

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE  
MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN**

---



**FLUJO DE CAJA COMO HERRAMIENTA DE ANÁLISIS EN UN PROYECTO DE  
INVERSIÓN PARA UNA EMPRESA DEDICADA A PRODUCIR CARTON**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADA EN CONTADURIA**

**P R E S E N T A:**

**MARIA INES HERNANDEZ HERNANDEZ**

**ASESOR: M.A. JORGE LOPEZ MARIN**



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.

## **TEMA**

Flujo de Caja como herramienta de análisis en un proyecto de inversión para una empresa dedicada a producir cartón.

## **OBJETIVOS:**

### **GENERAL**

Ofrecer a una empresa dedicada a la fabricación de cartón, el Flujo de Caja como herramienta de análisis para realizar una inversión.

### **ESPECIFICOS**

- Dar a conocer la herramienta de Flujos de Efectivo.
- Analizar un proyecto de inversión para las empresas dedicadas a producir cartón.
- Mostrar que las empresas pueden realizar una inversión por medio de una adecuada planeación.

## **JUSTIFICACION**

Toda inversión que se piense realizar en el futuro o mediano plazo debe verse como un proyecto y no como un juego. Todo proyecto de inversión necesita antes una clara planeación y capacitación adecuadas.

Es muy importante realizar un análisis de factibilidad antes de llevarlo a cabo la ejecución del proyecto de inversión.

Toda inversión implica un riesgo, pero esto lo podemos prever mediante un análisis antes de llevarlo a cabo podemos utilizar diferentes herramientas y una de ellas es el Flujo de Efectivo.

## **HIPOTESIS**

Si una empresa dedicada a la fabricación de cartón lleva a cabo una análisis con una herramienta como es el Flujo de Efectivo, entonces podrá determinar si puede invertir o no.

## INTRODUCCIÓN

México se ha convertido en uno de los países más atractivos para la inversión extranjera directa debido a todas las características positivas con las que cuenta el país; y por otro lado, beneficia también la economía del país por la entrada de flujos de inversión.

Su ubicación geográfica, se encuentra ubicado a lado de la 1er. economía mundial del momento, lo que interesa a los inversionistas por el hecho de hacer más accesible las negociaciones con Estados Unidos, además de tener la ventaja de poder proveer “justo a tiempo” a este país y por lo tanto tener la posibilidad de realizar más y mejores transacciones económicas con éste.

Es por ello, que es importante visualizar el repunte que tendrá la economía con la finalidad de que las empresas puedan anticiparse a una proyección de sus planes que vayan a realizar.

Si bien, es cierto, que llevar a cabo una inversión es un riesgo, pero como toda crisis financiera siempre debe existir un área de oportunidad, dependerá de cada empresa decidir si asume el riesgo o no.

Por tal razón, se para tomar una decisión de inversión se debe llevar a cabo un análisis para determinar si es viable o no utilizando la herramienta de Flujo de Efectivo.

## DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

A mi **madre y a mí padre**, gracias por darme la vida, por apoyarme en todas las decisiones que he tomado y sobre todo por estar siempre a mi lado.

A mi esposo, **te amo y gracias por apoyarme desde que te conocí**.

A mis hermanos y sobrinos, se que siempre están cerca de mí, ***lo quiero mucho***.

A mis todos mis amigos, porque sé que siempre van a estar conmigo.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, asimismo a la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, Campo 4, por darme la oportunidad de estudiar en esta institución.

A mis profesores por compartir su conocimiento y apoyo.

## **INDICE**

### **CAPITULO I ANTECEDENTES DEL LA FABRICACIÓN DEL CARTON**

- 1.1. Historia del Cartón.
- 1.2. Componentes del Cartón.
- 1.3. Proceso del Cartón.
- 1.4. Tipos de Cartón.

### **CAPITULO II GENERALIDADES DEL FLUJO DE EFECTIVO**

- 2.1. Concepto e importancia del Flujo de Efectivo.
  - 2.1.1. Componentes que lo integran al Flujo de Efectivo.
  - 2.1.2. Causas y Consecuencias de Insuficiencia y Exceso de Efectivo.
- 2.2. Tipos de Flujos de Efectivo.

### **CAPITULO III LOS PRESUPUESTOS Y EL FLUJO DE EFECTIVO**

- 3.1. Concepto e importancia de los presupuestos.
- 3.2. Clasificación de los presupuestos.
- 3.3. Importancia de la proyección del Flujo de Efectivo.

### **CAPITULO IV LA INVERSIÓN DE UNA EMPRESA CARTONERA**

- 4.1. Concepto e importancia de la inversión.
- 4.2. Clasificación de inversiones.
- 4.3. Importancia de la inversión dentro de una empresa cartonera.
- 4.4. Ciclo económico de una empresa cartonera.
- 4.5. Toma de decisión de invertir.

### **CAPITULO V CASO PRÁCTICO**

CONCLUSIONES  
BIBLIOGRAFÍA  
ANEXOS





## **CAPITULO I**

# **ANTECEDENTES DE LA FABRICACION DEL CARTON**

## **1.1 Historia del cartón.**

A lo largo de todos los tiempos, el papel ha sido el material más profusamente empleado por los hombres para dibujar y escribir, dos rasgos diferenciales del grado de civilización del ser humano con respecto al resto de componentes de la naturaleza.

La invención del papel tal y como lo conocemos hoy corresponde a Ts'ai Lun, oficial de la corte del emperador de China, del que se tiene noticias que en el año 105 a.C. había descubierto un método de obtención de papel más refinado que el papiro. Sobre el siglo III d.C., el secreto de la preparación del papel salió de China y se extendió por los territorios vecinos, llegando a Corea, Vietnam y Japón hacia el siglo VI de nuestra era.

En el siglo XVI la técnica del papel se introduce en Inglaterra, y en el año 1680 se funda la primera fábrica de producción de papel en el continente americano, en Culhuacan, México, de la mano de los españoles.

Durante todo el siglo XX, los métodos de obtención de papel no han sido modificados sustancialmente, pero sí la eficiencia, costo y el respeto al medioambiente de los mismos, gracias al gran avance en nuevos materiales y optimización de procesos (recuperación energética, recuperación reactivos, cogeneración,...). Además se han establecido multitud de variedades de papel, cartón y materiales de embalaje, por lo que cada una de estas clases se obtiene a partir de un proceso determinado, con un tratamiento específico de la materia prima en cada uno de los pasos del proceso, para obtener más fácilmente las características requeridas de resistencia, color, rugosidad.

Los nuevos campos de investigación en nuestros días se basan en la posibilidad de mejorar los procesos ya existentes, descubrir nuevos procesos para utilizar mayor diversidad de materias primas, tanto nuevas especies vegetales accesibles, como desechos forestales o materiales reciclados.

Durante los últimos años, los hombres se dedicaron a producir infinidad de productos que una vez usados se desechaban, literalmente se tiraban a la basura. En la actualidad gracias a estos productos que se desechan, pueden utilizarse nuevamente, y a este proceso es lo que le llamamos **reciclaje**.

De acuerdo al Diccionario Enciclopédico Espasa, nos dice que **reciclar** es “someter repetidamente una materia a una mismo ciclo, para incrementar los efectos de este”.(1)\*

Para darnos una idea de lo importe que es el reciclaje papelerero, obtenemos que, por cada tonelada reciclada:

- Se dejan de talar, en promedio, 17 árboles.
- Se evita el consumo de 26, 500 litros de agua, que se emplearían para obtener la celulosa virgen.
- En su proceso de reciclado se emplean menos calorías, teniendo un ahorro de 1,460 litros de combustible.
- Si se recupera una tonelada de papel, se dejan de enterrar 3m3 de basura solo tomando en cuenta desperdicios fibrosos de papel.

El papel es uno de estos productos que utiliza el hombre y hace uso del reciclaje, para poder obtener de éste un producto terminado.

Con todo esto nos damos cuenta lo importante que es el reciclaje papelerero, nos ayuda a no talar árboles y asimismo a no contaminar más nuestro ambiente, y finalmente la obtención de beneficios económicos buscando nuevas formas de invertir, por medio de la utilización de este proceso de reciclaje.

---

□ (1) Cruz Dolores, Hernando Felipe, Diccionario Enciclopédico Espasa, Editoria Espasa Calpe, 5ta Ed. Madrid 2007.  
Ref. <http://www.textoscientificos.com/papel/historia>

Existen diferentes formas de realizar el reciclaje prueba de ello tenemos a las cartoneras que utilizan el papel reciclado para realizar sus productos.

