica en el hecho de que dichos documentos pueden usarse para ayudar a predecir las utilidades y los dividendos futuros de la empresa. Desde el punto de vista de un inversionista, el análisis de Estados Financieros es útil como una forma para anticipar las condiciones futuras y lo que es más importante, como un punto de partida para la planeación de aquellas operaciones que hayan de influir sobre el curso futuro de los eventos.

Para lograr la administración eficiente de la tesorería, el administrador financiero, cuenta con los siguientes instrumentos para el control del efectivo; los cuales, por ahora sólo se mencionan para destacar su importancia como medios para lograr una administración financiera eficiente de la tesorería de una empresa, ya que más adelante se ahondará más sobre estos conceptos.

Dichos instrumentos son los siguientes:

- 1).- La Prueba de Solvencia.
- 2).- La Prueba Ácida.
- 3).- El coeficiente de liquidez.
- 4).- El Flujo de Fondos y,
- 5).- Las relaciones con las fuentes de recursos.

De su correcta elaboración e interpretación dependen muchas de las decisiones de carácter financiero de los Directores de las empresas y, lógicamente, su máximo aprovechamiento redundará en mejores beneficios para la empresa.

2.5 RENDIMIENTO OPTIMO DE LA INVERSIÓN EN TESORERÍA.

Se ha establecido que las causas que mueven a las empresas a mantener fondos en tesorería y que son, entre otras: la necesidad de operar y realizar los cobros y pagos habituales; la previsión de pagos importantes como impuestos, dividendos, compras de equipo, etc.; la previsión de liquidez resultante de una disminución brusca del saldo en caja por un corte en la producción, una baja en las ventas, la incobrabilidad de una cuenta importante, etc.; la previsión de oportunidades y la política frente a los bancos y otros acreedores.

Así mismo, se mencionó que las causas principales que motivan la utilización de partes de su efectivo en valores de inmediata realización, son la búsqueda de un mayor rendimiento sin pérdida notable de disponibilidad.

Todo esto es lo que condiciona el logro de los objetivos de tesorería, es decir, al momento de buscar el máximo aprovechamiento de las inversiones en efectivo de la empresa, conjugando la rentabilidad con la liquidez.

Si estas causas son razonables, el empleo de los recursos de la tesorería en activos circulantes, en la cuantía necesaria y suficiente para lograr esos objetivos, estará justificado.

Además, hay que considerar que en la práctica es diferente la liquidez que tiene una empresa cuando está en operación que, cuando hay un estado de liquidación; de hecho, los diferentes elementos del activo circulante no tienen el mismo valor de recuperación, principalmente porque el criterio con el que se valúan las diversas partidas es diferente y, porque muchas veces realizar esos activos resulta más complicado de lo que se supone.

2.6 UTILIZACIÓN DE LOS COEFICIENTES DE LIQUIDEZ Y PRUEBA ÁCIDA.

Se ha comentado en puntos anteriores que para lograr una administración eficiente de la tesorería y en general de la empresa, el administrador financiero hace uso de técnicas y herramientas financieras para evaluar la actuación de la empresa así, como a través del análisis de los Estados Financieros, determinan el curso que ha de seguir el negocio hacia el éxito de su estructura financiera

Liquidez y Solvencia como herramientas e instrumentos para evaluar la capacidad que tiene la empresa para satisfacer sus obligaciones y compromisos en el corto plazo, es una de las muchas tareas que el administrador financiero realiza en sus funciones.

La razón financiera de liquidez, hace énfasis en lo siguiente: ¿ Es la empresa capaz de hacer frente financieramente a sus obligaciones al momento?

Esta razón financiera como todas las demás, ha sido diseñada para mostrar la relación que existe entre las cuentas de los Estados Financieros, concretamente, Activos Disponibles y Pasivos Circulantes

Razones de liquidez, son aquellas que muestran la relación entre el efectivo de una empresa con sus Pasivos Circulantes.

Un Activo líquido, es aquel que es o puede convertirse fácilmente en efectivo a un "valor justo de mercado" y la "posición de liquidez" de la empresa, es aquella que responde a la siguiente pregunta: ¿Será la empresa capaz de cumplir con sus obligaciones al momento?

Razón circulante o solvencia, esta razón, se calcula dividiendo los Activos Circulantes entre los Pasivos Circulantes. Indica el grado en el cual los Pasivos Circulantes quedan cubiertos por los Activos que se espera se conviertan en efectivo en el futuro.

$$\text{Razón Solvencia (Circulante)} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

Los Activos Circulantes incluyen por lo general efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios. Los Pasivos Circulantes consisten en Cuentas por Pagar, los Documentos por Pagar a Corto Plazo, Vencimientos de la Deuda a Corto Plazo, Impuestos sobre Ingresos y Otros Gastos Devengados (Principalmente sueldos).

Veamos que importantes son estas razones; por ejemplo: La empresa "A" podrá tener una deuda de \$5'300,000 y cargos por intereses de \$420,000, mientras que la empresa "B" podrá tener una deuda de \$52'000,000 y cargos por intereses de \$4'000,000. ¿Qué empresa es más fuerte financieramente hablando? La verdadera carga de estas deudas y la capacidad de las empresas para reembolsarlas, puede determinarse 1) comparando la deuda de cada empresa con sus activos y 2) comparando los intereses que deban de pagar, con el ingreso que tengan disponible para el pago de intereses. Dichas comparaciones, son realizadas por medio de los análisis de razones financieras.

Veámoslo ahora con números:

Empresa "X" Balance General al 31 de Dic. de 19XX (Cifras en millones) y únicamente Activos y Pasivos Circulantes.

ACTIVOS		PASIVOS	
Efectivo y valores Negociables	\$ 10	Cuentas por Pagar	\$ 60
Cuentas por Cobrar	375	Documentos por Pagar	110
Inventarios	615	Pasivos Acumulados	140
Total Activos Circulantes	\$ 1,000	Total Pasivos Circulantes	\$ 310

Vamos a suponer que la razón circulante como norma para esta industria es de 4.2 veces.

$$\text{Razón Solvencia} = \frac{\$ 1,000}{\$ 310} = 3.2 \text{ veces } \text{ ó } \$ 3.20$$

A simple vista, esta empresa se aprecia con una razón circulante bastante buena ya que se deduce que 3.2 es un excelente índice de solvencia puesto que indica que por cada peso que se tenga de deuda, se tiene \$ 3.20 para cubrirla. Sin embargo, si este índice lo comparamos con la norma con la que operan las demás empresas que participaron dentro de su misma industria, diríamos que su posición de solvencia, es relativamente fuerte, sin embargo, toda vez que los activos circulantes se han programado para que se conviertan en efectivo en un futuro, es bastante probable que pudieran liquidarse en una cantidad cercana a su valor nominal. Con una razón circulante de 3.2, la empresa "A" sólo podría liquidar los activos circulantes tan sólo al 31% de su valor en libros y aún podría liquidar a sus acreedores circulantes. ($1/3.2 = 0.31$, o 31 por ciento. Obsérvese que $0.31 (\$ 1,000) = \310 , el monto de los pasivos circulantes).

Razón Solvencia Inmediata (Prueba del Ácido)

Esta razón se calcula deduciendo los inventarios de los Activos Circulantes y dividiendo el resto entre los Pasivos Circulantes:

$$\text{Razón solvencia o razón rápida de prueba del ácido} = \frac{\text{Activos Circulantes - Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

Aplicando esta razón al Balance de la empresa "X", tenemos que:

$$\text{Razón rápida} = \frac{\$ 385}{\$ 310} = 1.2 \text{ veces ó } 1.20$$

Si consideramos que el promedio de la industria para la razón es de 2.1 veces, de modo que la razón 1.2 de la empresa "X" es alta, sin embargo, si se logran cobrar las cuentas por cobrar, la empresa podrá liquidar sus Pasivos Circulantes aún sin tener que liquidar sus inventarios.

$$\text{Coeficiente de Liquidez} = \frac{\text{Activo Disponible}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{\$ 10}{\$ 310} = 0.03$$

Sin embargo, al emplear la Razón de Liquidez se puede observar que si la empresa es requerida en sus pagos circulantes en estos momentos, cuenta tan solo con \$ 0.03 por cada peso que deba a corto plazo, lo que quiere decir que no puede hacer frente a sus obligaciones circulantes con efectivo, por lo que carece de liquidez para tal fin.

Los inventarios son por lo general el menos líquido de los Activos Circulantes de una empresa, por lo tanto, representan los Activos sobre los cuales es más probable que ocurran pérdidas en caso de que sobrevenga una liquidación. Por lo tanto, la medición de la capacidad de una empresa para liquidar sus obligaciones a corto plazo sin basarse en la venta de los inventarios, es importante.

Si una empresa está teniendo dificultades financieras, empieza a pagar sus cuentas (cuentas por pagar) de una manera más lenta, a pedir prestado a su banco, etc... Si los Pasivos Circulantes están aumentando más rápido que los Activos Circulantes, la razón circulante disminuirá y esto podría causar serios problemas. Debido a que la razón circulante proporciona el mejor indicador individual de la medida en que los derechos de los acreedores a corto plazo queden cubiertos por los activos que se espera se conviertan

en efectivo en un plazo muy breve, es la medida de solvencia a corto plazo que se usa con mayor frecuencia.

2.7 EL FLUJO DE EFECTIVO.

Como un complemento de los Estados Financieros, las empresas elaboran los estados de movimientos de fondos que financieramente son de gran importancia ya que muestran la forma en la que circulan los fondos en la empresa

La función principal de los flujos es, presentar dinámicamente el movimiento de los recursos de tesorería y sus posibilidades de responder a los compromisos, al igual, que nos previenen de una situación de liquidez favorable o desfavorable

La toma de decisiones, tiene como antecedente el análisis e interpretación de los Estados Financieros y sus complementos, razón por la cual, es importante mencionar sus conceptos:

Estado de Resultados: Es el documento que resume los ingresos y los gastos de una empresa a lo largo de un período contable, generalmente de un mes, trimestre o de un año.

Estado de Situación Financiera: Es el documento contable que muestra la posición financiera de una empresa a una fecha determinada

Una vez conceptualizados, se habla de sus complementos (flujos de efectivo), ya que como se mencionó, son también importantes para que el administrador financiero tome decisiones trascendentes.

Para nuestro propósito, se hace necesario dividir los flujos de efectivo en dos clases fundamentales

- 1).- Flujos de Efectivo en Operación y.
- 2).- Otros Flujos de Efectivo

Flujos de Efectivo en Operación, son aquellos que provienen de las operaciones normales, y en esencia, son iguales a la diferencia existente entre las entradas por ventas y los gastos erogados en efectivo, incluyendo los impuestos pagados.

Otros Flujos de Efectivo, son aquellos que provienen de la emisión de acciones, de la solicitud de préstamos o de la venta de activos fijos. En el presente trabajo, se habla de flujos de efectivo en operación únicamente ya que, son estos los que cubren las expectativas en el tema analizado dentro de la industria embotelladora del refresco de Colas.

Los flujos en operación pueden diferir de las utilidades contables (o del ingreso neto) por dos razones principales:

a).- Todos los impuestos que se reportan en el Estado de Resultados, pueden no tener que ser pagados durante el año en curso o, bajo ciertas circunstancias, los pagos reales en efectivo para cubrir los impuestos pueden exceder a la cifra de impuestos deducidos de las ventas para calcular el ingreso neto.

b).- Las ventas pueden ser a crédito, por lo que pueden no representar efectivo y algunos de los gastos (o costos), deducidos de las ventas para determinar las utilidades, pueden no constituir costos en efectivo. Lo que es más importante, la depreciación no es un costo que represente una salida en efectivo. En síntesis, los flujos de efectivo en operación pueden ser mayores o menores que las utilidades contables durante cualquier año dado.

La depreciación es un cargo mensual o anual que se aplica contra los ingresos y el cual refleja el costo estimado en pesos del equipo de capital usado en el proceso productivo. Por esta razón, la depreciación es un cargo que no representa una salida de efectivo; por lo tanto, debe añadirse nuevamente al ingreso neto para obtener una estimación del flujo de efectivo proveniente de las operaciones.

Para apreciar la forma en que la depreciación afecta a los flujos de efectivo, consideremos el siguiente Estado de Resultados y su correspondiente estado de flujo de efectivo. Ambos se presentan en forma simplificada. Suponemos que todos los ingresos por ventas se recibieron en efectivo durante el año y que todos los costos excepto la depreciación se pagaron en efectivo durante el año. Obsérvese que los flujos de efectivo son iguales al ingreso neto más la depreciación:

	Estado de Resultados (1)	Flujo de Efectivo (2)	
Ingresos por ventas	\$ 1,500	\$ 1,500	
Costos excepto depreciación	1,050	1,050	
Depreciación	150	0	
Costos Totales	1,200	1,050	(Costos en efectivo).
Utilidad antes de los impuesto	\$ 300	\$ 450	(Flujo de efectivo antes de impuestos).
Impuestos (40%)	120	120	
Ingresos Netos	\$ 180		
Más depreciación	150		
Flujo Neto de efectivo	\$ 330	\$ 330	
= IN + DEP.			

Cabe señalar que toda vez que los dividendos se pagan en efectivo, la capacidad de la empresa para pagar dividendos depende de sus flujos de efectivo. Los flujos de efectivo generalmente se relacionan con la utilidad contable, la cual es simplemente igual al ingreso neto tal y como se reporta en el Estado de Resultados. Aunque las empresas que tienen utilidades contables altas, generalmente tienen también flujos de efectivo altos, la relación no es precisa. Por consiguiente, Los inversionistas se interesan tanto en las proyecciones de efectivo como en las proyecciones de utilidades.

EL FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTADO.

La empresa estima sus necesidades de efectivo como parte integral de su presupuesto general o de su proceso de pronóstico. Primero, pronostica sus requerimientos de Activos Fijos y de inventarios junto con las fechas en que deberán hacerse los pagos. Esta información se combina con las proyecciones a cerca de la demora en la cobranza de las cuentas por cobrar, las fechas de pago de los impuestos, las fechas de pagos de intereses y dividendos.

Toda esta información se resume en un presupuesto llamado, Presupuesto de Efectivo o Flujo de Efectivo, el cual muestra los flujos proyectados de entrada y salida de efectivo de la empresa a lo largo de un periodo. Generalmente, las empresas utilizan un presupuesto mensual de efectivo pronosticado a lo largo del año siguiente. Los presupuestos mensuales de efectivo, se usan para propósitos de planeación y los presupuestos diarios o semanales (Flujo de Caja) se utilizan para el control del efectivo.

El presupuesto de efectivo, proporciona una información mucho más detallada en relación con los flujos futuros de la empresa que los Estados Financieros pronosticados.

Este presupuesto de efectivo, se usa para determinar el momento en que la empresa tendrá excesos o faltantes de efectivo y, de tal forma ayudar a la administración a planear adecuadamente la forma de invertir los excesos de efectivo o de financiar los faltantes de fondos.

El Flujo de Efectivo, es un estado que proyecta las entradas y salidas de caja durante un periodo determinado, permitiendo a la administración proyectar ambos conceptos y, por lo tanto, planear y programar mejor las necesidades de efectivo de la empresa.

El Flujo de Caja, es el estado que resume las entradas y salidas de efectivo durante un periodo determinado, muestra la razón de cualquier cambio en el estado de caja de cualquier empresa.

En la gráfica No. 2.1 se muestra un ejemplo del Flujo de Fondos con las cuentas características de la industria embotelladora del refresco de Colas, correspondiente al año 1996 a manera de ejemplificar su operación financiera.

Los incrementos proyectados en ventas, pueden requerir que la empresa obtenga efectivo, ya sea pidiendo dinero prestado a su banco o mediante la venta de acciones (esta empresa cotiza en bolsa)

Las decisiones son fundamentales de acuerdo a los eventos, es decir, por ejemplo, si se anticipa un incremento en ventas, 1) utilizara efectivo para comprar o para vender Activos Fijos, 2) incrementará las compras de materia prima y con ello incrementará los inventarios de materias primas y las cuentas por pagar, 3) incrementará la producción, lo cual conducirá a un aumento en los sueldos y salarios devengados y en la producción en proceso, y 4) eventualmente construirá su inventario de producto terminado. Una parte del efectivo habrá sido erogada y por lo tanto eliminada de la cuenta de efectivo de la empresa y se habrá obligado así misma a erogar aún una mayor cantidad de dinero dentro de unas cuantas semanas para liquidar sus cuentas por pagar y sus sueldos y salarios devengados.

Todos estos eventos, cuya naturaleza requiere de uso de efectivo, habrá ocurrido antes de que genere cualquier cantidad nueva de efectivo a través de las ventas. Aun cuando las ventas esperadas ocurran realmente, habrá un atraso en la generación de efectivo, hasta que se cobren las cuentas por cobrar - y si esta empresa concede crédito por 30 días, tendrá que esperar 30 días después de que haya hecho una venta para que el efectivo regrese a la empresa - Dependiendo de la cantidad de efectivo que la empresa haya tenido al inicio del periodo, de la longitud del ciclo de producción - ventas - cobranza (ciclo de caja) y de la cantidad de tiempo que pueda demorar el pago de sus propias cuentas por pagar y de sus sueldos y salarios devengados, la empresa podría verse en la necesidad de conseguir cantidades substanciales de efectivo adicional mediante la venta de acciones o solicitando un préstamo a su banco.

Si la empresa es rentable, sus ingresos por ventas excederán sus costos y sus flujos de entrada eventualmente excederán sus desembolsos de efectivo. Sin embargo, aun un negocio rentable puede experimentar un faltante de efectivo si esta creciendo rápidamente. Puede tener que hacer pagos por concepto de planta, materiales y mano de obra antes de que el efectivo proveniente de una expansión en ventas empiece a fluir hacia adentro de la empresa. Por esta razón, las empresas de rápido crecimiento generalmente requieren de préstamos bancarios de gran magnitud o de sumas de capital provenientes de otras fuentes de financiamiento.

El otro extremo es, si una empresa es improductiva, sus desembolsos de efectivo serán más cuantiosos que sus flujos de entrada. A su vez, esto disminuirá la cuenta de efectivo y también causará una disrupción en el pago de los sueldos y salarios devengados y en las cuentas por pagar y, también podría conducir a la concertación de fuertes préstamos.

EMBOTELLADORA DE REFRESCOS "X" S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE FLUJO DE FONDOS 1996

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMB	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL
VENTAS Y SERVICIOS	952 182	924 682	1 003 965	1 021 450	1 014 134	761 012	1 026 483	1 074 871	951 054	883 550	914 234	1 018 958	11 546 825
RECAUDACIONES EN CAJAS	35 605	36 722	38 311	43 527	41 655	31 300	41 100	40 569	34 806	38 323	39 652	44 196	462 930
VENTAS A LA CLASE EN CAJAS	987 871	961 024	1 042 277	1 061 987	1 055 789	792 312	1 067 883	1 115 440	985 890	921 922	953 886	1 063 194	12 009 755
TRAS AL MERCADO	140 019	152 070	170 560	165 263	232 890	244 543	201 442	239 589	225 400	221 447	212 586	241 156	2 427 171
INGRESOS													
VENTAS AL MERCADO	31 203	31 009	30 158	37 101	37 493	27 656	38 144	39 472	34 783	32 408	31 573	37 396	416 681
COMPRAS A LA MERCADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OTROS INGRESOS Y SERVICIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TRANSFERENCIAS A LA CLASE	3 979	4 557	5 074	4 749	6 916	7 343	6 170	7 493	6 251	6 955	6 756	7 839	73 953
IVA	4 891	4 831	5 376	5 450	5 791	4 605	5 776	6 117	5 251	5 742	5 265	5 900	63 954
TOTAL INGRESOS	35 173	35 537	41 271	41 653	44 340	35 351	44 283	45 635	41 032	39 423	42 369	45 235	490 628
EGRESOS													
MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES	5 470	6 753	6 321	6 310	6 819	5 607	7 078	7 438	6 422	6 475	6 834	7 620	71 642
CONTINGENCIAS	6 374	6 249	6 674	7 350	7 752	6 254	7 771	8 282	7 150	7 241	7 190	8 032	65 006
PAQUETAJE Y PARAPASAJES	1 294	1 243	1 311	1 285	1 325	1 015	1 237	1 325	1 163	1 238	1 076	1 451	14 973
PAQUETAJE	275	295	275	227	240	199	255	254	236	254	270	326	2 906
PAQUETES TERMINADOS	35	57	59	56	43	33	32	32	27	28	29	33	451
OTRAS MATERIAS PRIMAS	594	642	766	747	841	732	860	1 030	865	750	755	889	9 445
MATERIALES DE PRODUCCION	4 711	742	924	531	596	571	504	512	652	532	541	654	6 686
PLETES Y MANUEBRAS	0	0	0	159	193	165	128	163	146	140	143	162	1 342
IVA	1 152	1 139	1 242	1 345	1 432	1 170	1 424	1 511	1 371	1 508	1 330	1 454	15 830
SUBTOTAL	14 321	14 484	15 279	16 676	17 798	14 876	17 783	19 215	16 403	16 571	16 916	19 075	195 763
ENVASES													
DEPRECIACION EN ENVASES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ENVASES PLASTICOS PRIMOS	816	121	578	961	716	1 073	307	668	474	299	421	369	7 334
ENVASES REUTILIZABLES	4 070	5 365	6 634	6 487	7 945	6 298	7 219	6 701	7 076	6 224	6 202	7 200	79 395
PLETES Y MANUEBRAS	161	270	278	279	277	267	267	269	269	269	269	269	2 690
IVA	728	744	877	991	1 063	1 051	959	1 183	1 241	840	856	890	11 413
SUBTOTAL	5 575	5 701	7 492	7 571	8 741	8 202	7 586	9 305	7 583	6 432	6 562	7 250	81 491
MANTENIMIENTO													
MANTENIMIENTO INDUSTRIAL	339	422	511	571	543	471	681	422	381	544	362	627	6 458
MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ	1 328	1 282	1 476	1 229	1 884	1 231	1 870	1 678	1 672	1 539	1 571	1 770	17 901
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	140	130	116	143	404	141	151	124	231	219	226	250	2 378
IVA	263	239	242	244	331	243	311	296	319	303	310	345	3 479
SUBTOTAL	2 070	1 884	2 166	1 979	2 562	1 653	2 361	2 221	2 446	2 302	2 378	2 647	26 677
NOVIOS													
SERVICIOS FINANCIEROS Y COMISIONES	2 334	2 149	2 144	3 274	2 892	2 476	2 973	2 659	2 873	2 771	2 827	3 034	33 170
DEPRECIACION	37	155	120	129	125	123	123	122	123	122	122	125	1 437
FONDO DE AMORTIZACION	253	214	426	367	339	325	332	331	334	331	332	340	3 970
OTRAS PRESTACIONES FINANCIERAS	162	173	200	225	234	266	283	296	283	276	274	294	3 069
IMPUESTOS	14	63	63	64	68	67	67	67	63	63	63	63	787
SUBTOTAL	3 000	2 761	3 153	4 033	3 645	3 312	3 791	3 741	3 673	3 557	3 619	3 864	42 433