La industria de la celulosa y del papel en México mantiene una posición importante en Latinoamérica, al ubicarse en el segundo lugar por su capacidad instalada para la producción de papel con 5.3 millones de toneladas métricas. Además en nuestro país se recupera más de 2 millones 847 mil toneladas de papel y cartón, que representan 44 por ciento del consumo interno.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Recicladores, a lo largo de su vida un habitante genera en promedio 40 toneladas de basura, de la cual al menos 20 por ciento puede ser reciclada. En México este tipo de empresas cartoneras forman parte importante de la economía del país ya que constituyen un 1.99% del PIB manufacturero.

## **1.2. Componentes del Cartón.**

Ahora bien, los componentes del cartón y específicamente de las cartoneras se dividen en tres grandes grupos muy importantes, que a continuación se describen:

**Materia Prima.** Que en este caso es el papel reciclado y solo en casos muy especiales la celulosa.

Dentro de las mismas hay diferentes divisiones como son:

- Celulosas: material fibroso que es el principal componente de la pared celular de todas las maderas, pajas, pastos, etc
- Kraf. Es el más difundido en el ámbito nacional. cajas de cartón, con o sin impresión, corrugado, nuevas o usadas, así como papel para fabricación de éstas.

- Archivo Blanco: archivos de oficinas, seleccionando las hojas de papel bond blanco, con o sin impresión, de máquinas de escribir y tinta soluble, libre de contaminantes como goma, broches, papel carbón, etc.  
Se tolera un mínimo de clips.
- 1ª blanca: recorte y hojas de cuaderno y papel bond blanco sin impresión, libre de contaminantes como: papel carbón, broches, plásticos, etc.
- 2ª blanca: recortes y hojas de papel periódico sin impresión, libre de contaminantes como tintas, estopas, gomas, broches, plásticos, papel carbón, etc.
- Archivo de Color: constituido por el papel en forma continua pero de color regularmente verde.
- Periódico: papel periódico nuevo, usado o triturado, libre de contaminantes como gomas, plásticos, etc.

Toda esta materia prima es utilizada para producir los diferentes tipos de cartón como el corugado, semicorrugado y liner estos a su vez se combinan para obtener una mayor resistencia, dependiendo del tipo de cartón que se vaya a producir.

No solo necesitamos la materia prima sino también una serie de componentes químicos para la resistencia del papel.

**Químicos.** Estos componentes dan fuerza para amasar el papel ya molido y darle forma al cartón además son de gran importancia para darle color a las cajas o al mismo cartón. Por tal razón necesitan de tintas para obtener los colores del papel que el cliente haya solicitado.

Los químicos son una infinidad de espesantes y colores que se utilizan para la resistencia del mismo papel, como los silicatos- tal como el caolín, talco y

asbestinas-, el carbonato de calcio y de magnesio, el dióxido de titanio, las tierras diatomáceas y, entre las más apreciadas al sulfuro de zinc y el litopón.

Reyes Ponce, nos dice que todo producto lleva un proceso como lo indica la siguiente gráfica:



1.1 Gráfica de un proceso de producción.

### 1.3. PROCESO DEL CARTÓN.

Para producir el cartón lleva un proceso en el cual interviene toda la planta. El primer paso para este proceso es la selección de la materia prima, una vez que se tiene definido que material se va a utilizar se manda a el molino, que primeramente se mezcla con agua reciclada, después junto con los químicos forman el espesante que se le agrega a el papel molido para obtener la masa.

Posteriormente esa masa, se manda a la máquina “denominada máquina 1” es la que realiza el proceso para darle forma a el papel liner y médium, al mismo tiempo, realiza el secado del mismo. Llevado a cabo este se hacen rollos de cartón una porcentaje se utiliza para su venta directa ya sea nacional o extranjera estos productos se surten en dos presentaciones hojas o bobinas que son definidas de acuerdo a los procesos en donde serán utilizados.

Una vez terminada la elaboración del cartoncillo este es sometido a un proceso de recubrimiento, dependiendo de las necesidades de impresión, posteriormente se rebobina o bien se corta en hojas para que sea procesado en

las plantas de conversión, para darle forma a las cajas que se van a producir como son: *cajas de cartón corrugado; cajas plegadizas y cajas preimpresas.*

Para realizar el último proceso es fundamental el departamento de diseño, el cual define la forma, los colores, la fotografía, y la presentación final de las cajas

Tomado en cuenta todo esto, se llega a el negativo de la fotografía final, es decir la presentación de la caja, este negativo se coloca en la máquina de copiado el cual se tiene ya el corte del cartón hoja y se hacen las impresiones correspondientes utilizando una gama de colores para la presentación de la caja, en general todo el diseño que implica su presentación final.

Una vez terminadas las impresiones se pasa el corte, es decir los cortes que le darán forma a las cajas, ya que el producto se entrega listo solo para hacer el dobléz cada una de las cajas.

Dando el corte exacto de cada una de las cajas se procede al empaquetado de las mismas, que se va a una máquina que va seleccionado y quitando las partes innecesarias para las cajas, se empaqueta en cajas, se etiqueta con la leyenda aprobada y se va al almacén.

Finalmente, se va a embarques, el cual se encarga a que el producto llegue a su destino final, es decir, al cliente.

## 1.5. TIPOS DE CARTÓN

El **cartón** es un material formado por varias capas de papel superpuestas, a base de fibra virgen o de papel reciclado. El cartón es más grueso, duro y resistente que el papel.

Algunos tipos de cartón son usados para fabricar embalajes y envases, básicamente cajas de diversos tipos. La capa superior puede recibir un acabado diferente, llamado «estuco» que le confiere mayor vistosidad.

Cartoncillos sin Reciclar, Gris, Manila, Detergente. Cartoncillos

Resistentes: Couché reverso gris, Couché reverso detergente, Couché reverso blanco, Couché reverso bikini.

Cartón sólido blanqueado o cartulinas, SBS: Fabricado con pasta química blanqueada en las capas interiores y capas de estuco en la cara superior y en el reverso. Se utiliza para envase de la industria cosmética, farmacéutica y otros envases de lujo.

Cartón sólido no blanqueado, SUS: Más resistente que el anterior, se utiliza para embalajes de bebidas (agrupaciones de botellas y latas)

Cartón folding, GC: Se fabrica con varias capas de pasta mecánica entre capas de pasta química. Se utiliza en envases de alimentos congelados y refrigerados, de dulces.

Cartón de fibras recicladas, GD y GT: Se fabrica con fibras recuperadas; está formado por muchas capas de diversos tipos de fibras. Se utiliza para los envases de cereales, juguetes, repuestos, pilas, etc.





## CAPITULO II

### GENERALIDADES DEL FLUJO DE EFECTIVO

#### 2.1. Concepto e Importancia del Flujo de Efectivo.

Para hablar del Flujo de Efectivo conocido también como Cash- Flow es necesario conocer su concepto y uno de ellos es el siguiente:

“Estado financiero que nos muestra, el origen de los fondos que tendrá una empresa así como las aplicaciones que se harán en dos o más periodos o ejercicios futuros”(2)\*

Este debe cumplir con ciertas características como son:

- Es un estado financiero.
- Muestra el origen y aplicación a largo plazo, de los fondos que tendrá una empresa.
- La información de este estado, corresponde a dos o más ejercicios futuros (dinámicos).

Otro concepto de **Flujo de Efectivo** nos dice que “es un informe que incluye las entradas y salidas de efectivo para determinar el saldo final o el flujo neto de efectivo, factor decisivo en la evaluación de la liquidez de un negocio”(3)\*

Una de las herramientas importantes dentro de una empresa, es el Flujo de Efectivo que en algunos casos es también llamado Flujo de Caja, o bien, Presupuesto de Tesorería, cuyo objetivo es obtener el sobrante o faltante de efectivo.

La generación de efectivo es uno de los principales objetivos de los negocios. La mayoría de sus actividades van encaminadas a provocar de una manera directa o indirecta, un flujo adecuado de dinero que permita, entre otras cosas, financiar la

\*

□(2) Perdomo Moreno, Abraham, Elementos Básicos de Administración Financiera, Ediciones Pema, 10ª Ed. México, 2007.

(3) Guajardo Canto, Gerado, Contabilidad Financiera, Editorial, Mc Graw Hill, 6ª Ed. México, 2008

operación, invertir para sostener el crecimiento de la empresa, pagar, en su caso, los pasivos a su vencimiento y en general, a retribuir a los dueños un rendimiento satisfactorio.

El primer requisito para poder administrar el efectivo, es conocer tanto la forma en que éste se genera, como la manera en que se aplica o el destino que se le da. Esta información la proporciona el estado de flujo de efectivo. Este estado informa, por una parte, cuáles han sido las principales fuentes de dinero de la empresa ( en donde ha conseguido el dinero) durante un período determinado de tiempo y por otra parte, que ha hecho con él ( en qué lo ha aplicado)

El dinero generado básicamente por cobros a clientes derivados de la venta de inventarios o de la prestación de servicios, menos los pagos a proveedores y las erogaciones para cubrir los costos necesarios para poder vender, comprar y producir los artículos vendidos durante el período cubierto por la información, es el efectivo neto generado por la operación.

La capacidad para generar efectivo por medio de la operación, permite determinar, entre otras cosas, el crecimiento potencial de la empresa y su salud financiera. Además de esta fuente, como ya sabemos, existen otras:

- Pasivos
- Aportaciones de los socios (aumentos de capital)
- Venta de inversiones.

En adición a la operación, el efectivo se puede aplicar a:

- Pagar deudas
- Repartir dividendos
- Reembolsar capital a los accionistas
- Invertir

Flujo de Efectivo consiste en un cálculo anticipado de las entradas y salidas de dinero que tiene como objetivos básicos:

- Determinar los sobrantes o faltantes de dinero y así poder tomar medidas para invertir adecuadamente los sobrantes y financiar los faltantes.
- Identificar el comportamiento del flujo de dinero por entradas, salidas o financiación en periodos cortos y establecer un control permanente sobre dichos flujos.
- Evaluar si las políticas de pagos y cobros son razonables.
- Analizar si las inversiones en títulos valores y otros papeles negociables permite al menos, conservar el poder adquisitivo del dinero y si hay sub o sobre inversión.

El logro de estos objetivos es fundamental ya que el presupuesto de tesorería está en íntima relación con los activos y pasivos corrientes los que a su vez miden la liquidez de cualquier organización.

En el lenguaje comercial corriente, liquidez y tesorería, si bien no significan lo mismos, son términos que se complementan, pues mientras el primero mide la disponibilidad de dinero para cumplir con las obligaciones inmediatas, el segundo, es un eficaz medio de planeación y control del dinero que se requiere o circula dentro de la empresa.

En sus inicios toda organización generalmente sólo cuenta con efectivo, el cual, es canjeado por bienes, que al ser realizados dentro del giro normal del negocio, se convertirían en efectivo o en cuentas por cobrar que regresan a la empresa en forma de efectivo, dando como consecuencia el ciclo normal de la empresa.

De antemano debemos conocer cuales son sus compromisos y con qué recursos financieros cuenta para poder cumplirlos oportunamente.

El efectivo le permitirá a la empresa adquirir nuevas mercancías o liquidar sus compromisos, dando como resultado que en algunas ocasiones exista excedente o faltantes de efectivo. En ambas situaciones pueden considerarse como inadecuadas, el primer caso podríamos decir que es dinero ocioso, y el faltante afecta al tener que pagar obligaciones con sobreprecio por la mora o el no poder contar con recursos para el desempeño de las operaciones normales de la empresa.

Ahora bien, el Flujo de Efectivo es de suma importancia en una empresa porque nos va a servir como punto de partida fundamental para el análisis de la compañía, sus proyectos de inversión de capital y adquisiciones corporativas, así como el análisis en que se apoyan muchas otras decisiones.

El flujo nos ayuda a conocer tres funciones muy importantes:

- a) Transacción. Esta función permite afrontar necesidades rutinarias, ya sea compras, pago de gastos o inversiones.
- b) Precaución. Permite solucionar situaciones imprevistas donde se necesite dinero para solventarlas.
- c) Especulación. Permite aprovechar situaciones fuera del curso normal de la empresa.

Por lo tanto, se debe analizar en forma concreta las características de la empresa, para poder determinar los requerimientos necesarios de la función de nuestro Flujo de Caja, con el fin de fijar los niveles adecuado de inversión.

Podemos decir que la finalidad del Flujo de Efectivo es presentar, en forma condensada y comprensible, información sobre el manejo de efectivo, es decir, su obtención y utilización por parte de la entidad.

### 2.1.1. Componentes que integran el Flujo de Efectivo

Los **Ingresos** son definidos en marco conceptual para la preparación y presentación de Estados Financieros, como incrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del período en forma de entradas o incrementos del valor de los activos, o bien como disminuciones en los pasivos, que dan como resultado aumentos del patrimonio neto y no están relacionados con las aportaciones de los propietarios de la empresa..

Los ingresos surgen en el curso de las actividades ordinarias de la empresa y adoptan una gran variedad de nombres, tales como ventas, comisiones, intereses, dividendos y regalías.

De acuerdo las Normas Internacionales de Contabilidad nos menciona que **Ingreso** “ Es la entrada bruta de beneficios económicos, durante el periodo, surgidos en el curso de las actividades ordinarias de una empresa”(4)\*

En el boletín A-11; nos dice que los Ingresos “representan recursos que recibe el negocio por la venta de un servicio o producto, en efectivo o crédito”(5)\*

La atención se debe centrar en el depósito de efectivo, pues, éste será el que sirve para pagar cuentas; a dicho depósito pueden fluir fondos tanto de fuentes externas como internas.

#### 1. EXTERNAS

- A) Emisión de acciones o nuevas aportaciones de capital.
- B) Por préstamo ya sea de socios o extraños.
- C) Por ingresos financieros que pueden ser intereses, dividendos, arrendamientos.

---

□ (4) IMPC, Normas Internacionales de Contabilidad 2002, International Accounting Standards Board, México 2009.

□ (5)IMPC, Definición de los conceptos básicos integrantes de los Estados Financieros, México, 2008.

## 2. INTERNAS

- A) De ventas de contado ya sea de inventarios o de activos fijos.
- B) De ventas a crédito o recaudo de cuentas por cobrar.

Cuando un cliente nos paga en efectivo por el servicio o en este caso el producto, se produce una venta a crédito y se conoce como cuenta por cobrar.

Los ingresos se consideran como tales en el momento en que se presto el servicio o se vende el producto y no el momento que se recibe el efectivo.

### **Egresos**

Los egresos o salidas de efectivo del depósito se pueden ocasionar:

- Por compra de materias primas
- Pago de costos de distribución
- Pago de mano de obra.
- Por egresos financieros.
- Intereses y dividendos.
- Cancelaciones de pasivos corriente

### **Principios para entradas y salidas de dinero.**

PRIMER PRINCIPIO: *“Siempre que sea posible se deben incrementar las entradas de efectivo”*

- Incrementar el volumen de ventas,
- Incrementar el precio de ventas
- Mejorar la mezcla de ventas ( impulsando las de mayor margen de contribución)
- Eliminar descuentos.

SEGUNDO PRINCIPIO: *"Siempre que sea posible se deben acelerar las entradas de efectivo"*

- Incrementar las ventas al contado
- Pedir anticipos a clientes
- Reducir plazos de crédito.

TERCER PRINCIPIO: *"Siempre que sea posible se den en disminuir las salidas de dinero"*

- Negociar mejores condiciones (reducción de precios ) con los proveedores)
- Reducir desperdicios en la producción y demás actividades de la empresa.
- Hacer bien las cosas desde la primera vez ( Disminuir los costos de no Tener Calidad)

CUATRO PRINCIPIO: *"Siempre que sea posible se deben demorar las salidas de dinero"*

- Negociar con los proveedores los mayores plazos posibles.
- Adquirir los inventarios y otros activos en el momento más próximo a cuando se van a necesitar

Hay que hacer notar que la aplicación de un principio puede contradecir a otro, es decir, si se vende sólo al contado (cancelando ventas a crédito) se logra acelerar las entradas de dinero, pero se corre el riesgo de que disminuya el volumen de venta. Como se puede ver, existe un conflicto entre la aplicación del segundo principio con el primero.

Para poder llevar a cabo el Flujo de Efectivo como se menciono con anterioridad la base del mismo son los ingresos disminuir los egresos para obtener un sobrante o un faltante según sea el caso, esto se expresa en la Fig.2.1.





Fig.2.1 Fórmula del Flujo de Efectivo.

### 2.2.1. Causas y Consecuencias de Insuficiencia y Exceso de Efectivo.

El uso del efectivo es un tanto delicado ya que representa uno de los medios para obtener utilidades, reducir costos en general, atender las necesidades que se presentan.

**Cuasi-dinero** (Casi dinero): También denominado valores negociables y se refiere a todos aquellos instrumentos del mercado monetario a corto plazo, que puede convertirse fácilmente en efectivo.

#### **Causas de insuficiencia de efectivo.**

1. Insuficiencia de Capital Constitutivo e imposibilidad del propietario para incrementarlo.
2. Crecimiento demasiado rápido de la empresa
3. Mala situación económica en general
4. Mala situación económica del mercado en que opera la empresa
5. Inadecuado financiamiento externo
6. Acciones fraudulentas
7. Inadecuada política de reinversiones
8. Deficiente administración del crédito y la cobranza.
9. Inadecuada programación de compras
10. Erogaciones desproporcionales, etc.