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
IMPUESTOS													
I.V.A. GENERAL	0	4.581	4.931	5.376	5.459	5.791	4.805	5.976	6.117	5.351	5.142	5.283	58.094
I.V.A. ADICIONADO	0	2570	2674	2652	3363	3542	2297	3332	3.523	3177	2958	3019	33.835
I.V.A. NETO	2331	2.011	2.203	2.424	2.096	2.249	1.714	2.544	2.614	2.174	2.184	2.265	26.934
ISR	565	550	613	674	485	474	1.292	222	615	31	75	312	2.934
IMPACT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IMPUS	433	534	496	466	615	460	633	591	589	565	579	629	6.566
IMPONAT	112	112	121	115	145	121	165	134	131	134	137	148	1.576
SAR	48	44	45	49	61	53	69	55	52	47	58	61	669
IMPUESTO SOBRE RENTAS	48	43	51	62	36	65	61	67	60	59	61	67	659
SUBTOTAL	3.541	3.282	3.319	3.505	2.490	3.427	3.877	3.615	3.400	2.934	3.073	3.505	39.038
PUBLICIDAD													
GASTOS DE PUBLICIDAD	369	992	62	1.637	1.864	311	587	649	641	723	723	723	8.944
RECUPERACION DE GASTOS DE P.C.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
I.V.A.	51	128	8	221	243	8	77	85	84	94	94	94	1.187
SUBTOTAL	389	992	65	1.637	1.964	317	587	649	641	723	723	723	8.944
GASTOS GENERALES													
ALQUIL	526	519	551	572	670	483	521	632	554	437	542	606	6.719
LUZ TELEFONO GAS	272	253	306	439	131	370	349	322	290	278	281	339	3.582
PAPELERA Y ARTÍCULOS DE OFIC.	460	85	91	700	728	83	125	156	132	129	132	144	1.430
REEMBOLSOS DE CAJA CHICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
HONORARIOS Y RENTAS A GRUPO	1.447	1.434	1.447	2.032	1.716	1.687	1.577	1.552	1.534	1.543	1.572	1.679	19.264
HONORARIOS	486	103	189	119	136	127	182	121	114	112	117	123	1.636
GASTOS DIVERSOS	483	416	482	1.055	881	151	535	656	673	557	654	622	7.488
I.V.A.	374	374	471	529	474	414	452	435	423	415	424	451	5.229
SUBTOTAL	2.922	2.897	3.153	4.282	3.632	3.754	3.452	3.719	3.247	3.192	3.245	3.173	42.089
TOTAL EGRESOS	31.746	31.947	35.633	35.617	40.772	34.544	37.442	41.147	37.242	35.669	36.543	42.867	444.435
Saldo de Operación													
Saldo de Operación	3.372	3.463	3.387	3.197	4.487	3.757	4.487	5.245	3.783	3.784	3.676	4.629	46.784
INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS													
TERMINOS Y CONTRATACIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MADURERA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EQUIPOS DE TRANSPORTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EQUIPAMIENTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CONSTRUCCIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUBTOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OPERACIONES FINANCIERAS													
PRESTAMOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INTERESES FINANCIEROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUBTOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo de Flujos													
Saldo de Flujos	3.372	3.463	3.387	3.197	4.487	3.757	4.487	5.245	3.783	3.784	3.676	4.629	46.784
Saldo Inicial Disponible	0	3.376	6.944	11.517	16.104	20.791	25.478	30.165	34.852	39.536	44.223	48.910	47.750
Saldo Final Disponible	3.372	6.944	11.517	16.104	20.791	25.478	30.165	34.852	39.536	44.223	48.910	47.750	46.784

De acuerdo con esto, en las empresas improductivas los pasivos aumentan hasta alcanzar niveles excesivos (apalancamiento) De manera similar, un plan de expansión excesivamente ambicioso dará como resultado un nivel excesivo de inventarios y de activos fijos, mientras que una política de crédito y cobranzas muy indulgente (Fácil, perdonar, tolerar) dará como resultado un nivel muy alto de cuentas por cobrar y, eventualmente, originará la aparición de cuentas malas y una reducción en las utilidades.

Si una empresa se queda sin dinero y no puede obtener suficientes fondos para satisfacer sus obligaciones, entonces no podrá realizar sus operaciones y tendrá que declararse en quiebra. Por lo tanto, un pronóstico exacto del flujo de efectivo es fundamental en la administración financiera y por tal razón, los analistas financieros con frecuencia, utilizan técnicas que les permiten analizar el flujo y así detectar problemas de flujo antes de que estos sean críticos.

El Flujo de Caja, permite conocer a corto plazo, la posición financiera de la empresa respecto a la estabilidad y solvencia para hacer frente a sus compromisos analizando además, la disponibilidad y movimiento del efectivo.

El análisis del flujo de caja, tiene como finalidad permitir tomar decisiones a corto plazo, si el flujo de fondos relativo a las ventas, a la producción, es considerado como un medio de prevision de los objetivos de la empresa, un flujo de caja debe establecerse conjuntamente a fin de determinar los recursos bancarios para la realización de los planes de financiamiento.

En la gráfica No. 2.2, se presenta un flujo de caja, mostrando el movimiento de las cuentas características de la industria que me ocupa, correspondiente al mes de Octubre del año 1996.

Resumiendo, el conjunto que forman los datos recientes de carácter histórico, con las previsiones de fondos para futuros periodos, constituye una valiosa información acerca de las posibilidades que tiene la empresa de generar recursos suficientes para sufragar los gastos que origine. La comparación de las cifras reales de tesorería con las presupuestadas, ofrece la posibilidad de detectar los acontecimientos que se estén produciendo y que son primordiales para la empresa. Una reducción de la cifra de rotación de los inventarios o de los efectos a cobrar, puede significar la posibilidad de una futura crisis de fondos.

La investigación de los movimientos de tesorería constituye un medio para controlar los fondos que pueden ser empleados en inversiones, inventarios y otras partidas.

Cuando estas inversiones van a financiarse mediante recursos externos, el análisis de las cuentas de tesorería, proporciona información sobre la capacidad de la empresa para hacer frente a las cargas financieras que han de producirse con tal motivo. Tan

importante es, a estos efectos, conocer la cifra de beneficios como la de los movimientos de tesorería.

Las informaciones de tesorería, son también interesantes para medir el resultado de las decisiones empresariales de carácter financiero, como pueden ser los de acogerse a los beneficios de la amortización acelerada, la de acudir a sistemas de alquiler de bienes de equipo en lugar de adquirirlos y, seleccionar inversiones.

Tanto el Flujo de Fondos como el Flujo de Caja, son una herramienta para el análisis y evaluación del desarrollo de la empresa y conjuntamente con el Estado de Flujo de Efectivo, mostrar la forma en que las operaciones de la empresa han afectado su posición de efectivo y, ayudar a responder a preguntas tales como: ¿está generando la empresa el efectivo necesario para comprar los Activos Fijos adicionales que le permitirán su crecimiento?, ¿es tan rápido el crecimiento, que se requiera de un financiamiento externo tanto para mantener las operaciones como para efectuar las inversiones necesarias en activos fijos nuevos?, ¿dispone la empresa de flujos de efectivo excedentes que puedan usarse para reembolsar las deudas o para invertirse en nuevos productos? Esta información, es útil tanto para los Administradores como para los Inversionistas, por lo tanto, estos flujos de efectivo son una parte importante del informe anual.

Las empresas pueden concebirse como instituciones que tienen dos bases de valor que se encuentran separadas pero relacionadas entre sí: " los activos existentes ", los cuales proporcionan las utilidades y los Flujos de Efectivo y, las " oportunidades de crecimiento ", las cuales representan oportunidades para hacer nuevas inversiones capaces de incrementar las utilidades futuras y los Flujos de Efectivo. La capacidad para aprovechar las oportunidades de crecimiento, dependen de la disponibilidad del efectivo que se requiera para la compra de nuevos Activos y los Flujos de Efectivo provenientes de los activos existentes son frecuentemente la fuente principal de los fondos que se usan para hacer rentables las nuevas inversiones. Esta es otra de las razones por la cual tanto los Inversionistas como los Administradores, se interesan en los Flujos de Efectivo en la misma medida que en las utilidades.

2.8 LA TESORERÍA Y EL ORGANIGRAMA.

Se han mencionado las funciones y objetivos de la tesorería así, como su destacada participación en la administración del efectivo para el buen funcionamiento de la empresa; justo es hablar ahora de la estructura de la organización donde se ubica la gestión de tesorería, así como su interdependencia en el flujo de información con otros departamentos y áreas.

Cabe señalar que, el lugar donde se le ubique dentro de un esquema de organización, depende de ciertos factores como:

- 1).- Estructura General de la empresa.
- 2).- Labores y funciones que se le asignen.
- 3).- Tamaño de la empresa.
- 4).- Grado de desarrollo del proceso de administración de la empresa.

De tal forma, las funciones del área de finanzas dentro de la empresa embotelladora del refresco de Colas, se desarrolla entre dos funcionarios financieros de alto nivel y que, son: el Tesorero y el Contralor Financiero, teniendo este primero, la adquisición y custodia de los fondos, mientras que el Contralor Financiero, se ocupa en áreas como la Contabilidad, la información y el control.

Además de estas responsabilidades importantes, los dos puestos incluyen a menudo actividades que se relacionan entre sí.

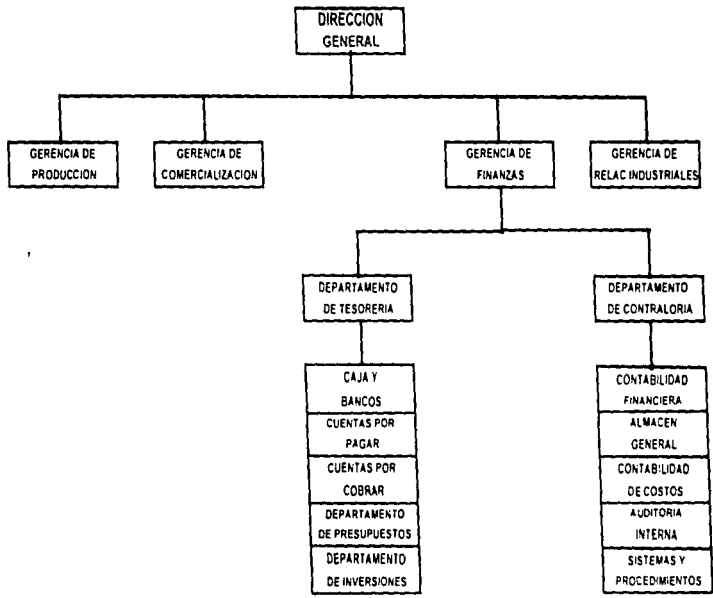
La función central del Contralor incluye el registro y la presentación de información financiera (Preparación y análisis de Estados Financieros, Impuestos, Auditoría interna y externa).

Por su parte el Tesorero, se encarga además de la preparación del Presupuesto General de la empresa para determinar a su vez el presupuesto de flujo de efectivo, instrumentos útiles para tomar decisiones sobre inversiones y asegurar que el sistema de planeación y control sea eficaz.

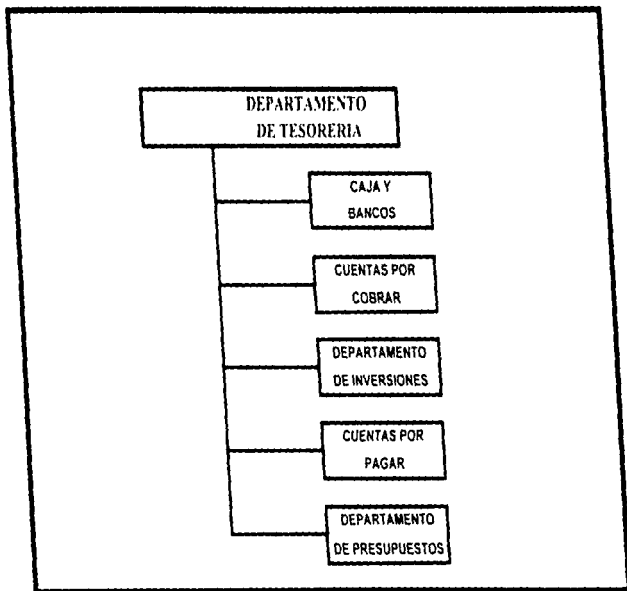
En los Organigramas 1 y 2, se muestra la función tesorería, primeramente partiendo del nivel de Dirección y, posteriormente por separado para visualizar su propia estructura.

Viendo estos esquemas, podemos concluir el tema de la Tesorería diciendo que la Tesorería tiene como objetivos básicos la administración de fondos y valores de la empresa manteniendo una fluidez oportuna y suficiente de los recursos financieros necesarios para su operación en las mejores condiciones y con la obtención de los máximos beneficios para la misma.

La tesorería debe procurar satisfacer necesidades financieras de la empresa con recursos propios, cuando no resulte posible la autosuficiencia financiera, se emplearán fuentes externas de financiamiento (Capítulo 3) que resulten menos costosas y apropiadas al monto, plazo de pago, destino de los fondos requeridos y, analizar con los ejecutivos de la empresa, las causas que originan las desviaciones significativas en los presupuestos de efectivo y, de reunir los elementos suficientes de juicio para sugerir las medidas correctivas que contribuyan a eliminar nuevas variaciones desfavorables.



ORGANIGRAMA No 1



ORGANIGRAMA No 2

INSTRUMENTOS DEL MERCADO DE VALORES MEXICANO

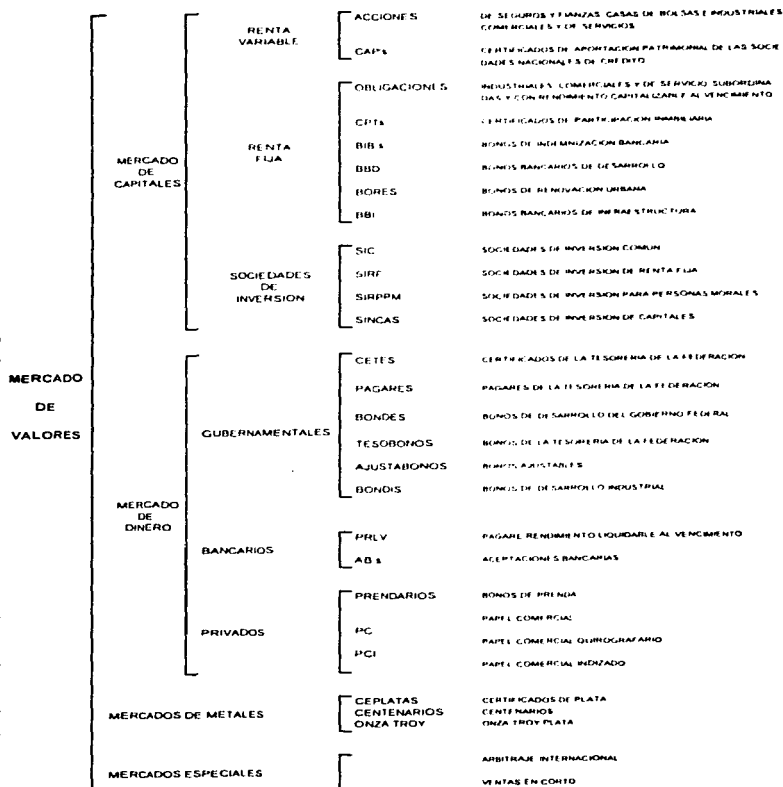


Gráfico 3.

CAPITULO 3.

OBTENCION DEL FINANCIAMIENTO.

3.1 OBTENCION DEL FINANCIAMIENTO.

Frecuentemente las empresas, a través de sus dirigentes, recurren a financiamientos que les permitan desarrollar operaciones financieras y actividades productivas y económicas, esto como resultado de un análisis profundo de los Estados financieros, en donde se manifiestan necesidades de fondos que permitan financiar aquellas cuentas de Activo y Pasivo para lograr conseguir una liquidez y así, hacer frente a compromisos económicos y administrativos.

Los dirigentes empresariales y en particular el Administrador Financiero, es quien tiene la difícil tarea de buscar el financiamiento más rentable y a un bajo costo, para lo cual, este profesionista, ha analizado costo, es decir, tasa de interés anual, imagen crediticia (Imagen de empresa solvente), confiabilidad (Seguridad y disponibilidad del crédito), restricciones (Negativa de financiamiento de acreedores , unos más que otros) y finalmente, la flexibilidad (Capacidad de la empresa de aumentar o disminuir más fácilmente la cantidad de fondos suministrados)

Todos estos factores, el Administrador Financiero toma en consideración para decidir en cuanto a la forma y manera de financiar a la empresa, pero jamás perdiendo el enfoque de la responsabilidad que impera sobre cualquier decisión tomada en pro o en contra del éxito o declive de la organización

3.2 CONCEPTO DEL FINANCIAMIENTO.

Se denomina financiamiento a " la obtención de recursos o activos, tales como el Efectivo, Inventarios, Equipo, Maquinaria, Terrenos, Edificio, etc , ya sean de fuentes internas o externas a corto mediano y largo plazo, para que las operaciones normales de la empresa, se realicen eficientemente ".

Se debe determinar si la falta de recursos obedece a situaciones tales como proyectos de inversión, planes de expansión, etc., con el objeto de poder determinar si se necesita un financiamiento a corto, mediano o largo plazo, para localizar la fuente de financiamiento adecuada a dichas necesidades.

En estas circunstancias, la clasificación obedece a los requerimientos de las empresas así como su manejo.

3.3 FUENTES INTERNAS DE FINANCIAMIENTO.

Son fuentes internas de financiamiento, aquellas generadas por la misma empresa, tales como: la Creación de las reservas de pasivo, de Capital, Retención de utilidades, así, como la Depreciación y Amortización.

DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN

Originalmente la Depreciación era considerada como la baja de valor que sufren los activos fijos después de un tiempo determinado de ofrecer los beneficios a la empresa.

Con excepción de los Terrenos, la totalidad de los activos fijos tienen una vida limitada, es decir, ellos serán de utilidad para la empresa por un número limitado de periodos contables futuros. Lo anterior significa que el costo de un activo deberá ser distribuido adecuadamente en los periodos contables en los que el activo será utilizado por la empresa. El proceso contable para esta conversión gradual de los activos fijos en gasto es llamado depreciación.

Este concepto de depreciación es muy importante, puesto que depreciar activos en periodos cortos, tiene el efecto de acelerar la recuperación de la inversión fiscalmente hablando, siempre y cuando sea permitido en la Ley del I.S.R.

Es importante enfatizar que la depreciación no es un gasto real virtual sino es considerada como gasto solamente para determinar los impuestos a pagar. Cuando las deducciones por depreciación son significativas, el ingreso gravable disminuye, entonces, también se disminuyen los impuestos a pagar y por consiguiente la empresa tendrá disponibles mayores fondos para reinvertir.

La depreciación es considerada como una fuente de financiamiento interna debido a la recuperabilidad de la inversión, es decir, que la inversión que se hizo inicialmente para la compra del equipo, va a recuperándose a través del tiempo. Esto se comprendería mejor si en lugar de reflejarse sólo en Estados Financieros se creara un fondo en el que cada mes se depositara el monto depreciado para que este mismo financie posteriormente la compra de Activos Permanentes.

Cabe mencionar que debido a fenómenos inflacionarios, se ha modificado la forma de registro para la depreciación, ya que anteriormente, se hacía con el valor histórico del bien, el cual se depreciaba en un determinado número de años. Ahora, con la inflación ha sido necesario hacer una reexpresión de cifras en los Activos Permanentes considerando factores inflacionarios o el Índice Nacional de Precios al Consumidor.

La amortización, es un proceso contable similar al de la depreciación, la diferencia radica en que la depreciación es un término utilizado para los Activos Fijos como son:

Maquinaria, Equipo de Oficina, Edificios, etc., mientras que la amortización se aplica a los Activos Diferidos como: Gastos de Instalación y Gastos de Organización.

UTILIDADES RETENIDAS.

La retención de utilidades constituye un problema para los accionistas al detener el procedimiento de pago de dividendos, debido a que no ven ganancias de su inversión, pero también es cierto, que esta distribución es sin duda la más importante limitación del autofinanciamiento; para llegar a un acuerdo se hace necesario implementar una buena política de dividendos en donde se tome la decisión de invertir esos fondos en su totalidad, o que proporción de utilidad es para financiar equipo o Capital de Trabajo y que otra es para la distribución de dividendos.

Tomando en cuenta que la utilización del financiamiento externo reduce el ingreso futuro disponible para los accionistas y, que también se hace necesaria la estabilidad y rentabilidad de las operaciones presentes de la empresa, se deben estudiar a fondo los beneficios que pueda traer la utilización de esta fuente de financiamiento interna.

Por un lado, el precio de sus acciones se vería incrementado debido a que las utilidades por acción y dividendos futuros serán más altos si no emiten nuevas acciones. Además de obtener los beneficios que pueda dar la nueva inversión tanto para los accionistas como para la empresa a un costo razonable. Por otro lado, se tiene la opción de distribuir los dividendos obteniendo los accionistas sólo esa ganancia.

Si es tomada la decisión de invertir las utilidades, aunque sólo sea una parte de ellas, es aquí donde se da su función como fuente de financiamiento interna porque la misma empresa financia la compra de Activos como: Circulantes, Equipo para la Planta, Mobiliario, etc., sin recurrir a terceros (Bancos, Proveedores y Acreedores), obteniendo como beneficio la inversión inmediata y evitar pagar intereses por el financiamiento.

La retención de utilidades como la depreciación y amortización, son consideradas como las menos costosas con relación al financiamiento externo, porque al hacer retención de utilidades, los propietarios ganan ingresos como ganancias de incremento de utilidades, por ello, los accionistas esperan que las utilidades futuras deban ser más elevadas ya que tienen más dinero invertido dentro de la empresa.

3.4 FUENTES EXTERNAS DE FINANCIAMIENTO.

Cuando los fondos normales generados por la empresa, son insuficientes para hacer frente a desembolsos exigidos para mantener el curso normal de sus operaciones; o bien, para llevar a efecto planes o proyectos de inversión, es cuando se recurre a financiamiento externo. El cual comprende al Proveedor del Equipo, Emisión de obligaciones, Incrementos de Capital, etc...

Dentro de esta fuente de financiamiento externa podemos encontrar dos grupos que pueden ofrecer los medios para cubrir los requerimientos de la empresa:

- 1).- Fuentes de Financiamiento Bancario y.
- 2).- Fuentes de Financiamiento no Bancario

FUENTES DE FINANCIAMIENTO BANCARIO.

La disponibilidad de los recursos de una empresa son consideraciones vitales para el éxito de la misma, razón por la cual es necesario analizar la importancia del financiamiento Bancario principalmente hablando de Inversiones Permanentes que implican un largo plazo.

Las fuentes de financiamiento Bancarias son innumerables de diversa índole y tipos, se analizarán aquellas de las que más hace uso la industria del refresco, mencionando aquellas que forman parte de la clasificación

- **Créditos aplicables normales.**

Aunque se trata de financiamientos para la adquisición de Activos Fijos (Bienes de Capital o Inversiones Permanentes), se mencionan algunos otros por considerarlos importantes como fuente de financiamiento e inclusive pudiesen ser complementarios a dichas adquisiciones para su buen funcionamiento y desarrollo.

Dentro de los créditos aplicables normales, tenemos.

- a).- **Préstamos Quirográficos.**

La finalidad de este préstamo es proporcionar a los clientes liquidez inmediata para cubrir gastos imprevistos u otras necesidades eventuales de carácter transitorio como dinero a corto plazo, aumento provisional de inventarios en la cuenta del cliente, etc...

Generalmente se trata de operaciones a corto plazo debiendo procurar que no excedan de 180 días, renovables una o más veces hasta un máximo de 360 días a partir de la fecha de su otorgamiento.

- b).- **Préstamo en Colateral.**

Es la operación de crédito mediante la cual una institución otorga al acreditado, un préstamo contra la firma de un pagaré y además entrega el acreditado, el o los títulos que dé en garantía colateral.

El Banco entrega en efectivo o en abono a su cuenta de cheques el importe de los documentos, menos los intereses pactados, obligando al acreditado a devolver la cantidad total al vencimiento del pagaré.

Este préstamo es otorgado para cubrir necesidades eventuales de efectivo, aumento provisional en inventarios, cuentas por cobrar, etc .

Su plazo es de máximo 180 días y renovable máximo hasta 360 días.

c).- Préstamo Prendario.

Es una operación de crédito otorgada por el Banco a un acreditado, cuyo paga además de la firma de un pagaré, queda garantizado, con la prenda sobre determinados bienes inmuebles enajenables.

Los fondos provenientes de este tipo de crédito son utilizados para financiar operaciones de compra - venta, cubrir necesidades eventuales de caja, inventarios de artículos terminados y materias primas, compra de Maquinaria, etc .

El plazo es establecido de acuerdo con el objeto de la operación y el riesgo que representan los bienes sobre los que se constituye la prenda

Operación de máximo 180 días y renovable máximo hasta 360 días

d).- Crédito Simple.

Por medio de este crédito, la institución Bancaria pone a disposición del acreditado determinada cantidad de dinero o a contraer por cuenta del acreditado una obligación, la que puede ser dispuesta por este una sola vez.

Este financiamiento se otorga a solicitantes cuya cantidad sea la compra - venta de bienes, o bien empresas de servicio y son destinados al funcionamiento de sus operaciones, pago de pasivos o para operaciones interbancarias.

El plazo se establece de acuerdo con el objeto de la operación; es una operación a corto plazo, no excediéndose de 180 días y renovable hasta un máximo de 360 días a partir de su otorgamiento.

Requisitos:

- 1).- Ser cuentahabiente de cheques en el Banco o abrir su cuenta de cheques.
- 2).- Cumplir con los requisitos indicados en la solicitud de crédito.
- 3).- Dedicarse a actividades comerciales o industriales.

- 4).- Celebrar el contrato respectivo determinando el monto del crédito, su plazo e intereses.
- 5).- Anotar en el contrato los datos relativos a la prenda.
- 6).- Tener la propiedad legítima de los bienes que se vayan a dejar en prenda.
- 7).- Endosar el certificado de depósito a favor de la institución entregándolo junto con el bono de prenda correspondiente.
- 8).- Asegurar el o los bienes hipotecarios a favor del Banco

Garantía:

El Crédito Simple podrá estar respaldado únicamente por la firma de la persona o empresa acreditada.

Intereses:

Varían de acuerdo a las disposiciones del banco, generalmente son cubiertos por el acreditado mensualmente, también se establece una comisión a favor de la institución

e).- En Cuenta Corriente.

En forma general se llama Apertura de Crédito en Cuenta Corriente, a aquellas líneas que se establecen a favor del acreditado, para que pueda disponer discrecionalmente de las mismas, dentro de determinado tiempo y hasta por un límite máximo de crédito.

También se les conoce como líneas de crédito revolvente, esto significa, que el acreditado pueda hacer entregas o efectuar retiros en esta forma con abono o cargo a la cuenta corriente cuantas veces así lo requiera, dentro del límite máximo de la referida línea de crédito. Tal clausura se hace cada seis meses, salvo pacto en contrario solo el saldo que resulte de la clausura, constituye el crédito exigible y disponible.

Están destinados principalmente al financiamiento de su Capital de Trabajo para el fomento de actividades comerciales.

Plazo:

Generalmente se trata de operaciones a corto plazo, debiéndose procesar que estas no excedan de 180 días renovables y/o más veces hasta un máximo de 360 días, a partir de su otorgamiento.

Forma de Pago:

El crédito se amortiza mediante entregas en efectivo o cheques que hace el acreditado a la institución y el saldo al vencimiento del contrato.

Requisitos:

- 1).- Ser cuentahabiente en el Banco o abrir su cuenta de cheques.
- 2).- Cumplir con los requisitos indicados en la solicitud de crédito
- 3).- Dedicarse a actividades comerciales o industriales.
- 4).- Celebrar el contrato respectivo determinando el monto del crédito, su plazo e intereses.
- 5).- Tener la propiedad legítima de los bienes que se vayan a dejar en prenda.
- 6).- Endosar el certificado de depósito a favor de la institución
- 7).- Asegurar el o los bienes a favor del Banco

Garantía:

El Crédito en Cuenta Corriente podrá estar respaldado únicamente por la firma de la persona o empresa acreditada

Intereses:

Generalmente los intereses se calculan sobre los saldos diarios que resultan a cargo del acreditado y son pagaderos por meses vencidos, también se establece una comisión a favor de la institución.

• **Créditos Aplicables a la Producción.**

La finalidad de estos Créditos es fomentar las actividades de producción de bienes y servicios y, se conceden a empresas de reconocida solvencia moral y económica, para financiar inventarios y gastos directos de exploración, inversiones en Activos Fijos o Semifijos o bien, para consolidación de Pasivos

Estos Créditos se conceden al amparo de una línea de crédito y a plazos de 3.5 y 15 años, debiendo contar con garantías reales adecuadas, específicas valuadas, suficientes y debidamente aseguradas.

En todos los casos, el acreditado deberá aportar de sus recursos una parte razonable de la inversión a financiar.

Dentro de los Créditos a la Producción existen:

a).- Préstamos Hipotecarios Agrícolas, Ganaderos e Industriales a empresas de servicio.

Por medio del préstamo con garantía de unidades Industriales, Agrícolas o Ganaderas, el Banco pone a disposición del acreditado cierta cantidad de dinero, que deberá ser

Obtención del Financiamiento

invertido en fomento de operaciones propias de la empresa. El acreditado se obliga a hacer amortizaciones mensuales al crédito autorizado. Estos créditos se destinan a la consolidación de Pasivos y otros fines distintos a los de la adquisición o construcción de inmuebles y a los Avios y Refaccionarios.

El plazo será de tres años para préstamos Agrícolas y Ganaderos y de hasta siete años para préstamos Industriales.

Para formalizar los créditos, deberá celebrarse contrato en el que se estipulen las características de la operación y se constituyan legalmente las garantías pactadas. Dicho contrato deberá ser inscrito en los Registros Públicos correspondientes.

b).- Habilitación o Avío.

Por medio de este crédito, el Banco pone a disposición del acreditado determinada cantidad de dinero que deberá ser invertida en la compra de Materias Primas y Materiales, el pago de Jornales y Salarios así, como los gastos directos de explotación indispensables para los fines de la empresa.

Dirigido principalmente a empresas Agrícolas, Ganaderas, Industriales o de Servicio, que necesitan financiar sus ciclos productivos a plazo de hasta 36 meses.

El plazo se establece de acuerdo con el objeto de la operación generalmente a corto y mediano plazo.

La Amortización del Crédito, puede ser mensual, trimestral, semestral o como máximo anual pero, en todo caso deberá sujetarse a un calendario de pagos congruente con los ciclos productivos de la empresa y con su capacidad de pago.

c).- Crédito Refaccionario.

Este Crédito deberá ser invertido en Maquinaria, Pasivo Fiscal, y Terrenos debiendo ser otorgado para el fomento de la Industria, la Agricultura o la Ganadería. Las inversiones que se realizan con el importe de estos créditos son de carácter permanente, ya que su objetivo principal es financiar la compra de Activos Fijos del negocio del acreditado. Debiendo considerarse que son para el fomento de actividades económicas que señale el Banco de México, S.A..

El plazo de este crédito se fija en función de la capacidad de pago de la empresa, pero nunca debe ser superior al de la vida útil probable de los Activos Fijos a financiar ni al plazo político de cinco años.

Para formalizar este crédito, deberá celebrarse un contrato, constituirse legalmente las garantías pactadas. Dicho contrato se consignará según convenga a las partes y, cualquiera que sea el importe del crédito; en éste último caso se firmará por triplicado

ante dos testigos y se ratificará ante Notario Público o ante Corredor Público; en todo caso deberá quedar debidamente inscrito en el Registro Público correspondiente.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO NO BANCARIAS.

La disponibilidad de los recursos externos es determinante en el crecimiento de las industrias, cuando en la entidad las fuentes internas de financiamiento no son suficientes para financiar la compra de Activos Fijos, se contempla la posibilidad de poder adquirirlos por medio del fabricante o vendedor de los bienes económicos a la entidad sin tener que recurrir al financiamiento Bancario y que son pagados a plazos mayores de un año, dando también a la misma la oportunidad de crecer económicamente con bienes ajenos

a).- Proveedores.

El primer recurso financiero para obtener o adquirir bienes de Capital, son los créditos directos entre el productor del o vendedor y la empresa que lo adquiere en plazos y especificaciones pactadas entre ambos, los cuales podrán tener o no garantía, comprometiendo o no los recursos de la empresa según lo estipulado en el contrato de compra-venta que se realice y dependiendo de la magnitud del importe de la transacción.

El Crédito Comercial (Cuentas por pagar) es una fuente muy importante para empresas pequeñas y es utilizado hasta cierto punto, por todas las empresas. Los términos del Crédito varían considerablemente de empresa a empresa. La cantidad de Crédito Comercial disponible para la empresa depende de su volumen de compras y de su clasificación de Crédito. La ventaja principal del crédito comercial como fuente de financiamiento es que éste aumenta cuando aumenta la actividad de la empresa. El costo de utilizar crédito comercial es el monto de cualquier descuento no tomado con tal de que la empresa pague sus cuentas cuando se vencan. Demorar el pago, pasada la fecha de vencimiento, si esto se hace a menudo, tiende a tener un impacto adverso en la clasificación de crédito de la empresa y puede dar un resultado que los proveedores rehusen suministrar crédito.

Los factores que afectan a los tipos de financiamiento escogidos a corto plazo, son: el costo del interés, el impacto en la clasificación del crédito, la disponibilidad, las restricciones y la flexibilidad. La clasificación de Crédito de la empresa afecta la disponibilidad de financiamiento y los términos del mismo.

Internamente la vida de las empresas tienen un gran interés en el Departamento de Crédito y Cobranzas debido a factores como el costo de dinero, riesgos mayores en costo de negocio, políticas cambiantes en el crédito bancario provocados por la inflación.

La palabra Crédito tiene su origen latino: **CREDITUM** que significa confianza. Desde el siglo XVI en los diversos significados, confianza en su denominación común. Crédito sin confianza, no se da. Por esta razón, Crédito se conceptualiza de la siguiente manera:

Crédito: Es la transmisión de bienes, ya sea dinero, mercancías o servicios hecha a una persona con la confianza de que esta tendrá, tanto la disposición como la capacidad de pagar su equivalente en un plazo determinado. (**JOSEPH FRENCH JOHNSON**).

También el Crédito puede conceptualizarse en términos de sus funciones como medio de cambio, puede ser llamado "**DINERO FUTURO**", Como tal preve el elemento tiempo en las transacciones comerciales que hacen posible que cualquier comprador que carece de dinero pueda satisfacer sus necesidades.

Tomando en cuenta la inflación, el desarrollo tecnológico y la capacidad de liquidez de las empresas en la actualidad, así como la procedencia de los bienes y las necesidades tan diversas de financiamiento, se hizo necesaria la intervención de una tercera persona, para que la transacción sea rentable y accesible a las dos primeras personas (Proveedor - Cliente).

Situación que ha ido modificando este financiamiento y ahora, no solo se da entre Proveedor - Cliente, sino que se utiliza un intermediario financiero para triangular la operación, en la cual la empresa adquiere el bien del proveedor a través de este intermediario, el cual pagará al proveedor del bien en forma parcial o total el importe de éste según se haya pactado y el cliente pagará al intermediario dicho importe, más el interés por el financiamiento.

b).- Papel Comercial.

El Papel Comercial es un título de deuda a Corto Plazo emitido por grandes empresas que cotizan en Bolsa, y que puede ser emitido directamente a los inversionistas o vendidos a través de intermediarios por medio de la Bolsa de Valores.

Los créditos obtenidos a corto plazo por las empresas, mediante la venta de documentos con compromiso de pago a corto plazo conocido como Papel Comercial, es una deuda no garantizada de la empresa que emite el papel con un vencimiento generalmente menor de un año.

En su forma tradicional el Papel Comercial es utilizado por las empresas para obtener fondos para transacciones corrientes, el auge del Papel Comercial crece conforme aumenta la demanda del crédito. Y ahora junto con este crecimiento se ha revolucionado su comercialización implementando nuevos tipos de instrumentos de mercado para financiar Activos Fijos más que para proporcionar efectivos.

La principal ventaja del Papel Comercial sobre los otros financiamientos a corto plazo, es debido a que la tasa de interés es más alta que la Bancaria, por esta situación el Papel Comercial es el más tentador para los inversionistas.

En el mercado del Papel Comercial no todas las empresas son aceptadas debido a que los inversionistas no desean comprar el papel de empresas que no son de reconocida reputación en cuanto a su estabilidad.

La mayoría de las empresas que emiten Papel Comercial, tienen líneas de crédito con Bancos Comerciales para respaldar sus emisiones. Esto para ofrecer protección a la empresa en caso de problemas financieros para cuando los Papeles Comerciales vayan a vencer. Porque si la empresa se torna no rentable puede tener problemas al financiar su emisión de papel comercial.

La industria embotelladora del Refresco, por ser una empresa que cuenta con una gran estabilidad financiera además, de cotizar en Bolsa, se le facilita la emisión de este tipo de financiamiento y, conjuntamente con el Crédito Bancario directo a través de la línea de Crédito, son de los más frecuentemente utilizados.

e).- Hipotecas.

A lo largo de la década de los 90's se ha desarrollado el mercado Hipotecario aun cuando siempre ha existido, su aceptación se debe a que en la situación económica actual resulta más seguro brindar financiamiento a quien tiene un respaldo en bienes y raíces, que a quien no puede garantizar su promesa de pago, y son las instituciones bancarias las que generalmente proporcionan este tipo de financiamiento.

Este financiamiento proporciona a la empresa el capital requerido para la compra del equipo que a su vez el inversionista queda asegurado obteniendo la garantía por medio del título de propiedad y el contrato que especifica el tipo de bien o los mismos activos fijos que se adquirieron para que respalden la operación.

La hipoteca es abierta con la escritura del bien o bienes permitiendo aumentar la deuda bajo la misma hipoteca hasta cuando el interés esté cubierto adecuadamente por el ingreso de la empresa, y siempre y cuando la nueva deuda no exceda un límite específico. Esto es posible ya que el prestamista tiene la seguridad de poder hacer una reclamación de los bienes si así lo requiere (siempre y cuando esté en tiempo y condiciones del Contrato) teniendo garantizada la deuda, aun cuando existan otros acreedores, a través de las escrituras y el contrato que ampara su inversión.

Lo anterior es cuando el contrato se hace directamente entre las dos partes interesadas (empresa e inversionista) pero, existe otra forma a utilizar y es a base de un fideicomiso, en el que el inversionista poseedor de la hipoteca vende al banco los derechos de la deuda permitiéndole disponer de los fondos invertidos y a su vez el banco se encarga de cobrar en trato ya directo con la empresa.

d).- Incremento de Capital.

Este financiamiento se hace mediante la emisión de nuevas acciones, las cuales pueden ser obtenidas por los accionistas opuestas a la venta una vez cumplidos los requisitos que marca la Ley de Sociedades Mercantiles y ante las oficinas fiscales así como las condiciones que hayan establecido los accionistas para llevar a cabo el incremento de Capital

Una vez obtenido el ingreso por este conducto, es posible realizar la adquisición del activo fijo sin que se vea afectado el Capital de los accionistas, evitándose pagos por concepto del interés para que se pueda lograr una óptima utilización de estos recursos que se verán reflejados en ganancias posteriores para los accionistas.

La emisión de acciones representa una fuente de financiamiento de carácter permanente para la empresa y constituye un indicador de desarrollo y solidez además de ser una herramienta que proyecta a Largo Plazo las actividades de la organización tendiendo a determinar el tipo de acciones o inversiones que conviene realizar.

Los tipos de acciones que se pueden emitir, son las siguientes:

a).- Acciones Comunes.

Son títulos que establecen empresas y que representan el capital proveniente de los propietarios o accionistas de la compañía

Cada acción de Capital representada por un certificado nominativo, en una unidad de propiedad de la compañía, y el porcentaje exacto de la propiedad de un accionista depende del número total de acciones que posee con relación al número total de acciones circulantes.

Cada acción es un derecho sobre el ingreso de la Compañía que queda después que se han pagado todos los gastos.

Estas acciones pueden representar dos formas de inversión: Una la que se hace inicialmente por el inversionista al constituir la empresa o existe una aportación de Capital (Incremento de Capital Social) y la segunda, cuando al continuar la empresa con sus operaciones y obtiene las utilidades, se decide por la junta de administración y aprobada por asamblea de accionistas retenerlas (Utilidades retenidas) para ser invertidas en el negocio, en lugar de repartirlas a los socios en forma de dividendos efectuando así una inversión adicional directa de Capital.

Las acciones comunes se caracterizan por:

- 1).- Ser creadas para formar las Sociedades Anónimas o las Sociedades en Garantía de Comandita por Acciones.
- 2).- Son nominativas.
- 3).- Incorporan como elemento fundamental la facultad de conferir a su tenedor la Calidad de Socio
- 4).- Son valores de renta variable, dan derecho a un dividendo proporcional a las utilidades, si las hubiera
- 5).- No tienen fecha de vencimiento en tanto la empresa exista.

También la propiedad de acciones comunes de la compañía dan los siguientes derechos a los accionistas:

- 1) - Recibir la porción residual del ingreso de la empresa (dividendos)
- 2).- Derecho al voto (Elegir Administradores)
- 3).- Derecho preferencial para la compra de nuevas acciones
- 4) - Inspección de los libros contables de la empresa
- 5) - Transferir sus acciones
- 6) - Anulación de obligación hacia los Acreedores, así como derecho residual de activos, en caso de liquidación de la sociedad

b).- Acciones Preferentes.

Son títulos que representan también propiedades de la empresa pero son caracterizadas por pagarseles un dividendo fijo por acción al tenedor, por esta razón se les denomina valores de renta fija

Las acciones preferentes tienen dos modalidades, Acciones preferentes directas y las Acciones Preferentes Convertibles. En las primeras solo se paga un dividendo fijo al tenedor y, en las acciones preferentes convertibles se permite al tenedor además del dividendo fijo convertir las acciones preferentes en acciones comunes, bajo términos específicos.

Una de las desventajas de las acciones preferentes es que el pago de los intereses no es reducible de impuestos como lo es el interés de deuda de Capital. Las acciones preferentes ofrecen una mayor seguridad que las acciones comunes.

Con frecuencia se emiten acciones preferentes para mantener un equilibrio entre el capital en acciones y el capital de deuda que la empresa utiliza. Sin embargo, resulta caro el emitir acciones preferentes en relación con el Capital de deuda dado que le pago de dividendos no es deducible. Pero la emisión, sí resulta atractiva para los inversionistas que desean un valor de renta fija, aunque en muchos casos no conllevan privilegios de

voto, a menos que la compañía deje de pagar dividendos por cierto periodo ya estipulado.

Los poseedores de acciones preferentes tienen derecho a una reclamación relativa a los accionistas comunes así como al ingreso de la empresa (Utilidades) y a los Activos de la misma en caso de quiebra. Las acciones preferentes están subordinadas a toda deuda con respecto a utilidades y Activos.

Las características de las acciones preferenciales son las siguientes:

- 1).- Prioridad de pago con respecto a las acciones comunes.
- 2).- Participación preferente en el caso de pagar cualquier dividendo a accionistas comunes.
- 3).- Prioridad en reclamación de activos en el caso de quiebra, se les debe pagar completamente antes que a los accionistas comunes.
- 4).- Derecho limitado de voto si existiera.
- 5).- Convertibilidad en acciones comunes a la opción del poseedor.

CAPITULO 4.

FACTORAJE FINANCIERO COMO APOYO PARA OBTENCIÓN DE LIQUIDEZ.

En sus orígenes el Factoraje fue realizado por determinadas personas en quienes depositaban su confianza los comerciantes o los industriales.

Esto surgió en Inglaterra y se inclinó a controlar en sus posesiones Americanas los negocios de sus ciudadanos, auxiliándose de colonos que fungían como agentes comisionistas. Ellos poco a poco, de empleados dependientes pasaron a ser autónomos; no sólo tomaban la mercancía a consignación, sino que hacían uso de su experiencia y autorizaban crédito a los compradores, realizaban las gestiones de cobranza y funciones contables en la operación.

La evolución y desarrollo de esta actividad, ayudó a que las personas logaran avances que permitieron convertirse en excelentes asesores de crédito y mercado.

Con el auge de las Sociedades Anónimas, ya no fueron necesarios los servicios del profesional individual que ofrecía servicios de Factoraje, estos fueron sustituidos por las Organizaciones que pronto monopolizaron esta actividad.

En México, y de acuerdo a la Legislación Mercantil, nada impide la constitución y organización de empresas que se dedican a ofrecer servicios de Factoraje.

El Factoraje implica financiamiento y servicios, es por ello que algunas personas identifican a estas sociedades como intermediarias en el crédito.

El realizar la actividad de Factoraje, obliga a observar reglas y disposiciones dentro de un marco jurídico; por ello, el Factoraje no necesariamente debe ser realizado por una Sociedad Nacional de Crédito, sino también por cualquier empresa que cumpla con lo dispuesto por la Legislación Mercantil.