**Efectos principales producidos por insuficiencia en las disponibilidades (efectivo).**

1. Pago excesivo de intereses por capital tomado en préstamo
2. Pérdida en abastecimiento de mercancía
3. Baja de crédito.
4. Baja de rendimiento de los recursos humanos por las tensiones de inseguridad a que están sujetos.
5. Reducción de la rotación del círculo comercial o industrial con la consiguiente pérdida de utilidades.
6. Elevación del costo por descuentos por pronto pago
7. Disminución o pérdida de utilidades forzando ventas de contado.
8. Quiebra o suspensión de pagos.
9. Desaprobación de descuentos por pronto pago con proveedores.

**Causas más comunes que se presentan por exceso de efectivo.**

1. Capital excesivo en relación con las necesidades de la empresa.
2. Inadecuada política de distribución de utilidades

3. Temor a la pérdida de prestigio financiera.
4. Mala planeación de financiamiento externo.

### **Motivos para poseer efectivo.**

Principalmente en los negocios pueden poseer efectivo por tres motivos:

**Motivos de transacciones:** Consiste en capacitar a la empresa para efectuar sus operaciones normales.

Algunas empresas como las de servicios públicos sus entradas de efectivo pueden ser programadas y sincronizadas estrechamente con sus necesidades de pago. Por lo tanto, la razón de efectivo a ingresos y la razón de efectivo al total del ACTIVO deberán ser bajas, al contrario con el comercio al menudeo que tendrá una razón alta.

**Motivo especulativo:** Consiste en la disposición de aprovechar las oportunidades que surjan de obtener utilidades. Este motivo es muy común entre los inversionistas individuales, sin embargo, la cuenta de efectivo puede elevarse a fuertes niveles cuando se acumulan fondos para satisfacer necesidades específicas.

**Motivos de Precaución:** Se relaciona principalmente con la previsión de las entradas y salidas de efectivo. Si es grande esta predecibilidad deberá mantenerse menos efectivo para urgencias.

## **2.2. Tipos de Flujos de Efectivo.**

### **1. Por Actividades Operativas**

Son las actividades que constituyen la principal fuente de ingresos de una empresa, así como otras actividades que no pueden ser calificadas como de inversión o financiamiento. Estas actividades incluyen transacciones relacionadas

con la adquisición, venta y entrega de bienes para venta, así como el suministro de servicios.

Las entradas de dinero de las actividades de operación incluyen los ingresos procedentes de la venta de bienes o servicios y de los documentos por cobrar, entre otros. Las salidas de dinero de las actividades de operación incluyen los desembolsos de efectivo y a cuenta por el inventario pagado a los proveedores, los pagos a empleados, al fisco, a acreedores y a otros proveedores por diversos gastos.

Se consideran de gran importancia las actividades de operación, ya que por ser la fuente fundamental de recursos líquidos, es un indicador de la medida en que estas actividades generan fondos para:

- Mantener la capacidad de operación del ente
- Reembolsar préstamos
- Distribuir utilidades
- Realizar nuevas inversiones que permitan el crecimiento y la expansión del ente.

## **2. Por Actividades de Inversión**

Son las de adquisición y desapropiación de activos a largo plazo, así como otras inversiones no incluidas en el efectivo y los equivalentes al efectivo. Las actividades de inversión de una empresa incluyen transacciones relacionadas con préstamos de dinero y el cobro de estos últimos, la adquisición y venta de inversiones (tanto circulantes como no circulantes), así como la adquisición y venta de propiedad, planta y equipo.

Las entradas de efectivo de las actividades de inversión incluyen los ingresos de los pagos del principal de préstamos hechos a deudores (es decir, cobro de pagarés), de la venta de los préstamos (el descuento de pagarés por cobrar), de las ventas de inversiones en otras empresas (por ejemplo, acciones y bonos), y de las ventas de propiedad, planta y equipo.

Las salidas de efectivo de las actividades de inversión incluyen pagos de dinero por préstamos hechos a deudores, para la compra de una cartera de crédito, para la realización de inversiones, y para adquisiciones de propiedad, planta y equipo.

### **3. Actividades de Financiación**

Son las actividades que producen cambios en el tamaño y composición del capital en acciones y de los préstamos tomados por parte de la empresa. Las actividades de financiamiento de una empresa incluyen sus transacciones relacionadas con el aporte de recursos por parte de sus propietarios y de proporcionar tales recursos a cambio de un pago sobre una inversión, así como la obtención de dinero y otros recursos de acreedores y el pago de las cantidades tomadas en préstamo.

Las entradas de efectivo de las actividades de financiamiento incluyen los ingresos de dinero que se derivan de la emisión de acciones comunes y preferentes, de bonos, hipotecas, de pagarés y de otras formas de préstamos de corto y largo plazo.

Las salidas de efectivo por actividades de financiamiento incluyen el pago de dividendos, la compra de valores de capital de la compañía y de pago de las cantidades que se deben.

La mayoría de los préstamos y los pagos de éstos son actividades de financiamiento; sin embargo, como ya se hizo notar, la liquidación de pasivos como las cuentas por pagar, que se han incurrido para la adquisición de inventarios y los sueldos por pagar, son todas actividades de operación.



## **CAPITULO II**

### **LOS PRESUPUESTOS Y EL FLUJO DE EFECTIVO**

#### **3.1. Concepto e importancia de los presupuestos.**

El uso de los presupuestos en empresas públicas y privadas no es nuevo. Desde que se plantea el problema del riesgo y la incertidumbre, los hombres de negocios necesitan prever el futuro de las entidades a su cargo. Para ello toman diseñan un sistema que relacione a la perfección los objetivos y los recursos financieros disponibles, los informes periódicos y procedimientos de control.

Al hablar de un flujo de efectivo como una herramienta de un proyecto de inversión nos damos cuenta de que es muy importante conocer los presupuestos, tienen una relación que va inmersa dentro del mismo.

Un buen empresario debe planear con inteligencia el tamaño de sus operaciones, los ingresos y gastos, con la mira puesta en la obtención de utilidades, cuyo logro se subordina a la coordinación y relación sistemática de todas las actividades empresariales.

Por otro lado, Fernández define **presupuesto** como “cómputo anticipado de costos de obras y rentas” ( 6)\*

Del Río González Cristóbal afirma que un presupuesto “es la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”. (7)\*

Ahora bien, el presupuesto desde mi punto de vista es un sistema integral donde se presta particular atención a la fijación de unos objetivos con base en los cuales se planifican y controlan las diferentes actividades que pueden realizar una administración.

---

□ (6) Moreno FERNÁNDEZ , Joaquín a., Las Finanzas en la Empresa, 5ta Edición, editorial Instituto Mexicano de Contadores Públicos, México, 2008.

□ (7) Del Río González, Cristóbal, Técnica Presupuestal.

Es importante señalar que para llevar a cabo un presupuesto debemos tomar en cuenta que es un sistema formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control, mando en cuenta y sin menor importancia el desarrollo y la aplicación de los mismos.

- Objetivos generales y a largo plazo para la empresa.
- La especificación de las metas de la empresa.
- Un plan de utilidades a largo plazo desarrollando unos términos generales.
- Un plan de utilidades a Corto plazo detallado por responsabilidades pertinentes.
- Un sistema de informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas.

El presupuesto es el medio para maximizar las utilidades y el camino que debe recorrer la gerencia al encarar las responsabilidades como:

- Obtener tasas de rendimiento sobre el capital que interpreten las expectativas de los inversionistas.
- Interrelacionar las funciones empresariales tales como compras, producción, distribución, fianzas y las relaciones industriales), en pos de un objetivo común mediante la delegación de la autoridad y de las responsabilidades encomendadas.
- Fijar políticas, examinar su cumplimiento y replantearlas cuando no cubran con las metas que justificaron su implantación.

En la actualidad las empresas son parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear todas sus actividades si desean seguir sobreviviendo, ya que más incertidumbre exista hacia el futuro, mayores riesgos tendrán que correr, es decir que mientras menos sea el grado de acierto o de predicción, más se debe investigar sobre el futuro de las organizaciones y establecer cada vez, un mayor número de elementos de control.



- El presupuesto debe considerarse como una meta u objetivo para un período, una actividad en la cual participan todos los niveles de la administración.
- Con el presupuesto podemos determinar si los recursos estarán disponibles para ejecutar las actividades que pueden realizarse en el futuro.
- Se integran políticas y decisiones que los directivos pueden adoptar ante determinadas situaciones.
- Se fijan estándares en cuanto a la actuación futura.
- Se concretan las actividades y actuación del personal.