En la actualidad, pocas son las empresas de Factoraje no vinculadas con grupos financieros, debido a que muchas veces no pueden generar sus propios Flujos de Efectivo de la misma operación y tienen que recurrir a financiamientos externos que ofrecen otros grupos de inversionistas o financieros.

La lucha por no perder mercados y conquistar nuevos sectores, es una de las preocupaciones de toda Institución de Crédito, ya que la aceptación que se obtenga medirá la capacidad de liderazgo en el medio en que se desenvuelven.

La otra dirección de los grupos financieros, debe no sólo ofrecer a su clientela lo que la competencia ofrece, sino procurar en función a una organización innovadora, un servicio mejor y diferente.

La competencia interna, se ha incrementado de manera muy dinámica en los últimos tres años, esto ha redundado en beneficio de la actividad misma y ha desarrollado cierta especialización.

4.1 CONCEPTO DE FACTORAJE FINANCIERO

Es importante, antes de entrar en materia, conceptualizar las figuras legales que intervienen en la actividad de Factoraje Financiero, mismas que son:

- a).- Factor.
- b).- Prestamista.
- c).- Prestatario
- d).- Pignorar

Factor : La enciclopedia Británica define así la palabra: " Empresa Comercial que presta, a los productores y a los distribuidores de bienes, ciertos servicios especializados, relativos a los aspectos financieros, al crédito, los cobros y la contabilidad ".

Prestamista : Es la persona que entrega a otra un bien material o presta dinero.

Prestatario : Es la persona que recibe de otra un bien material o dinero en calidad de préstamo.

Pignorar : Es dar un bien o alguna cosa en garantía como promesa de pago del préstamo recibido.

Concepto de Factoraje Financiero : Es la operación comercial que se realiza por medio de un contrato o convenio, la cual consiste en la transferencia de las Cuentas por Cobrar (Deuda Comercial) por parte del titular de las mismas (Prestamista), a un Factor (Institución Bancaria o empresa), quien se encarga de cobrarlas y de garantizar el final de la operación, e incluso, en caso de morosidad del deudor (Prestatario) y, de pagar su importe, bien por anticipado o a fecha fija, éste deducirá sus gastos de intervención.

Dicho de otra manera, es el financiamiento por medio de las Cuentas por Cobrar, a través de la venta directa o cesión en garantía de las mismas.

4.2 TIPOS DE FACTORAJE FINANCIERO

FACTORAJE DE PROVEEDORES:

En esta modalidad de Factoraje, el Factor realiza un contrato con alguna empresa, ya sea comercial o industrial para comprar las Cuentas por Cobrar de los clientes que le venden a dicha empresa, es decir, que los proveedores reciben el beneficio del Factoraje, por ello, las ventas se pagan al contado, descontando el costo del financiamiento.

La Ley establece, que los títulos de crédito son los documentos para ejercitar el derecho legal que en ellos se consigna.

OPERACIONES DE PROMESA DE FACTORAJE (PEDIDOS):

El Factoraje se realiza por medio de un contrato donde se financia al cliente por medio de los pedidos que tenga de sus clientes antes de hacer la facturación correspondiente a dicha venta.

En el momento en que el deudor del Factoraje entrega el producto de la venta, el deudor entrega dicha factura al Factor para convertir su operación en operación con recurso.

FACTORAJE SINDICADO:

Consiste en la compra compartida de la Cartera de una empresa, esto ocurre con Carteras que superan los recursos de cualquier empresa de Factoraje de manera individual, por lo que varias unen sus recursos. Coordinados por el Factor que hizo el contrato, el cual además, tiene como beneficio un porcentaje de los recursos que cada Factor coloque, el resto de la operación individual en cualquiera de las modalidades anteriores.

FACTORAJE INTERNACIONAL:

La tendencia actual que el País presenta de una Apertura Comercial, señala nuevas oportunidades que se presentan para las Empresas Mexicanas de aumentar sus ventas en el extranjero y junto con estas el riesgo que conlleva el vender a clientes fuera del País de origen, por ello, el Factoraje Internacional es una opción para facilitar las transacciones y eliminar riesgos.

Las facilidades para realizar el negocio se realizan a través de la relación: Proveedor Factor Exportados y Factor Importador Cliente.

Factor Exportación: La Sociedad de Factoraje toma a su cargo las deudas que poseen sus clientes sobre deudores extranjeros.

Factor de Importación : Se habla de Factoraje de Importación cuando el cliente del Factor es extranjero y se compromete a transmitir a un Factor Nacional las deudas que pudiera detectar sobre clientes Nacionales.

Los elementos que el Factor exportación subcontrola con el Factor importación, son los siguientes:

- a).- El riesgo de Crédito en el país del Factor importador y la obligación de pagar las facturas autorizadas después de un cierto plazo a partir del vencimiento del término estipulado
- b).- El cobro de las facturas a los clientes
- c).- La transferencia de fondos al Factor en la moneda de la factura.

El Factoraje Internacional contempla las operaciones de exportación e importación bajo la misma mecánica operativa

El BANNICO, proporciona a las empresas de Factoraje los recursos para apoyo de los importadores y exportadores en nuestro País.

Existen dos tipos más de Factoraje Financiero que son Factoraje con Recurso y Factoraje sin Recurso o Puro.

4.3 FACTORAJE CON RECURSO

La cesión de las Cuentas por Cobrar en garantía se caracteriza por el hecho de que el prestamista no solamente tiene derechos sobre las Cuentas por Cobrar, sino que también tiene un recurso legal hacia el prestatario: si la persona o empresa que compró los bienes no hace el pago correspondiente, la empresa vendedora deberá absorber la pérdida. Por lo tanto, el riesgo de incumplimiento sobre las Cuentas por Cobrar cedidas en garantía permanece con el prestatario. El comprador de los bienes no es notificado acerca de la cesión en garantía de las Cuentas por Cobrar, y la Institución Financiera que realiza el préstamo, tomando como base la garantía de las Cuentas por Cobrar es por lo general un Banco Comercial o una de las grandes compañías financieras de tipo industrial.

La AMEFAC (**Asociación Mexicana de Empresas de Factoraje, S.A.**), define al Factoraje con Recurso de la siguiente manera:

Son los contratos de Factoraje Financiero en los que el prestamista queda obligado solidariamente con el prestatario, a responder del pago puntual y oportuno de los derechos del crédito transmitido a la empresa de Factoraje Financiero.

El financiamiento de las Cuentas por Cobrar, se inicia a través de un contrato legalmente obligatorio que se celebra entre el vendedor de los bienes y la institución de financiamiento.

Dicho contrato expone con detalle los procedimientos que se habrán de seguir y las obligaciones legales de ambas partes.

Una vez que se han establecido las relaciones funcionales, el vendedor lleva periódicamente un lote de facturas a la institución de financiamiento, las revisa y hace evaluaciones de crédito de los compradores. Aquellas facturas pertenecientes a empresas que no satisfagan las normas de crédito del prestamista, no se aceptan como garantía colateral.

La Institución Financiera trata de protegerse así misma durante cada fase de la operación. Primero, la selección de facturas sólidas es una forma en la que el prestamista se protege así mismo. Segundo, si el comprador de los bienes no paga la factura, el prestamista aun tendrá un recurso legal contra el vendedor. Tercero, se otorga una protección adicional al prestamista porque el préstamo generalmente será inferior al 100% de las Cuentas por Cobrar cedidas en garantía; por ejemplo, el prestamista puede otorgar un anticipo a la empresa vendedora de tan sólo el 75% del monto de las facturas cedidas en garantía y conforme se realiza la cobranza de las mismas, liquida el porcentaje pendiente, no sin antes deducir, el costo del servicio y los intereses correspondientes por el riesgo.

En el caso de que el comprador de los bienes no pague el valor de las facturas, el vendedor de los bienes tiene la responsabilidad de devolver al Factor el importe del o de los anticipos entregados.

4.4 FACTORAJE SIN RECURSO

El Factoraje, o la venta de las Cuentas por Cobrar, implica que el prestamista compre las Cuentas por Cobrar, generalmente sin recurso legal hacia el prestatario, lo cual significa que si el comprador de los bienes no paga por ellos, será el prestamista quien absorba la pérdida en lugar del vendedor de los bienes. Bajo el Factoraje, el comprador de los bienes es típicamente notificado de la transferencia y se le solicita que haga el pago directamente a la Institución Financiera. Toda vez que la empresa de Factoraje asume el riesgo de incumplimiento sobre las cuentas malas, debe elaborar la verificación e investigación de crédito correspondientes. En consecuencia, los Factores no solamente proporcionan dinero, sino también un departamento de crédito para el prestatario.

La AMEFAC, define al Factoraje sin Recurso de la siguiente manera:

Son los contratos de Factoraje Financiero en los que el cliente no queda obligado a responder por el pago de los derechos de crédito transmitidos a la empresa de Factoraje Financiero.

Este tipo de Factoraje sin Recurso, es llamado también como Factoraje Puro.

Los procedimientos que se usan en el Factoraje son un tanto distintos de los que se usan en la cesión de las Cuentas por Cobrar. Normalmente, un contrato que se celebra entre el vendedor y el Factor especifica las obligaciones legales y los acuerdos en cuanto a procedimientos. Cuando el vendedor recibe un pedido de un comprador, se redacta de inmediato una boleta de aprobación de crédito y se envía en el acto a la compañía de Factoraje para que se haga la verificación de crédito correspondiente. Si el Factor aprueba el crédito, se hace el embarque y la factura se sella para notificar al comprador que deberá hacer el pago directamente a la compañía de Factoraje. Si el Factor no aprueba la venta, el vendedor generalmente se rehúsa a surtir el pedido, si de todos modos se hace la venta, el Factor no comprará la cuenta.

Normalmente, el Factor ejecuta tres funciones: 1)- la verificación del crédito, 2)- el préstamo de fondos y 3)- la toma del riesgo. Sin embargo, el vendedor puede seleccionar varias combinaciones de estas funciones cambiando las cláusulas del contrato de Factoraje. Por ejemplo, una empresa de tamaño pequeño o mediano podría hacer que el Factor desempeñara la función de toma del riesgo y de tal forma evitaría el tener que establecer un departamento de crédito. El servicio que presta el Factor es frecuentemente menos costoso que un departamento de crédito que tuviera un exceso de capacidad en términos del volumen de crédito de la empresa.

Al mismo tiempo, si la empresa vendedora utilizara a alguien que no estuviera realmente calificado para el trabajo de llevar a cabo verificaciones de crédito, entonces la falta de preparación de esa persona, su falta de entrenamiento y su falta de experiencia, podrían dar como resultado el incurrir en pérdidas excesivas.

El vendedor puede hacer que el Factor desempeñe las funciones de verificación de crédito y de toma de riesgo sin tener que ejecutar la función de prestar el dinero. Por ejemplo, supongamos que tenemos una orden de \$ 10,000 bajo este contrato. El Factor verifica y aprueba las facturas. Los bienes son embarcados con base en términos de neto 30. El pago se hace al Factor, quien lo remite al vendedor. Sin embargo, si el comprador incurre en incumplimiento, los \$ 10,000 deberán aún remitirse al vendedor, y si los \$ 10,000 nunca se pagan, el Factor sostendrá una pérdida de \$ 10,000. En este ejemplo, se observa que, el Factor no remite los fondos al vendedor hasta que éstos son recibidos del comprador de los bienes o hasta que el período de crédito haya vencido. De tal manera, el Factor no proporciona el crédito.

Ahora, consideremos aquélla situación más típica en la cual el Factor desempeña las funciones de préstamo, de toma de riesgo y de verificación de crédito. Los bienes son embarcados, y aún cuando el pago no llegue a estar pendiente de pago durante 30 días, el Factor pondrá inmediatamente los fondos a disposición del vendedor. Supóngase también que, se embarcan bienes con valor de \$ 10,000. Además, supóngase que la comisión de Factoraje por la verificación de crédito y por la toma de riesgo es del 2.5%

Factoraje Financiero.

del precio de factura, o sea, de \$ 250, y que el gasto por intereses se calcula a una tasa anual del 9% sobre el saldo de la factura, o sea, \$ 75. El asiento contable de la empresa vendedora se haría de la siguiente forma:

Efectivo	\$	9,175	
Gastos por intereses		75	
Comision de Factoraje		250	
Reserva adeudada por el Factor a la cobranza de la factura		500	
Cuentas por Cobrar			\$ 10,000

Puesto que el interés se calcula solo para un mes, multiplicamos $1/12$ de la tasa cotizada (9%) por el precio de factura de \$ 10,000: $(1/12)(0.09)(\$10,000) = \$ 75$.

En la realidad, la tasa efectiva de interés se encuentra por arriba del 9% porque 1) - el plazo es inferior a un año y 2) - se usa un procedimiento de descuento y por lo tanto el prestatario no obtiene la totalidad de los \$ 10,000. Sin embargo, en muchos casos el contrato de Factoraje implica que el interés se calcule sobre el precio de factura, menos la comisión de Factoraje y la cuenta de reserva.

Los \$ 500 adeudados por el Factor a la cobranza de la cuenta, consiste en una reserva que establece este mismo para cubrir las disputas que surjan entre el vendedor y los compradores con relación a los bienes dañados, a los bienes devueltos por los compradores al vendedor y a la incapacidad para hacer una venta directa de bienes. Dicha reserva es pagada a la empresa vendedora cuando el factor cobra la cuenta.

Normalmente, el Factoraje consiste en un proceso continuo y no en el ciclo individual que se describió. La empresa que vende los bienes recibe un pedido; transmite dicho pedido al Factor para que lo apruebe; a la aprobación, la empresa embarea los bienes; el Factor entrega como anticipo el monto de la factura menos las retenciones hechas al vendedor; el comprador le paga al Factor cuando el pago vence y el Factor remite periódicamente cualquier exceso que haya en la reserva al vendedor de los bienes. Una vez que se ha establecido una rutina, ocurrirá un flujo circular continuo de bienes y de fondos entre el vendedor, los compradores de los bienes y el Factor. Por lo tanto, una vez que el contrato de Factoraje esté en vigor, los fondos provenientes de esta fuente serán espontáneos en el sentido de que un incremento en las ventas generará automáticamente un crédito adicional.

De manera incidental, las mismas Instituciones Financieras que hacen préstamos contra las Cuentas por Cobrar cedidas en garantía también operan como Factores. De tal forma, dependiendo de las circunstancias y de los descuentos del prestatario, una Institución Financiera proporcionará cualquiera de ambas formas de financiamiento por Cuentas por Cobrar.

4.5 BENEFICIOS DEL FACTORAJE FINANCIERO

No puede decirse en forma categórica que el financiamiento por Cuentas por Cobrar (Factoraje), sea una forma buena o mala de obtener fondos, pero cualquier empresa que necesite convertir ya sea sus inventarios a efectivo o sus ventas en ventas al contado, necesita considerar la opción del Factoraje Financiero. Entre sus beneficios están:

- 1).- Representa una fuente de financiamiento adecuada para la pequeña y mediana industria. Puesto que dichas industrias tienen poca capacidad o posibilidad de incursionar en el mercado crediticio, el Gobierno a través de Nacional Financiera proporciona recursos a las empresas de Factoraje con apoyo a la micro y pequeña industria con una tasa de interés baja.
- 2).- Simplificación Contable. Esta se obtiene ya que el control de los libros auxiliares de ventas, cobranza y bancos se ven reducidos al sustituir las Cuentas por Cobrar de cada uno de los clientes por una cuenta llamada " Cuentas por Cobrar cedidas al Factor X " llevando un control de estas cuentas con el estado de cuenta mensual que le proporciona el Factor.
- 3).- Las Cuentas por Cobrar, se pueden usar como garantía colateral para la obtención de aquellos préstamos que de otra forma no se hubieran concedido.
- 4).- El Factoraje puede proporcionar los servicios de un departamento de crédito y cobranza que de otra forma sólo estaría disponible a un costo más alto.
- 5).- Costo. Tanto la cesión en garantía como el Factoraje de las Cuentas por Cobrar, son ventajosos y convenientes, pero, pueden ser muy costosos.

El honorario por verificación de crédito y, por la toma de riesgo es del 1 al 3% del monto de las facturas aceptadas por el Factor, y puede llegar a ser mayor si los compradores representan riesgos del crédito deficientes. El costo del dinero se refleja en la tasa de interés que se carga sobre el saldo insoluto de los fondos entregados como anticipo por el Factor.

El otro extremo es que, el Factoraje Financiero permite a las empresas enfocar sus esfuerzos hacia sus objetivos, dejando en manos del Factor la administración y cobranza de las Cuentas por Cobrar, sin tener que contratar más personal para dichas actividades, permitiendo además del ahorro del costo del personal, ahorro en equipo, espacio y tiempo; aunado a esto, la ventaja de que la fuerza de negociación de una empresa de Factoraje en la cobranza, es mayor que la de un proveedor en lo individual, debido a que representa un número de proveedores logrando así una reducción en los costos.

Finalmente, dichos beneficios los podemos clasificar en tres tipos:

- a).- **Beneficios Financieros:** Se contemplan la liquidez, situación financiera y nivelación de flujos.
- b).- **Beneficios Económicos.** Se encuentran la Productividad, Posición Monetaria, Costo, cubre Cuentas Incobrables (Factoraje sin Recurso o Puro).
- c).- **Beneficios Administrativos.** Crédito y Cobranzas con simplicidad y eficiencia, eliminar controles, apertura de nuevos mercados, mejora la relación con sus clientes.

El financiamiento por medio de las Cuentas por Cobrar, también tiene algunas desventajas. Primero, cuando las facturas son numerosas y su monto es relativamente pequeño, sus costos administrativos pueden ser excesivos. Segundo, toda vez que las Cuentas por Cobrar representan el más líquido de los Activos que no representan efectivo, algunos acreedores comerciales pueden rehusarse a vender a una empresa que factoree o que ceda en garantía sus Cuentas por Cobrar basándose en el fundamento de que esta práctica debilita la posición de los demás acreedores.

Si las empresas conocen los tipos de operaciones de Factoraje y los beneficios que aporta cada una de ellas, es posible integrar un plan adecuado que contenga la combinación necesaria para conducir los procesos productivos hacia un camino con éxito y fructífero.

4.6 LIQUIDEZ INMEDIATA

Al establecer un contrato de Factoraje Financiero, el vendedor de los bienes, obtiene la liquidez por medio de un cheque o de un depósito a su cuenta bancaria, lo cual tiene varias ventajas:

1).- Prioridad en el Abasto por parte de sus Proveedores:

Los Proveedores tomarán en cuenta los pagos en efectivo en el momento del abastecimiento de las Materias Primas, en los precios y en las condiciones de compra, lo cual redunda en mayor capacidad de negociación.

2).- Descuento por Pronto Pago:

El contactar una operación con un Factor, nos permite pagar anticipadamente al proveedor, el cual, nos hará un descuento; dicho descuento será mayor que el costo de nuestra operación y así se obtendrá una utilidad financiera antes de iniciar la venta del producto.

3).- Niveles de los Flujos de Caja:

La operación con un Factor, brinda la posibilidad de crear un Flujo de Caja ligado a las necesidades de la empresa, esto ayuda a una administración más sencilla de las Finanzas, evitando la contratación de créditos desfavorables.

4.7 OTORGAMIENTO DE CAPITAL DE TRABAJO

Dependiendo de la capacidad de la empresa para colocar sus productos en el mercado, se puede obtener recursos monetarios vía operación de Factoraje. Este beneficio trae consigo otros como:

1).- Niveles Óptimos de Inventarios:

Se disminuye el riesgo de tener inventarios estáticos o excesivos debido a la liquidez que proporciona una operación de Factoraje, de esta forma es posible planear niveles adecuados de inventarios los cuales estén de acuerdo con las necesidades del mercado y, no supeditados a la cobranza o a la falta de la misma.

2).- Nula afectación en la Captación de Financiamientos Bancarios:

Esto se logra puesto que las operaciones de Factoraje, se fundamenta en la venta de las Cuentas por Cobrar, lo cual no afecta a sus Pasivos.

3).- Incremento en las Ventas y Utilidades:

La capacidad de venta mejora sin necesidad de recurrir a otro tipo de financiamientos que comprometen el futuro de las empresas.

4).- Defensa contra la Inflación:

Cuando una empresa contrata una operación de Factoraje, no tiene que esperar al vencimiento de sus Cuentas por Cobrar, período durante el cual el poder adquisitivo pierde terreno frente a una tasa inflacionaria de la cual no se tiene control y es desconocida. Con este tipo de operaciones, las empresas cambian sus Activos Monetarios sujetos a mermas inflacionarias, por Activos Físicos Monetarios, lo cual, se va revaluando con el tiempo y en consecuencia se obtienen mayores utilidades.

5).- Liquidez a Proveedores:

Al establecer un contrato de Factoraje destinado a los proveedores, se tiene la ventaja de plazos mayores, obtener buen abasto mediante las transferencias de los beneficios del Factoraje a los proveedores.

CAPÍTULO 5

INVERSIONES

Los Administradores Financieros deben entender el medio ambiente y los mercados dentro de los cuales operan los negocios en los que se obtiene Capital, en los que se negocian los valores y en los que se establecen los precios de las acciones, así como las instituciones en que operan estos mercados

Las empresas de negocios, los individuos y las unidades gubernamentales con frecuencia necesitan obtener Capital, por otra parte, algunos individuos y empresas tienen ingresos mayores a sus gastos actuales, por lo tanto, tienen fondos disponibles para inversión

Los individuos y las organizaciones que desean solicitar fondos en préstamo, se conjuntan con aquellos que tienen fondos en exceso. Tal conjunción ocurre en los mercados financieros

El término " Mercados " refiere una gran cantidad de naturaleza distinta. Cada mercado trata con un tipo de instrumento un tanto diferente en términos del vencimiento de cada instrumento y de los Activos que los respaldan. También, distintos mercados atienden a diferentes clases de clientes, u operan en diferentes partes y puntos del País.

Existen mercados de Activos Físicos (los cuales se denominan también mercados " tangibles " o de Activos " reales ") y son aquellos en los que circulan productos tales como trigo, automóviles, bienes raíces, computadoras y maquinaria. Los mercados de Activos Financieros, tratan con Acciones, Obligaciones, Pagarés, Hipotecas y otros derechos sobre los Activos reales

Mercados a Plazo inmediato y Mercados a Futuro, son términos que se refieren al hecho de que si un Activo fue comprado o vendido para entregarse " de inmediato " (literalmente, dentro de unos cuantos días) o en alguna fecha futura, tal como seis meses o un año.

Mercados de Dinero, Mercados de Capital, Mercados de Hipotecas, Mercados Mundiales, Nacionales, Regionales y Locales, Mercados Primarios, Mercados Secundarios, etc., son algunos de las muchas clasificaciones que existen; lo que es importante mencionar es que, una economía saludable, depende de las transferencias eficientes de fondos que van desde los individuos que son ahorradores netos, hasta las empresas e individuos que necesitan Capital. Sin transferencias eficientes, la economía simplemente no podría funcionar. Por consiguiente, es absolutamente esencial que

nuestros mercados funcionen de manera eficiente; no sólo de manera rápida, sino también a un bajo costo.

El presente Capítulo pretende proporcionar, una clasificación de Instrumentos del Mercado Financiero Mexicano como opciones a invertir excedentes y a obtener Capital producto de déficit haciendo uso del buen empleo y la productividad de los fondos.

5.1 CONCEPTO DE INVERSIÓN.

En forma general, cuando escuchamos la palabra Inversión la asociamos en forma inmediata con la acción de colocar o destinar recursos económicos a cualquier situación que produzca beneficios (por encima de lo inicialmente destinado) en un futuro, a corto, mediano y largo plazo.

El autor Martín Marmolejo González en su libro " Inversiones " del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. 1989, conceptualiza la palabra "invertir", como la forma general de colocar dinero en algún negocio y/o destinar recursos a alguna operación con el objeto de obtener alguna utilidad.

En mi concepto personal, Invertir o Inversión, es canalizar los excedentes de efectivo, representado por Acciones, Papel Comercial, etc., en un mercado financiero con la finalidad de obtener los mejores rendimientos que permitan cubrir necesidades y desarrollar proyectos de crecimiento a corto, mediano y largo plazo.

5.2 OBJETIVOS DE INVERTIR EN MERCADOS FINANCIEROS.

- 1).- Obtener los máximos rendimientos con un riesgo más bajo y al plazo más corto sobre el Capital invertido.
- 2).- Incrementar el Patrimonio.
- 3).- Apoyar y desarrollar la creatividad e innovación financiera de nuestro Sistema Financiero Mexicano.
- 4).- Fortalecer la inversión acrecentando el beneficio social y aumentar el ahorro interno a largo plazo.
- 5).- Impulsar eficientemente la inversión a fin de financiar proyectos de empresas pequeñas y medianas generadoras de empleos, con empresarios jóvenes, tecnologías productivas en diversas regiones del País.

Estos objetivos, se compaginan con las perspectivas y expectativas de nuestros Mercados Financieros.

5.3 CLASIFICACIÓN DE LAS INVERSIONES.

Los Mercados Financieros, tienen movimientos cíclicos que se pueden prever mediante un análisis cuidadoso de los factores Económicos y Financieros que influyen en la oferta y la demanda de recursos.

En el presente punto, se da a conocer una clasificación de los instrumentos de Inversión dentro del Mercado de Valores Mexicano. (Gráfico 3).

Es importante destacar, que la Industria del retresco que es la que me ocupa, busca al igual que todas aquellas empresas que invierten en instrumentos, obtener los mejores beneficios mediante la inversión en dichos instrumentos, que le den la liquidez inmediata con los mínimos riesgos. Considerando, los factores de liquidez y disponibilidad inmediata de los recursos obtenidos, esta industria hace inversiones en el Mercado de Capitales, Acciones y, en el Mercado de Dinero, Cetes y Aceptaciones Bancarias. De estas inversiones se hablará específicamente aunque, se presenta un cuadro completo de los Instrumentos de Inversión dentro del Mercado de Valores Mexicano.

A).- ACCIONES

Aunque ya en el capítulo 3, se habló de las Acciones como una fuente de financiamiento externa; en este presente punto se profundizara más en el tema.

La teoría y práctica de la compra/venta, si se desea realizar con éxito, implica comprar barato y vender caro. Lógicamente, para ganar dinero invertido en Acciones, la clave está en comprar aquellas que vayan a experimentar un incremento en su precio en el menor tiempo posible.

En el largo plazo, las Acciones que experimentarán un mayor aumento en el precio serán aquellas de las empresas capaces de crecer al mayor ritmo posible a través de los años, de manera consistente como lo permitan las circunstancias y manteniendo a la vez, porcentajes máximos de rentabilidad sobre su inversión propia.

Por supuesto que para que el precio de una Acción suba se requiere que su demanda supere a su oferta; es decir, que haya más compradores que vendedores de esa Acción a través del tiempo, para que en la forma en que ese desbalance en la demanda de la Acción se presente, en la misma proporción el precio aumente. Como es sabido, la gente compra Acciones para ganar dinero, o dicho de otra forma, para hacer crecer su inversión cuando menos a un ritmo igual al de la Inflación; entonces, es de esperar que las Acciones que la gente desee comprar sean las de las empresas que con anticipación se sabe ganarán más dinero a partir del momento en que se adquirió la Acción. Todo esto está dentro del contexto que cada inversionista perciba y desee asumir.

Por otro lado, llevar a la práctica el proverbio " comprar barato y vender caro ". no se presenta en la realidad tan fácil, ya que la mayor parte de las Acciones que están baratas corresponden a empresas cuyos resultados a futuro se esperan inaceptables; y por el contrario, la mayor parte de las Acciones que están caras corresponden a empresas cuyos resultados a futuro se esperan excelentes.

En el medio bursátil, los únicos valores aceptados técnicamente como de Renta Variable son las Acciones. Esta característica se deriva de que dichos valores no tienen un rendimiento predeterminado y no son emitidos a un plazo predeterminado.

Además, son considerados como una inversión a largo plazo y, se clasifica dentro del Mercado de Capitales.

Una Acción, representa una parte proporcional de Capital Contable de una empresa; es decir, representa la propiedad de su tenedor sobre una de las partes iguales en que se divide el Capital Contable de una empresa.

Las Acciones se clasifican como:

Acciones Comunes u Ordinarias: Son las que otorgan los mismos derechos e imponen las mismas obligaciones a todos sus tenedores. Estos tienen derecho a voz y voto en las asambleas de accionistas y también igualdad de derechos para percibir dividendos cuando la empresa obtenga utilidades.

Acciones Preferentes: En caso de liquidación de la empresa, se liquidan antes que cualquier otro tipo de Acción que exista en circulación. No tienen derecho de voto en las asambleas de accionistas, salvo cuando se acuerde que tienen voto limitado en las asambleas extraordinarias a las que se convoque para tratar asuntos como prórroga de la duración, disolución de la sociedad y otros. Antes de asignar pagos de dividendos a los accionistas comunes, se debe cubrir un pago a las preferentes del 5% mínimo.

Valor Nominal: Es el valor intrínseco de una Acción, el cual se determina dividiendo en Capital Social (el Capital expresamente invertido como tal en la sociedad) entre el número de Acciones en que se decide dividir ese Capital.

Valor en Libros o Valor Contable: Es el valor que tendrá el documento en caso de liquidación de la empresa y, se determina dividiendo el Capital Contable entre el número de Acciones.

Valor de Mercado: Representa el valor de la Acción en el Mercado y es el valor al cual se comercializan las Acciones en el Mercado de Capitales en determinado momento.

Ganancia o Pérdida de Capital: Utilidad o pérdida que resulta de la diferencia entre el precio de compra y venta de una Acción.

Dividendo: Parte proporcional que de las utilidades o superávit le corresponde a cada uno de los accionistas, por Acción

CARACTERÍSTICAS DE LAS ACCIONES

- 1).- Valor Nominal: Determinado por la entidad e implícito en la Acción.
- 2).- Emisor: Empresas industriales, Comerciales y de Servicios, Casas de Bolsa, Instituciones de Seguros y Fianzas y Bancos.
- 3).- Riesgo: Están respaldadas por el patrimonio de las empresas emisoras, su valor y rendimiento dependen de múltiples factores, por lo cual el riesgo de esta inversión es considerable.
- 4).- Liquidez: Depende de la empresa en específico.
- 5).- Plazo: La vida determinada para la entidad. La tenencia por parte de los inversionistas, depende de su decisión de retenerlas o de venderlas en su caso.
- 6).- Rendimiento: Variable que, depende de los dividendos que otorgue la empresa (que a su vez, depende de decisiones de la asamblea general de accionistas).
- 7).- Régimen Fiscal: Para personas físicas, las ganancias de Capital, al igual que para otros instrumentos, están exentas de impuestos.

Para personas morales, dichas ganancias son acumulables a la base gravable. En cuanto a los dividendos que se paguen a los accionistas, de acuerdo al artículo 123 de la LISR, si dichos dividendos provienen de la cuenta Utilidad Fiscal Neta, estarán exentos de impuestos; si el cálculo no proviene de dicha cuenta, les será aplicable una tasa del 34%.

B).- CETES (CERTIFICADOS DE LA TESORERÍA DE LA FEDERACIÓN)

Los valores de Renta Fija, son títulos de crédito que proporcionan un rendimiento predeterminado a un plazo predeterminado.

Los distintos plazos a que se emiten estos valores, permiten clasificarlos en el Mercado de Dinero o en el Mercado de Capitales. Todos aquellos valores de Renta Fija que se emiten al corto plazo (no mayor de un año), pertenecen al Mercado de Dinero. Debido a esta peculiaridad, los CETES se clasifican dentro del Mercado de Dinero.

Los CETES o Certificados de la Tesorería de la Federación, son títulos de crédito al portador, en los cuales, se consigna la obligación del Gobierno Federal a pagar su valor

nominal a la fecha de su vencimiento. Son considerados en la actualidad como el instrumento de inversión más importante debido al dinamismo de inversiones realizadas con ellos y que tienen en el medio bursátil.

Los CETES, son emitidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. El agente financiero (Intermediario) para su colocación y liberación, es el Banco de México

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

- 1).- Es una inversión de alta liquidez. Tanto la compra como la venta se deben anticipar un día. Aunque las operaciones de compra/venta se realizan el mismo día en que se solicitan (en la Bolsa Mexicana de Valores, S.A de C.V.), la liquidación correspondiente se lleva a cabo el siguiente día hábil.
- 2).- Es una inversión completamente segura. Cuenta con el respaldo del Gobierno Federal. El grado de seguridad de los CETES, es casi el mismo que el de un Depósito Bancario.
- 3).- Se pueden adquirir y negociar exclusivamente a través de las Casas de Bolsa e Instituciones Bancarias.
- 4).- Se emiten semanalmente los días martes. Puede modificarse el día de la emisión o vencimiento si el día no es laborable. Las emisiones se identifican por la semana y año en la que son emitidas.
- 5).- La duración máxima no podrá excederse de un año.
- 6).- El valor unitario de los CETES es de \$ 10.00 (Pesos M.N.).
- 7).- El rendimiento que producen, es libre de impuestos para las personas físicas. Para las personas morales, es acumulable a su resultado fiscal. El rendimiento que producen está totalmente asegurado al vencimiento. Si se venden antes del vencimiento, el rendimiento dependerá de las condiciones que existan en el momento respecto a la tasa de interés de la emisión más reciente.

Técnicamente, el rendimiento que se logra como tenedor de un CETE, por un cierto periodo, es una ganancia de Capital, no una tasa de interés. Sin embargo, para efectos prácticos, no perjudica y además simplifica las cosas, referirse al CETE como un instrumento que paga intereses.

- 8).- Los títulos permanecen siempre en depósito en el INDEVAL (Instituto para el Depósito de Valores), quien lleva registros contables de las operaciones que realiza con cada casa de Bolsa. Las casas de Bolsa, a su vez, llevan registros con detallados de las operaciones con su clientela y por cuenta propia. A través de este procedimiento, las operaciones se manejan en libros y por tanto

no existe transferencia física de títulos.

9).- Régimen Fiscal; las ganancias de Capital, por ser realizadas a través de operaciones efectuadas por conducto de casas de Bolsa, están exentas de impuestos para personas físicas; mientras que para las personas morales, deben acumularse a su resultado fiscal dichas ganancias.

10).- Cada martes, día de nueva emisión, se publica un prospecto en los principales diarios. El prospecto contiene los siguientes datos: monto de la emisión, número de la misma, fecha de vencimiento, días de vigencia y la tasa de descuento promedio ponderado a la que se coloca, así como la tasa de rendimiento promedio ponderado equivalente a la tasa de descuento. La publicación del prospecto el día de la emisión, es con fines de difusión y un requisito legal indispensable para cualquier valor emitido a través de Bolsa.

Dadas las principales características de los CETES de ser una inversión en renta fija y de tener casi absoluta liquidez, son altamente recomendables para cualquier persona, física o moral, con excedentes temporales de efectivo.

Los plazos más comunes son a 28 y 91 días, por tanto, pertenecen al Mercado de Dinero. Actualmente, el Banco de México ha hecho emisiones a 182 y 364 días, aunque estas asignaciones no son consistentes.

C).- ACEPTACIONES BANCARIAS

Las Aceptaciones Bancarias, constituyen un instrumento más del Mercado de Dinero y, es estructurado como una operación de crédito a corto plazo, mediante la cual la Banca está en posibilidad de financiar a las empresas.

Las Aceptaciones Bancarias son: Letras de Cambio giradas a corto plazo por empresas pequeñas o medianas, aceptadas por una Institución Bancaria a su propia orden. El procedimiento de operación consiste en que la emisora gira las letras de cambio, el Banco correspondiente las acepta (avala) y éste a su vez, las negocia en el medio bursátil.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

- 1).- Se documentan como Letras de Cambio giradas por las empresas usuarias del crédito, a su propia orden, las cuales son aceptadas por la Banca.
- 2).- Se manejan en múltiplos de \$ 100.00

- 3).- Funcionan a través de tasa de descuento, al igual que los CETES.
- 4).- Régimen Fiscal, por los intereses devengados, son acumulables para las personas morales y para las personas físicas, se hace una retención del 20% sobre los primeros 10 puntos porcentuales con carácter definitivo ya que dicha retención la realiza la Casa de Bolsa.
- 5).- Su riesgo es prácticamente nulo, al contar con el aval de las Instituciones Bancarias.
- 6).- Se liquidan 24 horas después de su operación y, ofrecen una alta liquidez por existir un importante Mercado Secundario.
- 7).- Los plazos son mínimo de 7 días y máximo de 91 días.

Es importante mencionar que, también las Instituciones de Crédito emiten este instrumento a través de una Casa de Bolsa, colocándolas entre el público inversionista para resolver sus problemas eventuales de Tesorería. En ambos casos cuentan con la garantía del Banco aceptante. El fondeo de dichos instrumentos se hace mediante la toma en firme que hace una Casa de Bolsa, al Banco emisor y que coloca por oferta pública en el Mercado de Valores.

Tales características, permiten el cumplimiento de la función principal de la Banca Nacional como intermediaria en el crédito, dado que por este medio se dará mayor impulso a la pequeña y mediana empresa que atiende a sectores prioritarios o especiales.

La Compañía Embotelladora de Refrescos "X", S.A. dedicada a la fabricación, compra y comercialización de refrescos de cola y sus variedades, inicia sus operaciones para el año 199X, considerando los siguientes supuestos y factores constantes:

- a) - Prevé un inflación por mes y acumulada anual del 30% sobre sus insumos.
- b) - Contempla incrementos en los precios de venta de sus productos en los meses de febrero y agosto de un 15% y un 10% respectivamente para tener un acumulado del 25%.
- c) - Considera dos categorías de precios A y B para realizar sus ventas.
- d) - Se proporcionan los precios unitarios de sus productos incrementados según categoría de precios A. (Cédula)
- e) - Estima un incremento en sueldos y salarios del 7% en el mes de febrero.

Con esta información la Compañía Embotelladora de Refrescos "X", desea conocer sus necesidades y excedentes de efectivo para desarrollar sus actividades de producción, compra y comercialización de sus productos, determinando sus costos, así como su financiamiento y margen de utilidad, conociéndolo a través del Sistema de Presupuestos, para finalizar con la obtención del Flujo de Efectivo y valorar el resultado mes a mes haciendo uso de la administración de la Tesorería y de las opciones que ofrece un Portafolio de Inversiones.

Contenido de Cédulas del Caso Práctico.

Cédula	Concepto
1	Supuestos básicos
2	Factores Constantes
3	Incremento en Materias Primas
4	Categoría de Precios " A "
5	Categoría de Precios " B "
6	Precios por Caja de Producto, según Categoría " A "
7	Presupuesto de Ventas Netas (Cajas) Categoría "A"
8	Valor de Ventas Netas (Miles de Pesos)
9	Presupuesto de Bonificaciones (Cajas)
10	Presupuesto de Ventas (Cajas)
11	Valor de Ventas a Afiliadas (Miles de Pesos)
12	Presupuesto de Gastos de Fabricación (Producción)
13	Presupuesto de Gastos de Operación (Administración)
14	Presupuesto de Gastos de Operación (Ventas)
15	Presupuesto de Gastos de Operación (Reparto)
16	Presupuesto de Gastos de Publicidad y Propaganda
17	Presupuesto de Gastos y Productos Financieros
18	Presupuesto de Mano de Obra
19	Estado de Costo de Ventas al Mercado
20	Estado de Costo de Ventas a Afiliadas
21	Contribución Marginal y Flujo de Efectivo
22	Estado de Resultados Presupuesto
23	Presupuesto de Flujo de Efectivo

Embotelladora de refrescos "X" S.A. de C.V.

SUPUESTOS BASICOS Y MATERIALES DE PRODUCCION

199X

INDICES ECONOMICOS 199X	BASE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL ANUAL
EN INFLACION		5.7%	4.85%	3.25%	2.25%	2.02%	1.94%	1.82%	1.73%	1.70%	1.63%	1.62%	1.52%	
	100.00%	105.70%	110.55%	113.82%	116.05%	118.07%	120.21%	121.63%	123.56%	125.26%	126.91%	128.51%	130.01%	302.01%
EN PRECIOS DE VENTA		0.00%	15.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
	100.00%	100.00%	115.00%	115.00%	115.00%	115.00%	115.00%	115.00%	125.00%	125.00%	125.00%	125.00%	125.00%	25.00%
EN PRODUCTOS COMPRADOS		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	0.00%
EN SALARIOS SINDICALIZADOS		0.00%	7.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
	100.00%	100.00%	107.00%	107.00%	107.00%	107.00%	107.00%	107.00%	107.00%	107.00%	107.00%	107.00%	107.00%	7.00%
EN SALARIOS NO SINDICALIZADOS		0.00%	7.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
	100.00%	100.00%	107.00%	107.00%	107.00%	107.00%	107.00%	107.00%	107.00%	107.00%	107.00%	107.00%	107.00%	7.00%

MATERIALES DE PRODUCCION

	UNID	CONTENIDO	TIPO	COSTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
					POR CAJA	PROD	BASE									
SOSA CAUSTICA	KG	0.0387264	L	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17
COMBUSTOLEO	LTS	0.0273300	M	0.51	0.51	0.52	0.52	0.53	0.53	0.53	0.54	0.54	0.55	0.55	0.56	0.56
PAPEL FILTRO	PZA	0.0039070	T	1.33	1.33	1.35	1.35	1.35	1.35	1.35	1.35	1.35	1.35	1.35	1.35	1.35
AYUDAFILTRO	KG	0.0025972	T	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CALQUINA	KG	0.0031481	T	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
SAL GRANULADA	KG	0.0188551	L	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34
SULFATO DE ALUMINIO	KG	0.0367925	T	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CLORURO DE CALCIO	KG	0.0000000	T	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
HIPOCLORITO DE SODIO	KG	0.0027927	T	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70
CARBON ACTIVADO	KG	0.0091248	T	7.90	7.90	7.90	7.90	7.90	7.90	7.90	7.90	7.90	7.90	7.90	7.90	7.90
JABON MARSELLA	KG	0.0000000	L	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ACIDO CLORHIDRICO	LTS	0.0042500	L	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
LUBRICANTE PARA CACENAS	L	0.0050000	L	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
ADITIVO PARA LAVADORA	KG	0.0023530	R	11.50	11.50	11.50	11.50	11.50	11.50	11.50	11.50	11.50	11.50	11.50	11.50	11.50
ELECTRICIDAD	MW	0.0035000	F	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
MATERIAL LABORATORIO		0.0147363	T	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ACIDO SULFURICO 95%	KG	0.0047447	T	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Cédula 1.