Cuando utilizamos el presupuesto como una herramienta de dirección las empresas obtendrán mayores resultados que aquellos que se lanzan a la aventura de manejarlas sin haber previsto el futuro.

Esta herramienta como todas tiene ventajas pero también desventajas, entre las primeras destacan son las siguientes:

- Cada miembro de la empresa pensará en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.
- La dirección de la firma realiza un estudio temprano de sus problemas y crea entre sus miembros del hábito de analizarlos, discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.
- De manera periódica se replantean las políticas si después de revisarlas y evaluarlas se concluye que no son adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.
- Ayuda a la planeación adecuada de los costos de producción.
- Se procura optimizar resultados mediante el manejo adecuado de los recursos.

- Se crea la necesidad de idear medidas para utilizar con eficacia los limitados recursos de la empresa, dado el costo de los mismos.
- Es el sistema más adecuado para establecer “costos promedios” y permite su comparación con los costos reales, mide la eficiencia de la administración en el análisis de las variaciones y sirve de incentivo para actuar con mayor efectividad.
- Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.

Como cualquier otra herramienta también cuenta con desventajas tales como:

- Sus datos al ser estimados estarán sujetos al juicio o la experiencia de quienes los determinaron.
- Es sólo una herramienta de la gerencia “un plan presupuestario se diseña para que sirva de guía a la administración y no para que la suplantes”.
- Su implantación y funcionamiento necesita tiempo, por tanto, sus beneficios se tendrán después del segundo o tercer periodo cuando se haya ganado experiencia y el personal que participa en su ejecución esté plenamente convencido de las necesidades del mismo.

### **3.2. Clasificación de los presupuestos.**

Existen diferentes puntos de vista en el cual podemos contemplar los presupuestos, ya que el orden de prioridades que se de a ellos depende de la necesidades del usuario.

- **Según la flexibilidad**

**Rígidos o estáticos, fijos o asignados:** Estos generalmente se elaboran para un solo nivel, es decir una vez que se alcanzando éste, no se permiten los ajustes necesarios ocasionados por las variaciones que suceden realmente.

De esta manera se estará efectuando un control anticipado, dejando de lado el concepto de comportamiento económico, cultural, político demográfico o jurídico de la región en donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utilizaba el sector público.

**Flexibles o variables.** Estos presupuestos serán cuando se elaboran para diferentes niveles de actividad y son capaces de adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento.

- **Según el periodo de tiempo que cubran:**

**A corto plazo.** Los presupuestos serán a corto plazo si la planificación se hace para cumplir el ciclo de operaciones de un año. Este sistema generalmente se adapta más a nuestra economía la cual se ve continuamente afectada por alzas incontrolables de precios.

**A largo plazo:** En este campo podríamos ubicar los planes de desarrollo que adopten el estado y las grandes empresas. El estado, motivado por los cambios de gobierno ya que en cada período presidencial los candidatos exponen sus propios programas y posteriormente los ejecutan en el ejercicio y los plasman en los ya conocidos planes de desarrollo.

- **Según el campo de aplicabilidad en la empresa**

**De operación o económicos:**. Incluyen el presupuesto de todas las actividades para el período siguiente al cual se labora y cuyo contenido se reúnen generalmente en un estado de pérdidas y ganancias proyectado.

**Financieros:** Incluye el cálculo de partidas o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Es conveniente, en este caso, destacar el de caja o tesorería y el de capital también conocido como de erogaciones capitalizables.

Presupuesto de tesorería. Se fórmula con las estimaciones previas de fondos disponibles en caja, bancos, y valores de fácil realización. También recibe el nombre de presupuesto de caja o de movimiento de fondos porque en él se trata de hacer una posible previsión de los recursos que entrarán a aumentar el efectivo de la empresa y la posible aplicación que se piense darles.

Presupuesto de erogaciones capitalizables. Controla las diferentes inversiones en activos fijos. Contendrá más o menos el importe de las construcciones de nuevos edificios, ampliación de los existentes, adquisición de maquinaria y equipo o la ampliación de departamentos productivos.

- **Según el sector en el cual se utilicen:**

**Presupuesto del sector público:**. Estos serán de carácter público si en ellos se trata de verte la cuantificación de los programas de organismos y entidades oficiales.

**Presupuesto del sector privado:** Usado por las empresas particulares. Algunos lo conocen como Presupuestos empresariales y en ellos se intenta planificar todas las actividades de la empresa.

### **3.3. Importancia de la proyección del Flujo de Efectivo**

Al ver la importancia del Flujo de Efectivo, dentro de una empresa, se observa que en base a ello se toman decisiones sobre la posición financiera de una organización. Una de las razones que considero es obtener el saldo que tenemos en un determinado momento en cuando a la disponibilidad del efectivo.

No solo se trata de saber cuánto tenemos o cuanto nos falta sino analizar para tomar las decisiones que más nos convienen en ese momento o en su caso en un largo plazo. Es por ello, que la proyección que se hace de los flujos de efectivo es anual.

La proyección del Flujo de Efectivo es de vital importancia porque así podemos anticipar algunos imprevistos que se puedan ocasionar y planear aspectos como es la cobranza, como realizar los pagos, y los beneficios que podemos tener en un determinado mes o año.

Cabe mencionar que una proyección del Flujo de Efectivo en cuanto a su presentación, dependerá de la necesidad de cada empresa , ya que pueden ser semanales, mensuales y anuales, regularmente en la mayoría de las empresas, se realizan los tres, para poder determinar el movimiento que se tendrá del Efectivo.

Otra forma de proyectar las cifras es mediante el flujo de efectivo en donde para su elaboración necesitamos contar con supuestos entre otros los siguientes:

- Días de cobranza
- Días de pago a proveedores.
- Importes de las compras.
- Adquisiciones de Activo Fijo.
- Importes de los Impuestos
- Amortizaciones a capital
- Pago de intereses.
- Mínimo requerido en el disponible.

En base a la proyección del flujo de efectivo tendremos al final del período, saldos de estas cuentas que nos ayudarán a contar con cifras estimadas para efectos de los dos estados financieros.

Al contar con esta información estaremos en la posibilidad de poder tomar decisiones para verificar aspectos de crecimiento, revisión de políticas, ajuste de gastos, adquisiciones de activo fijo e inventario, pagos de pasivos, incremento de capital social, determinación de la política de dividendos, alternativas de fuentes de financiamiento, evaluación del costo de capital, evaluación de proyectos de inversión.

Por tanto, esta herramienta de planeación nos servirá para lograr objetivos y así mismo establecer los controles adecuados para la marcha del negocio en un horizonte tanto de corto como de largo plazo.

Este presupuesto financiero es de especial interés para la Gerencia y los accionistas, pues muestra el resultado proyectado de la empresa en su totalidad. Incluso, es de suma utilidad para entidades externas.

Un presupuesto adecuado se compone a su vez de tres estados principales

- Estado de resultados (ganancias y pérdidas)
- Estado de flujo de efectivo
- Proyección del Balance General

El responsable de elaborar estos presupuestos es la función Contabilidad o Finanzas. Cabe destacar también que la importancia de dichos presupuestos no sólo está en la previsión de resultados (antes), sino que permiten un posterior control de los resultados reales al ser comparados y medir sus variaciones, buscando la causa de esa diferencia (después).

En este caso solo se planteará el Flujo de Efectivo.

## **Planificación y control del flujo de efectivo**

El presupuesto del flujo de efectivo (también llamado flujo de caja proyectado o presupuesto de efectivo) es un programa de ingresos y egresos físicos de dinero esperados de acuerdo a la planificación operativa y al plan de inversiones. Es la herramienta fundamental de la función tesorería, y para efectos de planificación, se desarrolla en forma mensual, trimestral o anual (responsabilidad de finanzas).