Embotelladora de refrescos "X" S.A. de C.V.
 Tabla para simulación de Incrementos de Precio
 CATEGORIA DE PRECIOS A

FACTORES DE INCREMENTO		BASE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
PC10192	PEPCO 0182 RAAP	12 73	0 00%	20 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	13 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
PC10355	PEPCO 0355 M VI	13 36	0 00%	14 30%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	13 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
PC30355	PEPCO 0355 NR VI		0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
PC40355	PEPCO 0355 NR LATA	22 73	0 00%	26 70%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
PC10500	PEPCO 0500 M VI	17 27	0 00%	10 50%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	20 50%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
PC30500	PEPCO 0500 NR VI	23 00	0 00%	25 20%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
PC50591	PEPCO 0591 NR PE T	28 80	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
PC10769	PEPCO 0769 M VI	14 36	0 00%	7 50%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	14 30%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
PC21500	PEPCO 1500 M PHEI	24 73	0 00%	8 77%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	8 20%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
PC51500	PEPCO 1500 NR PE T		0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
PC22000	PEPCO 2000 M PHEI		0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
PC52000	PEPCO 2000 NR PE T	35 45	0 00%	14 30%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	12 50%	0 00%	0 00%
PL10296	PEPCO L10296 NR VI	13 36	0 00%	14 30%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	13 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
PL30355	PEPCO L10296 0355 NR VI		0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
PL40355	PEPCO L10296 0355 NR LATA	22 73	0 00%	26 70%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
PL30500	PEPCO L10296 0500 NR VI	23 00	0 00%	25 20%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
PL21500	PEPCO L10296 1500 NR PHEI	24 73	0 00%	8 77%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	8 20%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
PL52000	PEPCO L10296 2000 NR PE T	22 27	0 00%	14 30%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	12 50%	0 00%	0 00%
PM40355	PEPCO MAJ 0355 NR LATA	22 73	0 00%	26 70%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
PM30500	PEPCO MAJ 0500 NR VI		0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
PM21500	PEPCO MAJ 1500 M PHEI	24 73	0 00%	8 77%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	8 20%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
PM52000	PEPCO MAJ 2000 NR PE T	22 27	0 00%	14 30%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	12 50%	0 00%	0 00%
MI10355	MNR 0355 M VI	13 36	0 00%	14 30%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	13 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
MI30355	MNR 0355 NR VI		0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
MI10500	MNR 0500 M VI	22 73	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
MI10500	MNR 0500 NR VI		0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
MI30500	MNR 0500 NR VI	23 00	0 00%	25 20%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
MI50591	MNR 0591 NR PE T	28 80	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
MI21500	MNR 1500 M PHEI	24 73	0 00%	8 77%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	8 20%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
MI51500	MNR 1500 NR PE T		0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
MI22000	MNR 2000 M PHEI		0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
MI52000	MNR 2000 NR PE T	22 27	0 00%	14 30%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	12 50%	0 00%	0 00%
TE30355	TE EM 0355 NR VI	22 91	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
TE40355	TE EM 0355 NR LATA	22 73	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
UP10355	SET UP 0355 M VI	13 36	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
UP30355	SET UP 0355 NR VI	22 91	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
UP10500	SET UP 0500 M VI	17 27	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
UP50591	SET UP 0591 NR PE T		0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
UP51500	SET UP 1500 NR PE T		0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
UP22000	SET UP 2000 M PHEI		0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
UP52000	SET UP 2000 NR PE T	22 27	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
AT10355	ATLANTIS 0355 M VI	14 91	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
AT50500	ATLANTIS 0500 NR PE T		0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
AT51500	ATLANTIS 1500 NR PE T	22 73	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
JF69000	TANQUE ZAHARIE PE PC1	205 00	0 00%	5 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
JL69000	TANQUE ZAHARIE LIGHT	205 00	0 00%	5 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
JK69000	TANQUE ZAHARIE MAJ	205 00	0 00%	5 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
JM69000	TANQUE ZAHARIE FAN	205 00	0 00%	5 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%
JE69000	TANQUE ZAHARIE THP	205 00	0 00%	5 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%	0 00%

Embotelladora de refrescos "X" S.A. de C.V.
 Tabla para simulación de Incrementos de Precio
 CATEGORIA DE PRECIOS B

FACTORES DE INCREMENTO		IAA1F	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
PC10192	PEPCO 0192 MAAX	3.76	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
PC10355	PEPCO 0355 H VI	6.35	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
PC30355	PEPCO 0355 NH VI	15.08	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
PC40355	PEPCO 0355 NH LATA	18.30	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
PC10500	PEPCO 0500 H VI	8.72	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
PC30500	PEPCO 0500 NH VI	14.37	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
PC50591	PEPCO 0591 NH PET	26.51	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
PC10759	PEPCO 0759 NH VI	6.67	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
PC21500	PEPCO 1500 H NH PET	13.85	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
PC51500	PEPCO 1500 NH PET		0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
PC22000	PEPCO 2000 H NH PET		0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
PC52000	PEPCO 2000 NH PET	14.03	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
PL10296	PEPCO LGTH 0296 H VI	4.98	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
PL30355	PEPCO LGTH 0355 NH VI	15.08	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
PL40355	PEPCO LGTH 0355 NH LATA	18.30	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
PL30500	PEPCO LGTH 0500 NH VI	14.37	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
PL21500	PEPCO LGTH 1500 H NH PET	11.55	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
PL52000	PEPCO LGTH 2000 NH PET	12.94	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
PM40355	PEPCO MAX 0355 NH LATA	18.30	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
PM30500	PEPCO MAX 0500 NH VI	14.37	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
PM21500	PEPCO MAX 1500 H NH PET	13.85	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
PM52000	PEPCO MAX 2000 NH PET	14.03	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
M110355	MIR 0355 H VI	6.61	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
M130355	MIR 0355 NH VI	15.08	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
M140355	MIR 0355 NH LATA	18.30	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
M110500	MIR 0500 H VI	8.72	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
M130500	MIR 0500 NH VI	14.37	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
M150591	MIR 0591 NH PET	26.51	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
M121500	MIR 1500 H PRH	14.34	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
M151500	MIR 1500 NH PET		0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
M122000	MIR 2000 H PRH		0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
M152000	MIR 2000 NH PET	14.36	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
TE30355	TEEM 0355 NH VI	15.08	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
TE40355	TEEM 0355 NH LATA	18.30	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
UP30355	SET UP 0355 NH VI		0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
UP10500	SET UP 0500 H VI		0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
UP50591	SET UP 0591 NH PET	26.51	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
UP51500	SET UP 1500 NH PET		0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
UP22000	SET UP 2000 H PRH		0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
UP52000	SET UP 2000 NH PET		0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
AT10355	ATLANTIS 0355 H VI	5.84	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
AT50500	ATLANTIS 0500 NH PET		0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
AT51500	ATLANTIS 1500 NH PET	17.76	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
JP69000	TANQUE JARABE PEPCO	205.00	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
JL69000	TANQUE JARABE LGHT	205.00	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
JX69000	TANQUE JARABE MAX	205.00	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
JM69000	TANQUE JARABE FAN	205.00	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
JE69000	TANQUE JARABE TSP	205.00	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%

Embotelladora de refrescos "A" SA de CV
PRESUPUESTO DE VENTAS
VENTAS METAS (CAJAS)

CODIGO	PRODUCTO	UN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL	VAR
PC12192	PERCOL 2500 MAR	P	1,054	1,026	8,242	7,949	7,198	7,199	9,167	7,176	7,168	7,168	7,168	7,168	13,720	0.00%
PC13035	PERCOL 2500 MAR	P	257,503	257,493	1,727,774	1,827,443	2,499,957	2,474,738	2,927,162	2,467,875	2,467,173	2,467,173	2,467,173	2,467,173	3,350,649	21.35%
PC30303	PERCOL 2500 MAR	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
PC42333	PERCOL 2500 MAR LATA	P	43,587	44,479	57,919	67,684	57,777	67,777	57,777	52,767	52,767	67,767	67,767	67,767	593,187	3.78%
PC12500	PERCOL 2500 MAR	P	3,713	29,876	35,426	32,820	33,973	34,167	34,167	33,963	33,973	3,207	32,754	35,256	392,040	2.70%
PC32500	PERCOL 2500 MAR	P	77,992	76,729	67,754	64,771	67,819	66,848	68,483	66,848	67,819	67,819	67,819	67,819	1,014,482	6.47%
PC62451	PERCOL 2500 MAR	P	2,745	2,674	3,225	3,225	3,225	3,225	3,225	3,225	3,225	3,225	3,225	3,225	35,715	0.22%
PC10769	PERCOL 2500 MAR	P	245,523	239,274	2,695,666	2,774,668	2,784,331	2,784,648	2,784,648	2,784,648	2,784,648	2,784,648	2,784,648	2,784,648	3,194,507	20.23%
PC21500	PERCOL 2500 MAR	P	177,963	173,436	2,297,225	1,934,881	2,017,362	2,017,362	2,017,362	2,017,362	2,017,362	2,017,362	2,017,362	2,017,362	2,319,682	14.75%
PC51500	PERCOL 2500 MAR	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
PC22000	PERCOL 2500 MAR	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
PC52000	PERCOL 2500 MAR	P	4,654	4,574	5,718	5,718	5,718	5,718	5,718	5,718	5,718	5,718	5,718	5,718	61,078	0.39%
PL10295	PERCOL 2500 MAR	P	19,711	1,321	2,312	2,145	2,279	2,278	2,278	2,278	2,278	2,278	2,278	2,278	23,824	0.16%
PL30355	PERCOL 2500 MAR	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
PL42355	PERCOL 2500 MAR LATA	P	5,820	5,874	6,844	6,34	5,558	5,571	6,628	2,489	6,267	6,267	5,906	7,070	75,787	0.48%
PL30520	PERCOL 2500 MAR	P	826	877	972	927	932	942	939	927	867	830	839	897	12,763	0.07%
PL21500	PERCOL 2500 MAR	P	2,154	2,137	3,262	2,837	2,832	2,849	2,843	2,843	2,771	2,817	2,843	3,244	32,881	0.22%
PL52000	PERCOL 2500 MAR	P	615	745	959	874	977	926	924	928	857	857	826	967	10,600	0.07%
PM42355	PERCOL 2500 MAR LATA	P	8,272	8,267	9,225	9,225	9,225	9,225	9,225	9,225	9,225	9,225	9,225	9,225	107,621	0.69%
PM32500	PERCOL 2500 MAR	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
FM21500	PERCOL 2500 MAR	P	153	149	179	161	177	179	174	163	177	153	154	183	1,883	0.01%
PM32000	PERCOL 2500 MAR	P	573	547	674	623	646	642	651	641	597	576	582	622	7,471	0.05%
MR12355	MR 2500 MAR	S	152,833	148,852	1,938,333	1,927,173	1,917,748	1,912,251	1,912,251	1,912,251	1,912,251	1,912,251	1,912,251	1,912,251	1,984,766	12.64%
MR32355	MR 2500 MAR	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
MR42355	MR 2500 MAR LATA	S	14,315	13,957	16,833	16,197	16,197	16,239	16,242	16,244	16,244	16,244	16,244	16,244	168,270	1.10%
MR12500	MR 2500 MAR	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
MR32500	MR 2500 MAR	S	14,822	14,432	17,475	16,722	16,662	16,813	16,794	16,844	16,844	16,844	16,844	16,844	192,611	1.27%
MR52501	MR 2500 MAR	S	1,435	1,425	1,698	1,564	1,577	1,577	1,577	1,577	1,577	1,577	1,577	1,577	18,883	0.12%
MR12503	MR 2500 MAR	S	131,123	127,788	1,547,871	1,427,871	1,427,871	1,427,871	1,427,871	1,427,871	1,427,871	1,427,871	1,427,871	1,427,871	1,706,222	12.87%
MR15200	MR 2500 MAR	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
MR22000	MR 2500 MAR	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
MR52000	MR 2500 MAR	S	1,222	993	1,199	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	13,272	0.08%
TE30355	TEMA 2500 MAR	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
TE42355	TEMA 2500 MAR LATA	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
JP12355	JELEN 2500 MAR	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
JP32355	JELEN 2500 MAR LATA	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
JP12500	JELEN 2500 MAR	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
JP32500	JELEN 2500 MAR	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
JP52500	JELEN 2500 MAR	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
JP72200	JELEN 2500 MAR	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
AT12355	ATLANTIS 2500 MAR	S	13,226	12,797	16,316	16,119	16,119	16,119	16,119	16,119	16,119	16,119	16,119	16,119	169,496	1.04%
AT50500	ATLANTIS 2500 MAR	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
AT15100	ATLANTIS 2500 MAR	S	11,337	11,111	13,815	13,478	13,478	13,478	13,478	13,478	13,478	13,478	13,478	13,478	148,320	0.94%
JP69000	FRANGO JARAME PERU	J	984	979	1,133	1,133	1,133	1,133	1,133	1,133	1,133	1,133	1,133	1,133	12,824	0.08%
JP69000	FRANGO JARAME PERU	J	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
JP69200	FRANGO JARAME PERU	J	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
JP69000	FRANGO JARAME PERU	J	1,487	1,482	1,743	1,743	1,743	1,743	1,743	1,743	1,743	1,743	1,743	1,743	19,264	0.12%
JP69000	FRANGO JARAME PERU	J	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
TOTAL			9,208,330	8,775,834	118,474,410	124,474,251	138,320,731	137,077,179	138,671,331	134,919,718	128,209,524	122,335,145	145,716	15,698,844	150.20%	
FRANGO PERU			9,474,711	8,775,834	118,474,410	124,474,251	138,320,731	137,077,179	138,671,331	134,919,718	128,209,524	122,335,145	145,716	15,745,446	171.64%	
FRANGO PERU			3,014,111	3,014,111	3,014,111	3,014,111	3,014,111	3,014,111	3,014,111	3,014,111	3,014,111	3,014,111	3,014,111	3,014,111	4,419,670	38.71%
FRANGO PERU			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
FRANGO PERU			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%

EMPRESA DE SERVICIOS S.A. de C.V.

PRESUPUESTO DE VENTAS

VALORES DE VENTAS M. D. C. P. E. S. T. S.

CODIGO	IPC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL	PP	
PC10192	P	13	16	19	17	18	18	16	20	19	19	18	22	218	0.04%	
PC12355	P	244	1812	4824	4284	4428	4878	4452	4722	4872	4452	4536	5112	33,022	15.80%	
PC32355	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%	
PC42355	E	1224	1272	1435	1421	1418	1481	1481	1453	1358	1374	1321	1417	14,684	6.87%	
PC52355	P	525	562	879	826	841	833	832	772	721	661	584	632	8,561	4.24%	
PC12500	P	178	2195	2434	2442	2724	2548	2544	2448	2338	2248	2274	1624	28,721	13.53%	
PC21500	P	16	74	92	81	86	81	81	65	81	71	71	71	964	0.46%	
PC12789	P	1524	1654	4417	4131	4272	4321	4321	4817	4571	4344	4364	5117	31,373	14.47%	
PC21500	P	4348	4662	5813	5211	5314	5431	5426	5714	5341	5181	5241	6124	43,845	19.82%	
PC51500	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%	
PC22000	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%	
PC52200	P	178	122	141	139	142	142	142	131	132	133	132	141	1418	0.67%	
PL12294	P	29	29	35	32	34	34	34	37	35	34	34	43	454	0.17%	
PL32355	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%	
PL42355	P	32	181	144	181	186	188	87	184	172	168	181	141	2,114	0.93%	
PL52500	P	19	23	28	28	27	27	27	24	22	24	24	24	302	0.14%	
PL12500	P	83	81	81	74	71	78	71	82	71	74	71	89	813	0.37%	
PL52200	P	18	21	24	23	23	23	23	22	21	21	21	22	281	0.13%	
PM42355	P	186	228	271	255	265	281	281	281	245	236	232	244	3,213	1.46%	
PM32500	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%	
PM21500	P	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	34	0.02%	
PM22000	P	13	14	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	184	0.08%	
M12355	S	2328	2271	2731	2818	2821	2841	2841	2822	2841	2874	2874	2871	31,448	14.42%	
M32355	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%	
M42355	S	323	381	478	484	478	481	481	484	478	478	478	478	5,221	2.43%	
M12500	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%	
M32500	S	342	415	521	484	481	484	483	474	467	421	421	421	4,488	2.07%	
M52191	S	42	36	41	44	45	43	43	44	42	42	42	43	516	0.24%	
M21500	S	3228	3412	4141	3831	3784	4021	3845	4242	3848	3822	3864	4117	47,526	21.82%	
M51500	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%	
M22000	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%	
M32000	S	232	271	371	281	292	292	292	292	292	292	292	292	3,328	1.54%	
TE32355	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%	
TE42355	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%	
JP10355	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%	
JP30355	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%	
JP10500	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%	
UPS0391	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%	
UPS1500	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%	
UPS2000	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%	
UPS2000	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%	
AT16355	S	184	189	224	211	218	222	222	218	212	161	161	221	2,522	1.15%	
AT50500	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%	
AT51500	S	259	252	304	282	291	294	294	294	284	278	281	271	3,381	1.54%	
JM9000	J	202	274	249	331	231	241	242	248	221	221	218	221	2,748	1.27%	
J59000	J	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%	
J85000	J	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%	
JM9000	J	34	311	374	349	352	362	362	371	352	332	324	341	4,137	1.92%	
JE9000	J	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%	
		22,118	24,487	29,354	27,386	28,532	28,532	28,532	30,415	28,432	27,387	27,387	31,704	2,800	315,972	106.00%
		15,354	18,947	20,465	18,959	19,567	19,568	19,568	21,142	19,562	18,743	19,273	21,919	232,920	88.33%	
		8,434	7,018	8,458	7,888	8,711	8,781	8,783	8,882	8,711	8,718	8,661	9,348	88,188	28.62%	
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%	
		506	511	424	478	471	463	463	491	453	422	432	441	4,883	2.05%	

Embotelladora de refrescos A S A de CV

PRESUPUESTO DE VENTAS

BONIFICACIONES (CAJAS)

CODIGO	PRODUCTO	TP	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL	MR
PC10192	PERCO 250 ML MAX	P													0	0.00%
PC12355	PERCO 250 ML R/PET	P	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	87,179	28.82%
PC31355	PERCO 250 ML R/P	P													0	0.00%
PC42355	PERCO 250 ML R/PETA	P													12,694	3.87%
PC12500	PERCO 250 ML R/PET	P	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4,901	1.51%	
PC32500	PERCO 250 ML R/P	P													21,717	6.71%
PC52551	PERCO 250 ML R/PET	P	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	765	0.24%	
PC12769	PERCO 250 ML R/PET	P	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60,698	18.74%	
PC21500	PERCO 250 ML R/PB	P	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	74,334	22.84%	
PC51650	PERCO 250 ML R/PET	P												0	0.00%	
PC22700	PERCO 250 ML R/PB	P												0	0.00%	
PC52700	PERCO 250 ML R/PB	P	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,327	0.40%	
PL12746	PERCO 1070 250 ML R/P	P													0	0.00%
PL32355	PERCO 1070 250 ML R/P	F													0	0.00%
PL42355	PERCO 1070 250 ML R/PETA	P	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	1,622	0.50%	
PL32500	PERCO 1070 250 ML R/P	P	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	230	0.07%	
PL21500	PERCO 1070 250 ML R/PB	P	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	1,081	0.33%	
PL52000	PERCO 1070 250 ML R/PET	P	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	2,277	0.70%	
PM42355	PERCO MAX 250 ML R/PETA	P	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	2,302	0.71%	
PM32500	PERCO MAX 250 ML R/P	P												0	0.00%	
PM21500	PERCO MAX 250 ML R/PB	P	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	899	0.28%	
PM52000	PERCO MAX 250 ML R/PET	P	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	159	0.05%	
MI12355	MR 250 ML R/P	S	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,739	8.21%	
MI32355	MR 250 ML R/P	S												0	0.00%	
MI42355	MR 250 ML R/PETA	S	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,987	1.23%	
MI52000	MR 250 ML R/PB	S												0	0.00%	
MI62500	MR 250 ML R/P	S	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	4,122	1.27%	
MI52591	MR 250 ML R/PET	S	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	400	0.12%	
MI21500	MR 250 ML R/PB	S	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13,081	4.04%	
MI51500	MR 250 ML R/PET	S												0	0.00%	
MI22000	MR 250 ML R/PB	S												0	0.00%	
MI52000	MR 250 ML R/PB	S	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	283	0.09%	
TE12355	TEEM 250 ML R/P	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%	
TE42355	TEEM 250 ML R/PETA	S												0	0.00%	
UP10355	SELEN 1P 250 ML R/P	S													0	0.00%
UP33355	SELEN 1P 250 ML R/P	S													0	0.00%
UP12500	SELEN 1P 250 ML R/P	S													0	0.00%
UP52591	SELEN 1P 250 ML R/PET	S													0	0.00%
UP31500	SELEN 1P 250 ML R/PB	S													0	0.00%
UP22000	SELEN 1P 250 ML R/PB	S													0	0.00%
UP52500	SELEN 1P 250 ML R/PET	S													0	0.00%
AT10355	ATLANTIS 250 ML R/P	S													0	0.00%
AT52500	ATLANTIS 250 ML R/PB	S													0	0.00%
AT51500	ATLANTIS 250 ML R/PET	S													0	0.00%
JR69000	JANGLE JARABE PERCO	J	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	85	0.03%	
JR62500	JANGLE JARABE MAX	J												0	0.00%	
JR69000	JANGLE JARABE MAX	J												0	0.00%	
JR69200	JANGLE JARABE MAX	J	320	312	316	348	363	363	363	356	333	321	324	4,161	1.28%	
JR69000	JANGLE JARABE TEEM	J												0	0.00%	
TOTAL			24,888	24,254	28,260	27,110	28,019	28,267	28,238	27,722	25,911	24,650	25,233	28,855	323,633	100.00%
S.B.TOTAL PERCO			22,767	22,221	24,429	23,615	23,372	23,585	23,554	23,127	21,674	22,813	21,352	24,658	275,111	83.42%
S.B.TOTAL SABORES			3,736	3,642	4,352	4,072	4,228	4,244	4,239	4,161	3,691	3,746	3,768	4,487	48,814	15.01%
S.B.TOTAL OTROS SABORES			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
S.B.TOTAL JARABES			392	381	479	425	439	443	443	434	426	397	395	472	5,078	1.57%

Embotelladora de refrescos "A" S.A. de CV

PRESUPUESTO DE VENTAS

VALOR DE VENTAS A AFILIADAS

(MILES DE PESOS)

CODIGO	PRODUCTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	MAX
PC10792	PEPCO 20% NAAA	P												0	0.00%
PC10385	PEPCO 20% NRV	P												0	0.00%
PC10385	PEPCO 20% NRV	P												0	0.00%
PC40385	PEPCO 20% NRV LATA	P	3,364	2,274	3,524	3,784	3,84	4,04	3,74	3,40	3,66	3,96	3,64	42,314	44,74%
PC10500	PEPCO 20% NRV	P												0	0.00%
PC37500	PEPCO 20% NRV	P												0	0.00%
PC10597	PEPCO 20% NRV PET	P												0	0.00%
PC10769	PEPCO 20% NRV	P												0	0.00%
PC21500	PEPCO 20% NRV RB	P												0	0.00%
PC15100	PEPCO 20% NRV PET	P												0	0.00%
PC22200	PEPCO 20% NRV RB	P												0	0.00%
PC10500	PEPCO 20% NRV PET	P	459	435	654	776	84	572	781	791	874	781	1,025	8,483	9.13%
PL10200	PEPCO 10% NRV	P												0	0.00%
PL10385	PEPCO 10% NRV LATA	P												0	0.00%
PL40385	PEPCO 10% NRV LATA	P	35	38	58	63	67	74	67	53	67	63	70	7,157	7.56%
PL10500	PEPCO 10% NRV	P												0	0.00%
PL10600	PEPCO 10% NRV RB	P												0	0.00%
PL10700	PEPCO 10% NRV PET	P												0	0.00%
PM10385	PEPCO MAX 20% NRV LATA	P	60	67	103	112	117	123	127	133	140	134	144	12,603	13.33%
PM10500	PEPCO MAX 20% NRV	P												0	0.00%
PM10500	PEPCO MAX 20% NRV RB	P												0	0.00%
PM10500	PEPCO MAX 20% NRV PET	P												0	0.00%
MR10385	MR 20% NRV	S												0	0.00%
MR10385	MR 20% NRV	S												0	0.00%
MR40385	MR 20% NRV LATA	S	24	33	139	152	160	160	153	154	154	154	154	17,338	18.33%
MR10500	MR 20% NRV	S												0	0.00%
MR10500	MR 20% NRV	S												0	0.00%
MR10500	MR 20% NRV	S												0	0.00%
MR10597	MR 20% NRV PET	S	4	8	12	14	15	15	14	14	15	15	15	1,593	1.66%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV PET	S												0	0.00%
M10500	MR 20% NRV RB	S													

CUENTA	SUBSUBCUENTA	FAC	EJE												TOTAL		
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC			
50305000020	REPARACIONES	0.0150	4	4	5	6	6	7	8	8	9	9	9	9	9	9	66
50305000030	HERRAMIENTAS	0.0100	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46
50305000040	FLETES Y MANOBRAS	150	150	150	151	152	155	155	155	154	155	157	156	156	156	156	1,869
50305000060	REFACC Y REPARACIONES DIRECTAS	0.0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50305000090	LIBR CANTES	0.0000	6	6	11	12	12	13	12	12	11	11	12	12	12	12	131
50308000020	DEPRECIACION DE EDIFICIOS	0.0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50308000030	DEPREC Y MAQUINARIA DE ED IND	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	2,484
50308000080	DEPREC REP EQ MERCADO	0.0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50308000110	DEPREC MAQ Y EQUIPO LA ISLETA	0.0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50308000140	DEPREC MAQ EN ACTIVO FIJO	0.0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50309000020	ACT. DEPREC EDIFICIOS	0.0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50309000030	ACT. DEPREC MAQ Y EQ INDUSTRIAL	0.0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50310000060	TANURNS A DE CV	0.0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50310000100	VUEVA STA CECILA	0.0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50310000110	FINEMEX	67.5000	68	68	68	69	69	67	70	68	71	71	68	72	68	72	827
50312000010	MATERIALES DE LABORATORIO	0.0117	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53
50312000020	TRATAMIENTO DE AGUA	0.0000	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	34
50312000030	LAVADO DE BOTELLAS	0.0000	14	14	16	16	20	20	19	20	19	19	17	17	17	17	217
50312000040	LIBR CANTES DE BOTELLAS	0.0000	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19
50312000050	MATERIAL DE EMPAQUE	0.0043	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50313000010	LUZ Y FUERZA	0.0000	43	33	67	55	64	56	63	65	54	53	51	45	45	45	615
50314000010	ROTURAS DE ENVASE	0.0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50314000100	CERRAMAS DE MATERAS FIRMAS	0.0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50315000010	HONORARIOS DE PERSONAS MORALES	2.0000	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
50315000020	HONORARIOS DE PERSONAS FISICAS	0.0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50315000030	HONORARIOS AL EXTRANJERO	2.0000	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
50321000010	MATERIALES DE ASECC	2.0000	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
50321000020	CAMISAS DE TRABAJO	0.0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50321000030	GASTOS DE VIAJE	0.0000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
50321000040	PAPELERIA Y ARTICULOS DE OFICINA	8.0000	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	99
50321000050	TELEFONO	0.0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50321000070	BOLETAS Y SUSCRIPCIONES	2.5700	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
50321000080	FLETES Y MANOBRAS	0.0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50321000090	PEALES	0.0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50321000140	SERVICIOS TECNICOS	0.0000	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
50321000200	DIVERSOS	4.1667	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
50322000010	NO DEDUCIBLES	0.0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL			1.166	1.150	1.240	1.295	1.226	1.260	1.255	1.257	1.231	1.252	1.231	1.209	1.209	14,814	

Embotelladora de refrescos "X" S.A. de C.V.
 PRESUPUESTO DE PRODUCCION
 GASTOS DE FABRICACION

(MILES DE PESOS)

CUENTA	SUBSUBCUENTA	MES												TOTAL	
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
VOLUMENES DE PRODUCCION CAJAS FISICAS		286 442	277 819	352 362	385 782	423 569	419 352	386 133	352 234	382 723	371 468	335 287	324 514	4 222 927	
5030100020	SLEDSOS Y SALARIOS	0 0000	262	251	301	282	292	327	261	32	282	262	321	252	3 464
5030100020	GRATIFICACIONES	0 0000	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
5030100050	TIEMPO EXTRAORDINARIO	0 0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5030100060	COMPENSACION POR ANTIGUEDAD	0 0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5030100070	PRIMA DE VACACIONES	0 0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	84
5030100080	PRIMA DE ANTIGUEDAD POR SEPARACION	0 0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5030100090	INDENIZACION POR DESPIDOS	0 0000	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
50301000100	PREMIOS	0 0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50301000110	SUBSIDIO PARA AUTOMOVIL	0 0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50301000170	VACACIONES PAGADAS	0 0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50301000230	PROVISION PARA AGUINALDOS	0 0000	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	252
50301000210	PROV. PRIMA DE ANTIGUEDAD	0 0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50301000240	PAGO DIA DOMINGO	0 0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50301000300	AGRETIIVOS	0 0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50302000010	FONDO DE AHORRO	0 0000	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	264
50302000020	DESPENSAS	0 0000	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	204
50302000130	UNIFORMES REQ. DE PROTECCION	0 0000	50	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	366
50302000140	RECARGOS Y CURSOS	0 0000	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
50302000150	SEGURO DE VIDA Y GASTOS MEDICOS	0 0000	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144
50302000160	MEDICAMENTOS	0 0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50302000060	AGRETIIVOS	0 0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50302000100	SEGURO DE DEFUSION	0 0000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
50302000110	PREMIOS EN ESPECIE	0 0000	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
50302000130	PROV. DE UN FORME	0 0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50302000140	INCAPACIDADES	0 0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50302000150	PROV. DE UNIFORMES (REPORTIVOS)	0 0000	0	0	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14
50303000010	M.S.S.	0 0000	76	76	81	76	81	76	81	76	81	76	81	76	824
50303000020	MFOAUIT	0 0000	16	16	17	16	16	16	16	16	16	16	16	16	188
50303000030	MPTOS S/REMERENCIACIONES FEDERALES	0 0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50303000040	MPTOS S/REMERENCIACIONES ESTATALES	0 0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50303000050	REG. B/PROV. DE DEPÓSITOS	0 0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50303000060	SAR	0 0000	6	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	76
50304000010	MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS	0 0000	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	612
50304000020	MANTENIMIENTO DE MATERIALES	0 0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50304000030	FLUIDIFICACION	1 0000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
50304000040	SEGURO CONTRA INCENDIOS	0 0000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50305000010	REPARACIONES	0 2778	81	75	100	111	117	122	113	114	113	112	120	100	1 280

Embotelladora de refrescos "A" S.A. de CV
 PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION
 CUENTA: 801 GASTOS DE ADMINISTRACION

(MILES DE PESOS)

CUENTA	SUBCUENTA	MES												TOTAL	%	
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC			
	FACTOR INFLACION *****	57%	48%	33%	23%	20%	19%	18%	18%	17%	17%	16%	16%	15%		
6010100001	SUELDOS EMPLEADOS	197	197	197	197	196	197	196	197	196	197	197	197	197	2367	13.28%
6010100002	GRATIFICACIONES	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	33	0.07%
6010100003	EURO EXTRAORDINARIO														0	0.00%
6010100006	COMPENSACION POR ANTIGUEDAD														0	0.00%
6010100007	PRIMA DE VACACIONES	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	31	0.18%	
6010100008	PRIMA DE ANTIGUEDAD POR SEPARACION														0	0.00%
6010100009	INCREMENTACION POR DESPIDOS	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	20	0.11%	
6010100010	PREMIOS														0	0.00%
6010100011	SUBSIDIO PARA ALIMENTACION														0	0.00%
6010100020	PROVISION PARA AGUINALDOS	16	16	16	16	16	16	16	16	16	17	17	17	195	1.11%	
6010100021	PROV. PRIMA DE ANTIGUEDAD														0	0.00%
6010200001	FONDO DE AHORRO	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	303	1.72%	
6010200002	DESPENSAS	19	19	19	19	19	19	19	22	22	22	22	22	233	1.32%	
6010200003	SERVICIOS MED. DE PROTECCION														0	0.00%
6010200004	BECAS Y CLASOS														0	0.00%
6010200005	SEGURO DE VIDA Y GASTOS MEDICOS	13	14	14	14	15	15	15	15	15	16	16	16	178	1.01%	
6010200006	MEDICAMENTOS														0	0.00%
6010200007	COMEDOR														0	0.00%
6010200008	CONSUMOS INTERIORS														0	0.00%
6010200009	SEGURO PARA AUTOMOVIL														0	0.00%
6010200010	SEGURO DE DEFUNCION														0	0.00%
6010200014	AGUACALDAS														0	0.00%
6010300001	IMSS	52	52	52	53	53	53	53	53	53	53	53	53	633	3.59%	
6010300002	INFONAVIT	11	11	12	12	12	12	11	11	11	11	11	11	129	0.73%	
6010300003	IMPUESTOS REMUNERACIONES FEDERALES	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	0.28%	
6010300004	IMPUESTOS REMUNERACIONES ESTATALES														0	0.00%
6010300005	REGISTRO Y RECIBOS				16										16	0.09%
6010300006	SAR	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	52	0.28%	
6010300007	MULTAS Y RECARGOS														0	0.00%
6010300008	ACTUALIZACION DE MULTAS Y RECARGOS														0	0.00%
6010400001	MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS	13	13	14	14	14	14	14	15	15	15	16	16	173	0.98%	
6010600001	COMBUSTIBLES	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	43	0.24%	
6010600002	REFACCIONES Y REPARACIONES	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	0.12%	
6010600003	PLACAS Y TENENCIAS														0	0.00%
6010600004	RENTA DE EQUIPO														0	0.00%
6010700001	MUEBLES Y ENSERES	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	43	0.24%	
6010700002	RENTA DE EQUIPO														0	0.00%
6010800002	DEPRECIACION DE EQUIPO														0	0.00%
6010800004	DEPRECIACION DE EQUIPO DE TRANSPORTE														0	0.00%
6010800006	DEPRECIACION DE EQUIPO	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	40	0.23%	
6010800007	DEPRECIACION DE EQUIPO	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	188	1.07%	
6010900001	CONTRATOS														0	0.00%
6010900004	ACT. DEPRECIACION DE EQUIPO DE TRANSPORTE														0	0.00%
6010900006	ACT. DEPRECIACION DE EQUIPO														0	0.00%
6010900007	ACT. DEPRECIACION DE EQUIPO														0	0.00%
6011000003	EMBOSELLADORA MEXICANA														0	0.00%

CUENTA	SUBSUBCUENTA	FACTOR INFLACION *****												TOTAL	%
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
6011000006	TANQUES A DE CV													0	0.00%
6011000007	EMB ORANJE CRUSH SA DE CV													0	0.00%
6011000008	EMB KALOSTO SA DE CV													0	0.00%
6011000010	NEVA STA CECILIA													0	0.00%
6011000011	KINEMEX SA DE CV	71	75	77	78	80	81	82	83	85	86	87	88	973	5.51%
6011000014	JUGOS SACHES Y CONCENTRADOS													0	0.00%
6011000015	RENTAS INMUEBLES PERSONAS MORALES													0	0.00%
6011000032	RENTAS INMUEBLES A PERSONAS FISICAS													0	0.00%
6011300001	LUZ Y FUERZA	12		13		13		13		14		14		79	0.45%
6011500001	HONORARIOS DE PERSONAS MORALES	27	22	23	23	24	24	24	25	25	25	25	26	288	1.63%
6011500002	HONORARIOS DE PERSONAS FISICAS	23	24	25	25	26	26	27	27	28	28	28	29	217	1.80%
6011500003	PROVISION HONORARIOS													0	0.00%
6011500004	HONORARIOS AL EXTRANJERO													0	0.00%
6011600011	KINEMEX SA DE CV													0	0.00%
6011700001	TRASLADO DE VALORES													0	0.00%
6011700002	VIGILANCIA ANTERIA													0	0.00%
6011800001	SEGUROS DE DAÑOS	37	37	34	35	35	36	36	37	37	38	38	39	429	2.43%
6011800002	FINANZAS AL PERSONAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0.07%
6011900001	DONATIVOS DEDUCIBLES	3	3	4	4	5	6	7	9	12	15	19	24	111	0.63%
6011900002	DONATIVOS NO DEDUCIBLES													0	0.00%
6012000001	SISTEMAS DE COMPUTO													0	0.00%
6012000002	MATERIALES Y ACCESORIOS	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	28	0.16%
6012000003	REPARACIONES Y MANTENIMIENTO	8	9	9	9	10	10	10	10	10	10	10	10	114	0.65%
6012100001	MATERIALES DE ASEO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0.07%
6012100002	COMIDAS DE TRABAJO	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	28	0.16%
6012100003	GASTOS DE VIAJE	6	7	7	7	7	7	7	8	8	8	8	8	87	0.49%
6012100004	PAPELERA Y PARTICULOS DE OFICINA	16	17	17	17	18	18	18	19	19	19	19	20	217	1.23%
6012100005	TELEFONO	24		25		27		28		29		30		164	0.93%
6012100006	CORREO Y TELEGRAM	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0.07%
6012100007	CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	26	4		28			29		31				118	0.67%
6012100008	PASAJES LOCALES	9	9	9	9	9	10	10	10	10	10	10	10	114	0.65%
6012100009	PERAJES													0	0.00%
6012100010	AYUDA AL SINDICATO	34	36	37	37	38	39	39	40	40	41	41	42	464	2.63%
6012100011	PROV AYUDAS AL SINDICATO													0	0.00%
6012100012	GASTOS DE FIN DE AÑO													46	0.26%
6012100013	AGUA Y DRENAJE	4		5		5		5		5		5		29	0.16%
6012100014	SERVICIOS TECNICOS Y ALM	607	631	657	666	678	685	694	709	719	728	738	745	8,267	46.85%
6012100015	PROV GASTOS DE FIN DE AÑO													0	0.00%
6012100017	ANUENCIOS PARA CONTR DE PASAJES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0.07%
6012100020	QUEBROS													12	0.07%
6012200001	GASTOS NO DEDUCIBLES													0	0.00%
6012300001	INCUBAR, ESTE CLIENTES													0	0.00%
6019900001	ACTUALIZACION DE SIGS Y DE ADMIN													0	0.00%
6012100023	SISTEMAS DE PERICHOIS	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	984	5.58%
	TOTAL	1,370	1,350	1,431	1,437	1,453	1,470	1,516	1,462	1,571	1,633	1,577	1,583	17,644	100.00%

Embotelladora de refrescos "X" S.A. de CV
 PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION
 CUENTA: 602 GASTOS DE VENTA

(MILES DE PESOS)

CUENTA	SUBSUBCUENTA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	%
FACTOR INFLACION *****		3.1%	4.8%	3.2%	2.2%	2.0%	1.9%	1.9%	1.8%	1.7%	1.7%	1.6%	1.6%	1.5%	
6020100001	SUELDO A EMPLEADOS	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	1,088	38.18%
6020100002	GRATIFICACIONES													0	0.00%
6020100007	PRIMA DE VACACIONES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0.42%
6020100008	PRIMA DE ANTIGUEDAD POR SEPARACION													0	0.00%
6020100009	ADEMUNICACION POR DESPIDOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0.42%
6020100010	PREMIOS													0	0.00%
6020100012	COMISIONES													0	0.00%
6020100022	PROVISION PARA AGUINALDOS	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84	3.00%
6020200001	CONDOLE ANCIPO	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	5.15%
6020200002	DESPENSAS	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	108	3.86%
6020300001	M.S.S	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	288	10.30%
6020300002	AFONIACT	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	2.15%
6020300003	IMPOTS REMUN FEDERALES	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	0.86%
6020300004	IMPOTS REMUN ESTATALES													0	0.00%
6020300005	REGISTROS Y DERECHOS													0	0.00%
6020300006	S.A.R	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	0.86%
6020400001	MANTENIMIENTO DE EDIFICIO													0	0.00%
6020500006	EMERTE, AGUINALDOS S.A													0	0.00%
6020500010	ALVA SANTA CED. A SA													0	0.00%
6020500011	FINANCIERA SA	71	75	77	78	81	81	82	83	85	85	87	88	973	34.79%
6020500014	ALGOS SABORES Y CONCENTRADOS													0	0.00%
6022300002	INCORPORACIONES DE VENTEDORES													0	0.00%
6022300005	PROVISION DE INCORPORACION													0	0.00%
6022400001	PROVEER MUESTRAS OBSOLETOS													0	0.00%
6029900001	ACT. BOLETA NRO GASTOS DE VENTA													0	0.00%
	TOTAL	223	227	229	230	232	233	234	235	237	238	239	240	2,797	100.00%

Embotelladora de refrescos "X" S.A. de C.V.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION

CUENTA: 603 GASTOS DE REPARTO

(MILES DE PESOS)

CUENTA	SUBSUBCUENTA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	%
FACTOR INFLACION *****		51%	4.85%	3.25%	2.75%	2.02%	1.94%	1.86%	1.73%	1.70%	1.65%	1.62%	1.58%		
6030100001	SUELDOS A EMPLEADOS	1 459	1 459	1 715	1 459	1 459	1 719	1 459	1 719	1 459	1 459	1 719	1 459	18,532	27.04%
6030100002	GRATIFICACIONES	8	8	10	8	8	10	8	10	8	8	10	8	104	0.15%
6030100005	TIEMPO EXTRAORDINARIO													0	0.00%
6030100006	COMPENSACION POR ANTIGUEDAD													0	0.00%
6030100007	PRIMA DE VACACIONES	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	696	1.02%
6030100008	PRIMA DE ANTIGUEDAD POR SEPARACION													0	0.00%
6030100009	INDENIZACION POR DESPIDOS	8	8	9	8	8	9	8	8	8	8	9	8	100	0.15%
6030100010	PREMIOS	20	21	22	23	23	23	24	24	24	24	24	25	279	0.41%
6030100012	COMISIONES	543	529	638	591	611	616	616	604	571	544	550	653	7,600	10.30%
6030100020	PROVISION PARA AGUINALDOS	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	1,152	1.68%
6030200001	FONDO DE ANCHORO	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	576	0.84%
6030200002	DESPESAS	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	444	0.65%
6030200003	UNIFORMES Y EQ DE PROTECCION	60			272			70						475	0.69%
6030200004	BECAS Y CURSOS	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	17	0.02%
6030200005	SEGURO DE VIDA Y GASTOS MEDICOS	21	22	23	23	24	24	24	25	25	25	26	26	288	0.42%
6030200006	MEDICAMENTOS	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	26	0.04%
6030200008	CONSULTO INTERNO	36	36	42	45	50	56	60	74	81	105	120	161	888	1.30%
6030300001	MIS	395	385	448	385	395	448	395	448	395	448	395	448	4,872	7.11%
6030300002	RFONAVIT	79	79	92	79	79	92	79	92	79	79	92	79	1,000	1.45%
6030300003	MPITOS REMUN FEDERALES	28	28	32	28	28	32	28	32	28	28	32	28	352	0.51%
6030300004	MPITOS REMUN ESTATALES													0	0.00%
6030300005	REGISTROS Y DERECHOS	3	3	81	3	3	3	4	4	4	4	4	4	122	0.18%
6030300006	SAR	31	31	37	31	31	37	31	37	31	31	37	31	396	0.58%
6030200010	SEGURO DE DEFUSION	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	34	0.05%
6030400001	MANTENIMIENTO DE EDIFICIO	22	21	22	24	23	23	25	24	24	27	25	25	285	0.42%
6030600001	COMBUSTIBLES	291	297	367	345	356	375	390	376	395	351	395	429	4,299	6.27%
6030600002	REFACCIONES Y REPARACIONES	554	566	704	668	731	719	728	728	688	671	687	825	8,234	12.01%
6030600013	PLACAS Y TENENCIAS	1	1	257	59	1	1	1	1	1	1	1	1	326	0.48%
6030600034	RENTA DE EQUIPO DE TRANSPORTE													0	0.00%
6030600005	DANOS A TERCEROS													0	0.00%
6030600006	SERVICIO DE GRUAS	8	5	6	6	6	6	10	12	12	6	6	6	88	0.13%
6030700001	MUEBLES Y ENSERES	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	19	0.03%
6030700002	RENTA DE EQUIPO DE OFICINA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	0.04%
6030800003	DEPRECIACION DE EDIFICIO	303	303	303	303	303	303	303	303	303	303	303	303	3,636	5.30%
6030800004	DEPRECIACION EQUIPO DE TRANSPORTE	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	1,704	2.49%
6030800006	DEPREC MOBILIARIO Y EQUIPO	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	0.04%

CUENTA	SUBSUBCUENTA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	%
FACTOR INFLACION *****		5.7%	4.9%	3.2%	2.2%	2.0%	1.4%	1.2%	1.3%	1.7%	1.6%	1.6%	1.5%		
6030800007	DEPREC. EQUIPO DE COMPUTO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0.02%
6031000007	EMBOT. ORANGE CRUSH	49	51	52	53	54	55	56	57	58	58	59	60	662	0.97%
6031000008	EMBOLLADORA KALOSTOS S.A.													0	0.00%
6031000010	NEVA SANTA CECILIA S.A.	126	133	136	139	140	142	143	145	146	147	149	150	1,697	2.48%
6031000011	FINJEMEX S.A.	81	84	86	88	89	91	92	94	97	97	97	99	1,091	1.59%
6031000014	JUGOS SABORES Y CONCENTRADOS													0	0.00%
6031100003	RENTAS INMUEBLES A PERS. MUNICIPALES													0	0.00%
6031100002	RENTAS INMUEBLES A PERS. FISICAS													0	0.00%
6031300001	LUZ Y FUERZA	34		37		39		39		40		41		229	0.33%
6031400002	ROTURAS BODEGAS	67	74	80	83	87	89	88	91	89	87	89	104	1,003	1.46%
6031400004	ROTURAS REPARO	65	71	85	87	94	83	83	85	84	79	82	100	973	1.42%
6031500001	HONORARIOS PAG. OTRAS PERS. MOB.	41	42	43	44	45	46	46	46	48	48	49	49	697	1.02%
6031500002	HONORARIOS PAG. OTRAS PERS. FISICA	17	19	19	19	19	19	20	20	21	21	21	21	236	0.34%
6031700001	TRASLADO DE VALGRES	34	36	37	38	44	38	40	41	41	41	42	43	479	0.70%
6031700002	VIGILANCIA INTERNA	102	107	111	114	117	132	116	111	122	124	125	221	1,505	2.20%
6031800001	SEGUROS CONTRA CANOS	6	4	4	6	6	7	6	7	6	7	6	6	64	0.09%
6031800002	PLANJAS AL PERSONAL	7	7	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	92	0.13%
6032000002	MATERIALES Y ACCESORIOS	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	31	0.05%
6032000003	REFACCIONES Y MANTEN. Y ENTO													0	0.00%
6032100001	MATERIALES DE ASEO	8	8	9	9	9	9	9	9	11	10	10	10	110	0.16%
6032100002	COMIDAS DE TRABAJO	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	27	0.04%
6032100003	GASTOS DE VIAJE	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0.02%
6032100004	PAPELERIA Y ART. DE OFICINA	21	22	22	23	23	24	24	24	25	25	25	25	284	0.41%
6032100005	TELEFONO	24	25	26	26	27	27	28	28	28	28	28	29	326	0.48%
6032100006	CORREOS Y TELEGRAFOS													0	0.00%
6032100007	CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	6	1		9	2		11			10			41	0.06%
6032100008	PASAJES LOCALES	12	13	14	14	14	14	15	15	15	15	15	15	171	0.25%
6032100009	PEAJES	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	44	0.06%
6032100010	AYUDAS AL SINDICATO	21	22	23	23	24	24	24	25	25	25	25	25	288	0.42%
6032100011	ANUNCIOS PARA CONTRATACION PERS.													0	0.00%
6032100012	GASTOS DE FIN DE AÑO												15	15	0.02%
6032100013	AGUA Y DRENAJE	47	47	50	49	50	51	54	53	54	54	57	56	625	0.91%
6032100015	FOO GOLPE UNIDAD	20	21	21	21	21	22	22	22	22	22	23	23	259	0.38%
6032100020	CIENFES	79	83	86	88	89	91	92	94	95	96	97	99	1,089	1.59%
6032200003	NO DECODIFICABLES	33	37	33	35	36	36	37	34	36	37	37	39	434	0.63%
TOTAL		5 162	5 112	6 203	5 732	5 544	5 695	5 710	5 691	5 568	5 603	5 577	6 030	68,548	100.00%