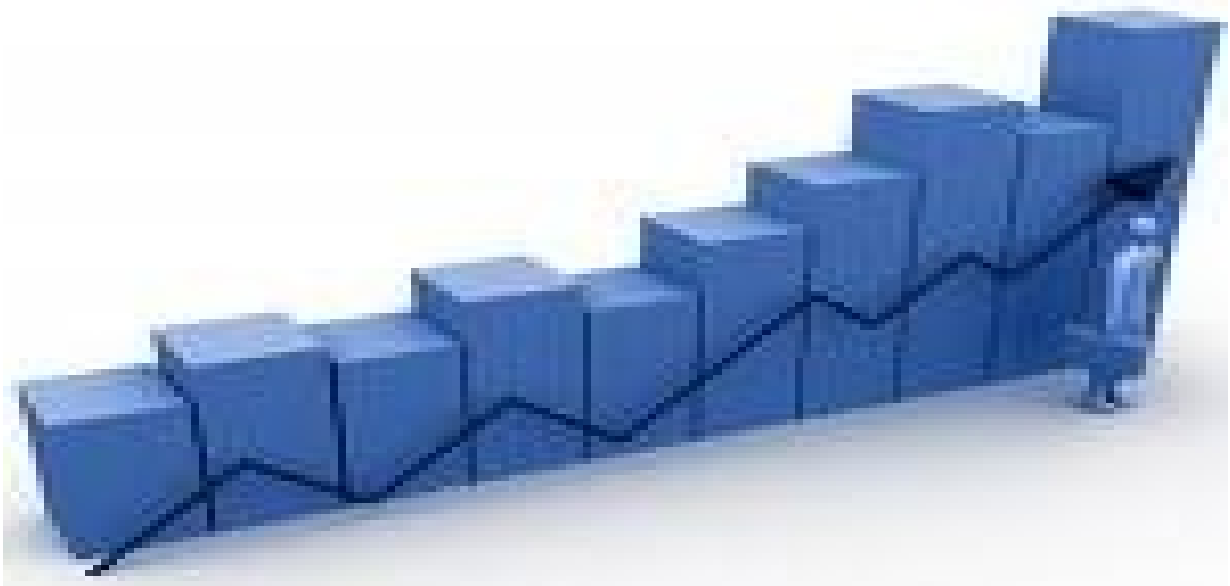
Este presupuesto se compone de:

- Flujos de ingresos (desarrollar previamente un programa de cobranzas netas)
- Flujo de egresos (desembolsos de gastos y programa de pagos netos)
- Saldo de caja inicial (es la cantidad existente en caja al inicio del periodo)
- Financiamiento (en caso se requiera para alcanzar el saldo final deseado)
- Saldo de caja final (es la cantidad existente en caja al finalizar el periodo)

Para elaborar el flujo de caja se pueden seguir dos métodos:

**Método directo:** es detectar y estructurar todos y cada uno de los ingresos y egresos físicos de dinero proyectados durante el año.

**Método indirecto:** Se parte de la utilidad neta resultante en el Estado de Ganancias y Pérdidas, y a ese valor se corrige los movimientos contables que no generan movimiento real de dinero (cobros y pagos diferidos, depreciación, amortización de intangibles, ganancias ó pérdidas por la venta de activos)



## **CAPITULO IV**

### **LA INVERSION EN UNA EMPRESA CARTONERA**

#### **4.1. Concepto e importancia de la inversión.**



Las inversiones son tan importantes en la economía de un país que es difícil concebir un modelo de desarrollo en el que no intervenga la acumulación como base para lograr transformaciones económicas sustanciales.

El cuestionamiento racional puede o no ser para recursos escasos, para identificar la mejora alternativa de inversión, o para decidir el empleo óptimo de algunos recursos disponibles, con base en un proyecto de inversión a elaborar y evaluar, para su posterior ejecución. Por lo tanto, esta base de decisión concierne directamente y engloba en su conjunto a todo el proceso inversionista, que se integra con los siguientes elementos:

- ✓ Por qué
- ✓ Para qué
- ✓ En qué
- ✓ Cuándo
- ✓ Cómo
- ✓ Dónde
- ✓ Cuánto

En el Diccionario de Administración y Ciencias Afines nos dice que la ***inversión*** “es cualquier destino dado a unos medios financieros”, también puede considerarse inversión “a la adquisición de bienes y mercancías; pero no así a los gastos o consumos.”(8)\*

Perdomo, nos dice que inversión, “es la aportación de tiempo, dinero o energía, destinada a obtener algún beneficio” o bien, “sacrificio presente para tratar de obtener un rendimiento, aunque, incierto a futuro”.(9)\*

---

□ (8) Guadanini Drovetta, Diccionario de Administración y Ciencias Afines, 6ta Edición, editorial Limusa, México 2007.

□ (9) Perdomo Moreno, Abraham, Inversiones 3, 1ra Edición, ediciones Pema, México 2007.

Nos habla también a cerca de dos tipos de inversiones la primera que es productiva en cual se obtiene un rendimiento o beneficio, mientras que la improductiva es aquella cuando no se obtiene rendimiento ni beneficio alguno, es decir, se sufren quebrantos o pérdidas.

**INVERSIÓN:** Acción de destinar los bienes de capital a obtener algún beneficio: fondos de inversión.

- Por lo tanto un inversión es aquella asignación de recursos en el presente para obtener benéficos en el futuro.
- INVERTIR: Hablando de bienes de capital, emplearlos, gastarlos, o colocarlos en aplicaciones productivas.

Considero que una ***Inversión*** es la asignación de recursos en el presente para obtener beneficios en el futuro.

Al realizar las proyecciones financieras es indispensable fijar el horizonte de o vida económica de una empresa.

#### **4.2. Clasificación de inversiones.**

1. En base a su criterio general en:

---

**Inversiones Continuas:** Son las inversiones que se efectúan en la empresa y que son recuperadas en un período o en menos tiempo (activos circulantes).

**Inversiones Permanentes.** Son las inversiones que se realizan en la empresa con el fin de utilizarlas y no de comercializar con ellas y por esto son recuperadas en varios períodos un ejemplo de ello son los activos fijos.

2. En base a su realización en:

**Inversiones Independientes:** Son aquellas que se realizan individualmente y no requieren de aportaciones adicionales al costo de adquisición, porque no requieren de accesorios periféricos para funcionar normalmente.

**Inversiones Dependientes:** Se requieren de accesorios periféricos equipo complementario para funcionar adecuadamente y proporcionar el servicio esperado.

En base en su inversión en:

**Inversiones Instantáneas con Recuperación Paulatina.** Son inversiones que una vez que están terminadas se comienza a recuperar la inversión (maquinaria)

**Inversiones Paulatinas con Recuperación Instantánea.** Son inversiones que se efectúan sucesivamente y su recuperación comienza desde la primera fase del proyecto o antes (construcciones)

**Inversiones de Recuperación Continua.** Son inversiones que se realizan continuamente y su recuperación es a partir del momento en que son adquiridas (servicio).

#### **4.3. Importancia de la inversión dentro de una empresa cartonera.**

Cuando obtenemos un sobrante dentro del flujo de caja, es muy importante ya que se ve reflejado que hemos obtenido un ingreso fuerte y hemos cubierto todos los egresos de la empresa, claro que también ocurre lo contrario, es decir, nos podemos encontrar con un faltante y que también debemos prever ya que el riesgo, siempre está latente de que eso pueda suceder.

Actualmente, las empresas cartoneras se encuentran en un nivel económico bajo, aunque la mayoría de ella trabaja con reciclaje aún así no se obtienen las utilidades que todas las empresas esperan, es por ello, que se valen de otras inversiones para poder subsistir dentro del mercado.

Cuando nos encontramos con un sobrante dentro de nuestro flujo de efectivo, nos da la oportunidad de correr el riesgo de invertir, claro está que para que esto suceda le antecede una buena administración financiera para poder llegar a este sobrante.

Ahora bien, existen diferentes tipos de inversiones como lo mencione en el punto anterior, cada una de estas opciones tiene riesgos pero lo más importante es el rendimiento que nos puede generar al tomar la decisión adecuada para invertir.

Lo importante es invertir ese sobrante, existe varias maneras la más común dentro de estas empresas es invertir dentro de los bancos o casas de bolsa a un día, ya que ese rendimiento que se pueda obtener en ese momento, puede cubrir gastos que se generan al día siguiente, un ejemplo claro de ello, es dentro de los reembolsos que quizás el rendimiento de esa inversión nos va a cubrir, claro que no por eso solo lo haremos solo a un día, obviamente siempre se realizara de acuerdo a las necesidades de la empresa y los más importante con cuanto sobrante contamos.

El efectivo que excede las necesidades de saldos de trabajo normalmente se invierte en activos que producen intereses y que pueda fácilmente convertirse en efectivo. Una empresa puede mantener exceso de efectivo por dos razones principales: primero, los requerimientos de capital de trabajo de la empresa pueden variar durante el año, quizá en forma razonablemente predecible si la variación se debe a factores estacionales recurrentes. Aún cuando el efectivo se encuentre temporalmente ocioso, puede preverse la necesidad del mismo más tarde.

El exceso de efectivo puede conservarse para cubrir requerimientos financieros imprevistos. En un mundo de incertidumbre los flujos de fondos nunca pueden predecirse con precisión exacta. Los competidores actúan, la tecnología cambia, los productos fracasan, las huelgas ocurren y las condiciones económicas varían.

Una empresa puede elegir entre mantener el exceso de efectivo para financiar tales necesidades siempre y cuando ocurran.

Cuando tenemos la posibilidad de tener un sobrante fuerte, estaremos pensando en una inversión a mediano y a largo plazo, el cual requiere un estudio previo para poder invertir, esto se lleva a cabo por medio de un ***proyecto de inversión***.