Embotelladora de refrescos "X" S.A. de C.V.
 PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD Y PROPAGANDA
 GASTOS DE PROPAGANDA

(MILES DE PESOS)

CUENTA	CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
GASTOS DE PROPAGANDA PEPSI														
INTRODUCCION DE ENVASE														
6041001	ENVASE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6041002	PRENSA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6041003	RADIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6041004	TELEVISION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6041005	REFRIGERADORES Y HELADERAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6041006	MANTO DE REFRIGERADORES Y HELADERAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6041009	EQUIPO DE POST MIX	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6041009	MANTO DE EQUIPO POST MIX	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6041010	EQUIPO PROMOCIONAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6041011	MANTO DE EQUIPO PROMOCIONAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6041012	ANUNCIOS ESPECTACULARES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6041013	MATERIAL POP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6041014	ESTUDIOS DE MERCADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6041015	PINTURA DE CAMIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6041016	AGENCIAMOS AL PERSONAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6041017	RELACIONES PUBLICAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6041018	CAPACITACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6041019	MURALES Y FACHADAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6041020	MUESTREOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6041021	CLIENTES CLAVES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6041030	RECUPERACION DE GASTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6041031	ESTIMACION DE RECUPERACIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6041032	GASTOS DE INTRODUCCION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6041033	EVENTOS ESPECIALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6041034	OTROS GASTOS Y PROMOCIONES	200	252	402	313	323	312	292	331	251	201	199	345	3,420
	BONIFICACIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	AMORTIZACION DE (RUPTURAS) ENVASE	386	397	403	413	424	437	452	462	475	487	499	512	5,344
	AMORTIZACION INVERSIONES MERCADO	96	103	103	115	122	128	134	141	147	153	156	156	1,554
TOTAL PROPAGANDA PEPSI		684	752	905	841	869	877	876	934	873	841	852	1,011	10,318

Embotelladora de refrescos "X" S.A. de C.V.														
GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS														
(MILES DE PESOS)														
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	
FACTOR INFLACION *****	1.70%	4.81%	3.23%	2.21%	2.02%	1.94%	1.82%	1.72%	1.70%	1.65%	1.62%		1.50%	
C.P.P.	18.70%	18.83%	18.96%	19.09%	19.22%	19.35%	19.48%	19.61%	19.74%	19.87%	20.00%	20.13%	20.26%	
CETES	15.62%	15.73%	15.86%	15.99%	16.12%	16.25%	16.38%	16.51%	16.64%	16.77%	16.90%	17.03%	17.16%	
LIBOR	4.52%	4.63%	4.76%	4.89%	5.02%	5.15%	5.28%	5.41%	5.54%	5.67%	5.80%	5.93%	6.06%	
TIPO CAMBIO DOLAR U.S.A.	4.998	5.5	5.5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
INTERESES SOBRE PRESTAMOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
INTERESES AL EXTRANJERO	129	127	254	102	533	141	92	97	121	82	490	104	2,271	
INTERESES POR ARRENDAMIENTO	81	78	71	71	67	65	60	58	56	53	52	51	763	
COMISIONES	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	
INTERESES PAGADOS AL GRUPO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PERDIDA CAMBIARIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
INTERESES COBRADOS AL GRUPO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
REPCMO	783	783	783	783	783	783	783	783	783	783	783	783	9,390	
ACTUALIZACION B.19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL GASTOS Y PRODUCTOS	995	989	1,110	957	1,384	990	937	939	962	920	1,326	939	12,447	
OTROS GASTOS Y PRODUCTOS	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1,500	
DOLARES	23,519	23,058	50,864	20,306	106,514	28,193	18,381	19,294	24,152	16,391	97,988	20,830	449,488	

Embotelladora de refrescos "X" S.A. de C.V.

ESTADO DE COSTO DE VENTA MERCADO

(MILES DE PESOS)

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	%
VOLUMENES A PRODUCIR (c. f's)	1 248 570	1 216 799	1 458 073	1 360 275	1 405 860	1 418 155	1 416 623	1 393 972	1 300 074	1 251 874	1 266 169	1 503 012	16 246 456	99.92%
	81.32%	81.42%	82.72%	77.82%	77.72%	77.22%	76.62%	78.12%	77.32%	77.12%	78.12%	81.82%	79.02%	
VOLUMENES A COMPRAR (c. f's)	1 261	1 035	1 250	1 156	1 196	1 220	1 225	1 183	1 106	1 065	1 077	1 278	13 819	0.08%
VOLUMEN TOTAL (c. f's)	1 249 831	1 217 834	1 459 323	1 361 431	1 427 056	1 419 362	1 417 828	1 392 789	1 321 182	1 252 939	1 267 246	1 504 290	16 260 275	100.00%
VOLUMENES A PRODUCIR (B oz)	2 620 403	2 653 725	3 281 084	2 854 646	2 965 504	2 976 324	2 973 101	2 919 270	2 728 456	2 620 335	2 657 339	3 154 411	34 096 837	
VALOR VENTAS NETAS TOTALES	22 319	24 499	29 658	27 088	28 325	28 653	28 622	30 422	28 432	27 390	27 703	32 884	335 973	
MATERIAS PRIMAS	10 336	11 756	14 275	13 289	13 789	13 963	14 202	14 575	13 665	13 221	13 351	15 338	162 178	88.20%
	89.21%	87.28%	89.25%	87.92%	89.54%	89.17%	89.42%	89.84%	88.73%	89.32%	88.18%	89.86%	88.22%	
MANO DE OBRA DIRECTA	215	275	252	226	205	241	203	244	224	224	247	217	2 658	1.45%
	1.17%	1.62%	1.56%	1.36%	1.32%	1.52%	1.31%	1.69%	1.31%	1.36%	1.43%	1.22%	1.48%	
GASTOS DE FABRICACION	1 938	1 683	2 114	2 071	2 025	2 081	2 075	2 057	1 970	1 953	1 975	2 131	24 283	13.21%
	15.88%	13.98%	13.21%	13.68%	13.30%	13.14%	13.16%	12.94%	12.74%	13.14%	13.21%	11.98%	13.21%	
COSTO DE PRODUCCION	12 489	13 654	16 541	15 565	16 219	16 285	16 283	16 876	15 639	15 398	15 613	18 266	189 119	102.66%
MERMA BODEGA Y VENTAS	92	90	108	120	124	125	125	123	96	92	93	111	1 199	0.66%
	0.76%	0.67%	0.67%	0.62%	0.67%	0.69%	0.69%	0.69%	0.62%	0.62%	0.62%	0.62%	0.66%	
BONIFICACIONES	-269	-295	-357	-330	-341	-344	-344	-367	-343	-332	-334	-392	-4 052	-2.20%
	-15.98%	-13.98%	-13.21%	-13.68%	-13.30%	-13.14%	-13.16%	-12.94%	-12.74%	-13.14%	-13.21%	-11.98%	-13.21%	
COSTO DE VENTAS TOTAL	12 128	13 469	16 176	15 136	15 574	15 636	15 634	16 406	15 400	14 948	15 186	17 777	183 668	100.00%
	54.34%	54.98%	54.73%	55.26%	55.22%	55.45%	55.52%	53.93%	54.17%	54.57%	54.81%	54.26%	54.73%	

Embotelladora de refrescos "X" S.A. de C.V.

ESTADO DE COSTO DE VENTA A AFILIADAS

(MILES DE PESOS)

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	%
VOLUMENES A PRODUCIR (c fs)	285 440	277 819	350 360	365 760	433 959	419 350	366 133	390 094	382 723	371 468	335 287	334 513	4 323 926	100.00%
	18.71%	18.60%	19.31%	22.10%	22.32%	22	21.42%	21.95%	22.70%	22.92%	20.95%	18.22%	21.05%	
VOLUMENES A COMPRAR (c fs)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
VOLUMEN TOTAL (c fs)	285 440	277 819	350 360	365 760	433 959	419 350	366 133	390 094	382 723	371 468	335 287	334 513	4 323 926	100.00%
VOLUMENES A PRODUCIR (B czt)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VALOR VENTAS NETAS TOTALES	5 153	5 031	7 623	8 419	8 823	9 158	8 427	8 517	8 365	8 927	8 052	8 030	94 575	
MATERIAS PRIMAS	4 345	4 582	5 891	6 575	6 955	7 327	6 797	7 115	7 040	7 897	6 279	6 313	76 111	84.15%
MANO DE OBRA DIRECTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
GASTOS DE FABRICACION	1 188	1 150	1 240	1 295	1 226	1 220	1 265	1 267	1 251	1 252	1 231	1 210	14 815	16.38%
COSTO DE PRODUCCION	5 533	5 732	7 131	7 871	8 181	8 547	8 152	8 372	8 276	8 149	7 510	7 523	90 926	100.53%
MERMAS BODEGA Y VENTAS	-32	-31	-39	-43	-45	-47	-43	-44	-43	-41	-37	-35	-483	-0.53%
COSTO DE VENTAS TOTAL	5 501	5 701	7 092	7 827	8 136	8 500	8 109	8 328	8 233	8 108	7 473	7 488	90 443	100.00%
	105.94%	113.32%	91.24%	107.71%	92.32%	91.29%	95.03%	91.76%	98.42%	91.82%	92.69%	93.22%	95.63%	

Embotelladora de refrescos "K" S.A. de CV

CONTRIBUCION MARGINAL Y EL FLUJO DE EFECTIVO

(MILES DE PESOS)

	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	TOTAL
VENTAS NETAS EN CAJAS MILES FISICAS	12,045	13,773	14,745	15,274	15,914	16,712	17,363	18,291	19,244	20,261	21,215	22,220	18,806
VALOR VENTAS NETAS	27,319	24,499	29,554	27,336	28,325	28,453	28,922	30,420	28,432	27,396	27,703	32,843	335,972
COSTO DE VENTAS VARIABLE	11,421	12,826	15,512	14,423	14,648	15,791	16,177	15,773	14,779	14,242	14,926	17,181	178,814
GASTOS DE DISTRIBUCION VARIABLE	221	213	253	212	234	247	247	290	271	272	215	239	2,779
TOTAL COSTOS Y GASTOS VARIABLES	11,642	13,039	15,765	14,635	15,187	15,428	15,414	16,069	14,996	14,497	14,743	17,441	178,752
CONTRIBUCION MARGINAL	15,677	11,477	13,793	12,736	13,118	13,145	13,128	14,411	13,438	12,893	12,960	15,442	157,220
COSTO DE VENTAS FIJO	3,171	3,401	3,771	3,717	3,697	3,697	3,711	3,711	3,711	3,711	3,711	3,711	3,711
GASTOS DE OPERACION	8,506	8,476	7,982	7,919	7,420	7,448	7,417	7,700	7,727	7,182	7,249	7,724	86,213
GASTOS DE PUBLICIDAD	1,441	1,211	861	861	861	861	861	861	861	861	861	861	12,318
DEPRECIACIONES	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	13,713
DEPRECIACIONES EN ELAS INVENTARIES													0
TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS	8,227	8,167	8,467	8,389	8,169	8,143	8,244	8,243	8,512	8,523	8,355	8,544	107,805
UTILIDAD DE OPERACION	7,450	3,310	5,322	4,347	4,949	4,997	4,884	5,169	4,921	4,370	4,605	6,898	49,415
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO													0
OTROS GASTOS Y OTROS PRODUCTOS ESTIMACION (S) R. P. T.													0
UTILIDAD NETA	1,474	2,321	3,218	2,780	2,565	3,012	3,127	4,229	3,562	3,034	2,279	4,960	38,972
FLUJO DE EFECTIVO													
UTILIDAD NETA	1,474	2,321	3,218	2,780	2,565	3,012	3,127	4,229	3,562	3,034	2,279	4,960	38,972
DEPRECIACIONES	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	13,713
AMORTIZACIONES DE GASTOS PERIODICAMENTE													0
CAPITAL DE TRABAJO													0
GENERACION DE FONDOS	1,793	3,332	4,329	3,891	3,245	3,293	3,238	4,340	3,344	3,315	2,945	3,244	42,345
INVERSIONES DIRECTAS													0
AMORTIZACION DE INCREMENTOS													0
GENERACION NETA	1,793	3,332	4,329	3,891	3,245	3,293	3,238	4,340	3,344	3,315	2,945	3,244	42,345

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTO

(MILES DE PESOS)

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL	%
VENTAS MERCADO CALAS	137,215	137,996	140,749	134,337	136,319	133,448	137,741	129,514	124,474	124,572	142,122	14,022,643	102.56%	
BENEFICIAS CALAS	24,991	24,274	22,274	27,777	28,254	28,297	28,224	27,721	28,217	24,217	25,221	24,596	322,830	2.60%
VENTAS NETAS MERCADO CALAS	162,206	162,270	163,023	162,114	164,573	161,745	165,965	157,235	152,691	148,389	167,343	166,839	19,845,473	100.00%
VENTAS AFILIADAS CALAS	262,215	277,725	345,177	361,722	374,217	401,778	382,440	382,343	377,981	404,244	357,250	322,746	4,265,243	100.00%
VENTAS BRUTAS	22,943	24,777	22,471	27,777	24,217	2,844	2,844	2,844	2,844	2,844	2,844	2,844	32,743	78.8%
BENEFICIAS	262	276	324	321	321	327	327	327	327	327	327	327	3,932	5.88%
VENTAS NETAS	22,681	24,501	22,147	27,456	23,896	2,517	2,517	2,517	2,517	2,517	2,517	2,517	28,811	78.23%
VENTAS AFILIADAS	5,161	5,171	7,423	8,873	8,923	3,759	4,421	4,421	4,421	4,421	4,421	4,421	44,772	21.94%
VENTAS TOTALES	27,842	29,672	31,570	36,329	32,819	6,276	6,938	6,938	6,938	6,938	6,938	6,938	73,583	100.00%
COSTO DE VENTAS MERCADO	12,329	12,462	12,462	12,462	12,462	12,462	12,462	12,462	12,462	12,462	12,462	12,462	148,444	62.71%
COSTO DE VENTAS AFILIADAS	4,421	5,171	7,423	8,873	8,923	4,542	5,204	5,204	5,204	5,204	5,204	5,204	60,442	21.27%
COSTO DE VENTAS TOTAL	16,750	17,633	19,885	21,335	21,385	17,004	17,666	17,666	17,666	17,666	17,666	17,666	208,886	63.71%
UTILIDAD BRUTA	9,892	12,039	11,685	14,854	11,342	13,332	13,122	14,222	13,122	13,122	13,122	15,652	156,238	36.29%
GASTOS DE ADMINISTRACION	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	13,332	4.18%
GASTOS DE VENTA	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	13,332	4.18%
GASTOS DE REPARACION	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	13,332	4.18%
GASTOS DE PUBLICIDAD	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	13,332	4.18%
TOTAL GASTOS DE OPERACION	7,444	7,444	7,444	7,444	7,444	7,444	7,444	7,444	7,444	7,444	7,444	7,444	88,888	23.07%
UTILIDAD DE OPERACION	2,448	2,917	5,171	6,618	5,328	4,921	4,766	5,640	4,938	5,054	4,481	6,734	56,930	13.24%
CONTINGENCIA DE FINANCIAMIENTO	2,448	2,448	2,448	2,448	2,448	2,448	2,448	2,448	2,448	2,448	2,448	2,448	29,332	2.98%
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	13,332	3.25%
IMPUESTOS Y PRODUCTOS AFILIADAS	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	13,332	3.25%
TOTAL GASTOS Y PRODUCTOS	1,111	1,111	1,111	1,082	1,559	1,115	1,062	1,064	1,281	1,045	1,451	1,064	13,947	3.24%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	1,111	1,803	3,622	3,526	3,769	3,766	3,702	4,576	3,857	4,029	3,030	5,670	42,883	9.88%
IMPUESTOS Y PRODUCTOS	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	13,332	3.08%
UTILIDAD ANTES DE PARTIDAS	1,111	1,596	3,622	3,526	3,592	3,579	3,495	4,369	3,643	3,621	3,822	5,465	40,496	9.41%
RESULTADOS Y SUBSIDIOS	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	13,332	3.08%
PARTIDAS EXTRAORDINARIAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
TOTAL PARTIDAS EXTRAORDINARIAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%
UTILIDAD NETA	1,111	1,596	3,622	3,526	3,592	3,579	3,495	4,369	3,643	3,621	3,822	5,465	40,496	9.41%

ESTA TESIS NO DEBE SAIR DE LA BIBLIOTECA

CONCLUSIONES DEL CASO PRÁCTICO.

Como se observó a través del desarrollo de este caso, se nota la necesidad de contar con información que aporte elementos necesarios para conformar las entradas y salidas de Efectivo del Estado de Flujo de Efectivo Presupuestado.

Al determinar el Estado del Flujo de Efectivo, se tienen los elementos necesarios para conocer las necesidades de la empresa en cuanto a:

Financiamiento. Si la empresa requiriera del Financiamiento en cualquiera de los períodos que abarca dicho Estado, se cuenta con el tiempo necesario para obtener éste con el menor costo y menores restricciones.

Inversión. Si la empresa tiene excedentes de efectivo en cualquiera de los períodos que abarca dicho Estado, además de conocer el tiempo que no hará uso de el parcial o totalmente, tiene la posibilidad de buscar la mejor inversión hablando en rendimiento y convertibilidad de Efectivo.

La finalidad de este caso, es mostrar la utilidad que tiene el Flujo de Efectivo como herramienta financiera para valorar la liquidez y rentabilidad de la empresa permitiendo al Administrador Financiero, tomar las mejores decisiones de financiamiento o inversión en el Mercado Financiero.

CONCLUSIONES GENERALES DE LA TESIS

En términos generales las empresas en México, han padecido los estragos de los cambios Económicos y Financieros en el País, por tal motivo, es importante saber qué hacer cuando los ingresos son insuficientes y requieren de financiamiento, costo y oportunidad o de generarlos e invertirlos oportunamente, con el mayor rendimiento posible si estos resultan excedentes como se demostró en el caso práctico.

La buena gestión de la Tesorería, es una de las actividades más sensibles de mejora en el mundo de los Negocios. Todavía existen empresas en las que se piensa que tener excedentes de efectivo es rentable. Se considera liquidez como beneficio, de manera que poseer una fuerte posición de efectivo, se asimila a potencia y seguridad financiera.

Es claro que la función del Contador Público en la práctica profesional, no se limita al registro sistemático de las operaciones realizadas por un ente económico, sino que gradualmente ha ido incursionando en distintos ámbitos profesionales al desarrollarse dentro de la empresa. Entre las actividades que conforman dichos ámbitos profesionales se encuentra la Administración Financiera como una función que ha tomado de manera trascendental, importancia en el entorno actual.

El Contador Público que se desenvuelve como Financiero o Administrador de Tesorería, debe poseer una amplia experiencia que le permita conocer de dónde se derivan sus principales fuentes de ingresos y egresos, para desarrollar una Administración precisa y exacta con conocimiento de causa sobre los Flujos Financieros propios de la empresa.

De acuerdo al ciclo de transacciones de casi todas las empresas, se llegan a presentar con toda probabilidad situaciones donde los ingresos superan a todos los egresos de operación, es decir, que los ingresos generados por las ventas o por el principal giro productor de la empresa, alcanzan para cubrir perfectamente los egresos necesarios para la operación como: Compra de Inventarios, Pago de Nómina, Pago de Diversos Gastos Administrativos, etc., constituyéndose así los llamados Excedentes de Efectivo o Excedentes de Tesorería, mismos que pueden ser temporales o permanentes, de acuerdo al Flujo de Efectivo particular de cada empresa.

Los excedentes que en su momento no son invertidos en sectores reales como proyectos de inversión, compra de equipo o diversificación de Inventarios, constituyen una situación decaída. Los excesos de liquidez así generados deben de canalizarse a Inversiones en Valores que produzcan rendimientos que compensen la pérdida de poder adquisitivo a que están sujetos los Recursos Monetarios.

Por lo tanto, surge la importancia de que el Administrador Financiero conozca las oportunidades que le brinda el Mercado de Valores en México tanto de Renta Fija como de Renta Variable.

Una vez identificados los excedentes y necesidades, el Administrador Financiero estructura sus respectivas estrategias de Inversión. Adicionalmente, hay que destacar la importancia de que el Administrador Financiero, este en posibilidades de asesorar a sus clientes en la Administración de sus excedentes como un servicio más de consultoría no solamente Contable, sino financieramente también.

Es fundamental conocer dichas necesidades que permitan una formulación de objetivos, entre los que se incluyen factores como liquidez, rentabilidad, plazo, riesgo y rendimiento. Una vez identificados los objetivos de cada empresa, es posible plantear en función a ellos, el o los instrumentos más convenientes y rentables.

La creciente importancia de la gestión de la Tesorería, hace necesario desarrollar algún modelo pionero que de igual manera se aplique o se imponga a una empresa cualesquiera que fuera su actividad o tamaño y que, proporcione un conjunto de técnicas, para prever, organizar y controlar los movimientos y saldos en Tesorería para reducir al mínimo los gastos financieros, elevar al máximo los ingresos financieros y mantener un disponible ocioso próximo a cero, esto sería sensacional y se convertiría en paradigma de actuación de cualquier Dirección Financiera Profesional.

La herramienta principal en la que se basa Tesorería y que, el Contador Público debe comprender, entender y utilizar para que esta función sea realizada eficientemente, se denomina Flujo de Efectivo.

BIBLIOGRAFÍA

- Del Río, Eduardo. La Droga que refresca. México, UTEHA, 1989.
- Hunt, Williams y Donaldson. Financiación Básica de los Negocios. México, UTEHA, 1982.
- J. Fred. Weston. Fundamentos de Administración Financiera. México, Mc Graw Hill, 1995.
- Johnson, Robert A. Administración Financiera. México, CECSA, 1965.
- Leon Curiel, Alfonso. Fuentes Internas y Externas. México, Trillas, 1990.
- Macías Pineda, Roberto. El Análisis de los Estados Financieros y las Deficiencias en las Empresas. México, ECASA, 1988.
- Marmolejo Gonzalez, Martín. Inversiones. México, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, 1987.
- Pereda Rodríguez, Héctor. Planificación y Gestión del Crédito Bancario. México, Trillas 2da. edición, 1990.
- L. Back, Philippa. Gestión de Tesorería de Empresas. España, Ediciones Díaz De Santos, S.A., 1990.
- Ramón Adell, Ramón. Gestión de Tesorería con Futuros Financieros. España, Ediciones Gestión 2000, S.A., 1993.
- Gómez Velazco, José Horacio. Algunos Conceptos Sobre la Administración Financiera de la Tesorería. Tesis, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.