Un **proyecto de inversión** se puede describir como un plan de acción futura con carácter cuantitativo que, si se le asignan determinados recursos financieros y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio, útil para la sociedad. Lo cual se verá reflejado en la empresa por medio de algún beneficio financiero.

Por supuesto, que para cualquier empresa de cualquier ramo es importante crecer, y este tipo de empresas no van a ser la excepción, lo más viable dentro de una cartонера es invertir a mediano y largo plazo, siempre y cuando se hayan cubierto las expectativas de la planta, para así, continuar los proyectos de inversión que podrán realizarse.

La empresa simplemente puede solicitar créditos a corto plazo para financiar requerimientos variables conforme van surgiendo. Mediante una política semejante, la empresa nunca tendría que conservar exceso de efectivo. La elección de la empresa entre crédito a corto plazo y activos líquidos como medios para financiar requerimientos variables, dependerá de decisiones políticas con respecto a la estructura financiera a largo plazo.

El efectivo que excede las necesidades de saldos de trabajo normalmente se invierte en efectivo. Una empresa puede mantener exceso de efectivo por dos razones principales: primero los requerimientos de la empresa pueden variar durante el año, quizá en forma razonablemente predecible si la variación se debe a factores estacionales recurrentes.

Una empresa puede invertir su excedente de efectivo en varios tipos de activos que producen intereses. Para poder elegir entre todas las alternativas debemos establecer, en primer lugar, criterios basados en nuestras razones para invertir los excedentes. Invertimos saldos temporales de transacción o precautorios o ambos.

#### **4.4. Ciclo económico de una empresa cartonera**

Cada una de las empresas cuenta con un su propio ciclo económico aunque no varía mucho una de otra porque todas ya sea de una manera u otra cuenta con las mismas herramientas para llevara a cabo ese ciclo.

Por ello dentro de una empresa cartonera es la siguiente:

1. Recibe efectivo de propietarios o accionistas ya sea dólares o pesos, en cuanto a los dólares se realiza la venta de los mismos para obtener efectivo en pesos.
2. Recibe efectivo de acreedores a corto o largo plazo.

3. Compra materia prima, refacciones y químicos ya sea de contado o a crédito de proveedores,
4. Se procesa la materia prima para obtener el producto terminado
5. Se causan y pagan los costos de operación, tales como costos de administración, costos de distribución, costos financieros, etc.
6. Se vende el producto terminado o mercancías, al contado o a crédito a clientes, con un margen de utilidad,
7. Cuando proceda, se paga los impuestos sobre la renta y participación de utilidades.
8. EL cliente liquida su adeudo, recibiendo la empresa el efectivo la cobranza.
9. Cuando procedan los sobrantes se invierte en valores a corto plazo, que regularmente se lleva a cabo la inversión a un día, o a tres días para obtener un rendimiento.
10. Cuando procedan los faltantes de tesorería se obtiene un financiamiento a corto, mediano o largo plazo.
11. Se paga el principal y/o interés a los acreedores a corto plazo
12. Se paga a proveedores de la empresa
13. Se paga el principal y/o intereses a los acreedores a largo plazo
14. Se pagan dividendos a los accionistas, reteniendo el impuesto sobre la renta correspondiente, para pago del SAT.

#### **4.5 Toma de decisión de invertir.**

Una decisión implica un riesgo o una acertación para toda una empresa, y que como todas involucra al recurso humano, los recursos materiales y financieros.

Cuando se lleva a cabo una mala decisión tenemos que aceptar las consecuencias, de la misma, es por ello la importancia de una decisión acertada.

Tomar decisiones acertadas con la aplicación de la técnicas, como son la recopilación de datos significativos, análisis, planeación control y evaluación financiera, mediante la elección óptima de alternativas, en situación normal de inflación o deflación; a corto, mediano o largo plazo; en condiciones de certidumbre, riesgo o conflicto, para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa y maximizar el capital contable de la misma.

Cuando observamos nuestro flujo de efectivo y vemos la tendencia que lleva en algunas ocasiones es gratificante pero en algunas otras no, porqué, nos podemos encontrar con algún imprevisto muy fuerte y que nos cambia esa tendencia positiva de una manera drástica que sucede todo lo contrario.

La estimación de los flujos de efectivo esperados en el futuro frecuentemente constituye una tarea extraordinariamente difícil, porque muchas inversiones deben analizarse aún cuando no existe analogía histórica. Aún cuando la oportunidad no es similar a otras emprendidas en el pasado, el mundo cambia rápidamente y surgen eventos que frecuentemente eran completamente imprevisibles.

### **Decisión de invertir.**

Al mencionar decisión es tomar la mejor alternativa de varias opciones. Cuando se habla de tomar una dedición de invertir es una decisión financiera.

Un decisión financiera en un concepto es: "Elegir un conjunto de alternativas factibles, la mejor, mediante un proceso de recopilación de datos



significativos, análisis , planeación, control financiero e implantación de la acción necesaria, para la solución de problemas y el logro de metas y objetivos preestablecidos por la empresa.”(10)\*

Una empresa puede invertir su excedente de efectivo en varios tipos de activos que producen intereses. Para poder elegir entre todas las alternativas debemos establecer, en primer lugar, criterio basado en nuestras razones para invertir los excedentes. Invertimos saldos temporales de transacción o saldos precautorios o ambos.

Cuando necesitemos el efecto queremos estar en condiciones de obtenerlo, todo rápidamente, conocidos estos objetivos, podemos eliminar acciones comunes y otras inversiones con rendimientos no contractuales y con precios que frecuentemente varían ampliamente. Bonos de deuda, que cuentan con una obligación contractual de pagar, son nuestros mejores candidatos. Para elegir dentro de estos bonos de deuda, existen tres características principales que debemos examinar: riesgo de incumplimiento, vencimiento y su posibilidad de negociarlos.

Esto significa que dentro de una decisión para invertir tenemos dos opciones una decisión en *condiciones de certidumbre* y la otra en *condiciones de riesgo*.

Cuando estamos en una decisión de condiciones de certidumbres, se conocen con exactitud cuáles serán los factores de la naturaleza y el resultado de la alternativa implantada, es decir, que cada alternativa relevante conduce hacia un resultado específico e invariable, sabemos que va a ocurrir en el futuro.

Ahora bien, dentro de las condiciones de riesgo se encuentran con cierto número de resultados conocidos posibles, cada uno de los cuales cuentan con una probabilidad conocida de ocurrencia y puede producirse cualquiera de ellos.

---

□ (10) Perdomo Moreno, Abraham, Toma de Decisiones Financieras, 4ta Edición, ediciones Pema, México 2007.

Existe una condición baja de riesgo, cuando la posibilidad de prever el futuro es muy baja, es decir, no se dispone de información completa, pero se tiene idea de la probabilidad de ocurrencia del resultado posibles.

Cuando se aplican recursos a inversiones permanentes y también conocidas como activos fijos, mediante el uso óptimo de fondos de que dispone la empresa, para que generen ingresos de efectivo.

Estas inversiones son aquellas que apoyan a una organización en sus operaciones industriales o de servicios, porque generalmente son éstos los que proporcionan capacidad a la empresa para generar utilidades, por lo que podemos decir que sin planta y equipo la empresa manufacturera no podría elaborar sus productos que en último término se convertirá en efectivo.

Antes de tomar esta decisión de invertir debemos realizar un estudio sobre lo que deseamos invertir por medio de un Proyecto de Inversión, para poder determinar que tan importante y pronosticar el rendimiento de dicha inversión.

De acuerdo con Perdomo, nos dice que un “proyecto de inversión es la aplicación de recursos e inversiones fijas o inversiones de capital, mediante el uso óptimo de fondos de que dispone la empresa, para que generen ingresos de efectivo en varios años”. (11)\*

Existen varias formas de invertir dentro de una empresa cartonera, en el capítulo anterior se menciono los tipos de inversiones que existen, ahora bien, lo importante de ello es tomar la mejor decisión para hacerlo.

---

□ (11) Perdomo Moreno, Abraham, Inversiones 3, 1ra Edición, ediciones Pema, México 2007.

Para empezar a hablar a cerca de la reducción de costos y gastos primero tenemos que un **costo** “es una inversión recuperable, generalmente se presenta en los Activos” (12).\*

Mientras que un **gasto** “es un desembolso no recuperable, que se aplica directamente a los resultados” (13)\*

Cuando hablamos de una reducción de costos y gastos es importante conocer qué efecto nos acarrea dentro de nuestro Flujo de Efectivo, y para ello tenemos la siguiente clasificación:

### **Costos de Saldos Excesivos**

Es posible incurrir en costos cuando se cuenta con exceso de efectivo ya que se traduce en haber desaprovechado las oportunidades de invertir ese recurso como mínimo temporalmente a una tasa de interés dada.

Cada vez que aumenta la tasa de interés perdida se vuelve más costosa la conversión de recursos ociosos.

### **Costo de Saldos Insuficientes.**

Este costo aumenta a medida que la empresa cuenta con menos efectivo, es decir, en esta situación la empresa dejará de cumplir frecuentemente con sus pagos, así como también dejará de mantener saldos compensatorios en los Bancos a medida que baje el nivel de efectivo disponible.

Aún cuando el presupuesto de efectivo este cuidadosamente bien planeado la compañía puede tener faltantes.

Debemos considerar que estos costos a medida que se incrementan en cuanto a monto y tiempo estará influyendo de terminantemente en el deterioro de

---

□ (12)Del Río Cristóbal, Costos 1 Historicos, 24va Edición, Editorial Ecasa, México 2007.

□ Idem.

la imagen crediticia de la empresa ya que los BANCOS incrementarían sus condiciones en cuanto a intereses sobre préstamos más elevados, los proveedores dejarán de conceder crédito como sufriendo un castigo general de la imagen que pudiera afectar nuestras ventas.

### **Costo de Manejo y Administración.**

Estos se refieren a los gastos generales de oficina como los sueldos del personal, papelería, tiempo de máquina computadora, etc. Este tipo de costos es fijo y permanece constante cualquiera que sea el nivel de saldos de efectivo.

Las inversiones normalmente se efectúan ya sea para aumentar ingresos o para reducir costos o ambos. Una reducción en los costos es tan benéfica como lo es un aumento en los ingresos.

Los gastos muchas veces son más fáciles de estimar que los ingresos. La regla del flujo de efectivo creciente nos dice que debemos identificar todos los conceptos de gastos que varían como consecuencia de la inversión hecha. Los ingresos son más difíciles de estimar porque frecuentemente están sujetos a un mayor grado de incertidumbre.

Adicionalmente a las incertidumbres están las posibilidades de cambios en las preferencias de los consumidores, acciones de la competencia, desarrollo tecnológico y cambios en los medios generales económicos o políticos.

Con lo anterior, se observa la importancia de analizar dicho efecto en nuestro flujo ya que cuando tenemos un análisis de los costos y los gastos nos podemos dar cuenta que en algunos casos podemos reducirlos y por lo tanto, nos acarrea un beneficio para la empresa en el que uno de los objetivos es reducir costos y gastos para obtener un mayor rendimiento.

Cabe señalar que dependerá de las necesidades de la empresa el tener bien claros cuales son los costos que podemos reducir o en su caso cuales gastos.

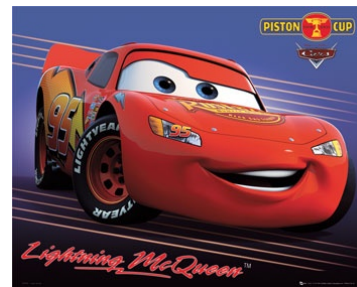
Inversiones dentro de este rubro en el caso de las empresas cartoneras, es importante como en cualquier otra organización, saber tomar una decisión adecuada para realizar una inversión la más conveniente dentro del flujo de efectivo es dentro de la operación diaria, una de las formas más recomendables es invertir, y no tener el dinero en forma estática es decir podemos invertir el sobrante de un día para el siguiente y así poder obtener un rendimiento aunque sea pequeño pero se gana un porcentaje dentro de esa inversión que se hizo a un día. Es probable que sea una tasa mínima pero si lo vemos en monto en relación a lo que se invierte es una cantidad favorable.



# CAPITULO V

## CASO PRÁCTICO

Kimberly-Clark de México, S.A.B. de C.V. (KCM)



## CASO PRÁCTICO

En este trabajo hablaré sobre la empresa de Kimberly-Clark de México, S.A.B. de C.V. (KCM) dedicada a la producción y mercadeo de diversos productos, que son utilizados por millones de consumidores en México: pañales, toallas femeninas, papel higiénico, servilletas, pañuelos, toallas para cocina, toalla de manos, entre otros.

### HISTORIA

AÑO	LOGROS
-----	--------

<b>1931</b>	Comienzan a venderse toallas femeninas Kotex® y pañuelos Kleenex® en México.
<b>1953</b>	Arranque de planta Naucalpan (propiedad de La Aurora, S.A.).
<b>1955</b>	KCC compra 90% de La Aurora, S.A.
<b>1959</b>	KCC adquiere el 10% restante de La Aurora, S.A. y se incorpora KCM.
<b>1959</b>	Se lanza al mercado el papel higiénico Pétalo®
<b>1963</b>	Se lanza al mercado el cuaderno SCRIBE®
<b>1974</b>	Se lanza al mercado el pañal Kleen-Bebe®
<b>1975</b>	Las ventas superan el equivalente a US\$ 100 millones.
<b>1981</b>	Arranque de plantas Bajío y Cuautitlán.
<b>1983</b>	Primera venta de exportación.
<b>1987</b>	Las ventas superan el equivalente a US\$ 500 millones
<b>1993</b>	Se lanza al mercado el pañal Huggies®
<b>1996</b>	2do. Lugar, de empresas cotizadas en Bolsa, en términos de M.V.A.
<b>1998</b>	Adquisición de la marca Sanitas® para toalla de manos.
<b>1998</b>	Se lanza al mercado la marca Fems® de toallas femeninas.
<b>2000</b>	Se lanzan al mercado los calzones entrenadores Goodnites® y Little Swimmers®.
<b>2001</b>	Se lanza al mercado el papel higiénico Pétalo Sensations de tecnología propietaria (UCTAD).
<b>2006</b>	Desincorporación de la División de Productos Industriales (PRODIN) incluyendo los activos necesarios para la fabricación y venta de papel para escritura e impresión, papel cigarrillo y cuadernos, así como para la fabricación de celulosa de madera y de bagazo de caña. Los activos serán transferidos a una nueva sociedad, Controladora Celulósico Papelero, S.A.P.I. de C.V. (CCP), en la cual el Fideicomiso adquirirá un 60% del capital social, reteniendo Kimberly el 40% restante.

Kimberly-Clark de México es hoy una empresa 100% enfocada en el consumidor, con la desincorporación de su división industrial, consolidó su posición de liderazgo en los mercados de productos desechables para la higiene y el cuidado personal. Este nuevo enfoque le permite a la compañía concentrarse en los sectores de mayor rentabilidad y con ello continuar creando valor para sus diferentes audiencias.

Las principales marcas bajo las cuales se comercializan nuestros productos son: Kleenex®, Pétalo®, Kotex®, Kleen-Bebé®, Huggies® y Sanitas®. KCM es líder en todos los mercados donde participa gracias a la funcionalidad y calidad de sus

productos, a una constante innovación y al apoyo de nuestro socio tecnológico, Kimberly-Clark Corporation(KCC).

KCM, con ventas anuales superiores a los \$22,000 millones de pesos, es una empresa pública cuyas acciones cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores con clave de pizarra KIMBER. Exportamos alrededor de US\$ 130 millones al año a 14 países.

KCM tiene aproximadamente 8,000 empleados y obreros

Para KCM es prioridad el ofrecer productos diferenciados y con un valor agregado superior, buscando incrementar su preferencia y uso en todas las actividades de las personas que nos favorecen con su compra.

En la categoría de pañales, la marca Huggies Supreme® introdujo al mercado la nueva tecnología superflex un soporte elástico en la espalda que ayuda a mejorar la postura del bebé, dándole máxima comodidad. Por su parte, en Huggies Ultraconfort® con nueva imagen gráfica más moderna, fresca y tecnológica, enfocada a las distintas etapas de desarrollo del bebé.

Al ver el crecimiento del producto de pañales para bebés veo la necesidad de crear nuevos estampados y uno de ellos será el de CARS que son personajes divertidos y cautivadores para los bebés y niños varones.

Los dueños y gerentes de negocios necesitan tener información financiera actualizada para tomar las decisiones correspondientes sobre sus futuras operaciones. La información financiera de un negocio se encuentra registrada en las cuentas del mayor. Sin embargo, las transacciones que ocurren durante el período fiscal alteran los saldos de estas cuentas. Los cambios deben reportarse periódicamente en los estados financieros.

En el complejo mundo de los negocios, hoy en día caracterizado por el proceso de globalización en las empresas, la información financiera cumple un rol muy importante al producir datos indispensables para la administración y el [desarrollo](#) del sistema económico.



Esta información es mostrada por los [estados financieros](#). La expresión "estados financieros" comprende: [Balance general](#), [estado](#) de ganancias y pérdidas, [estado](#) de cambios en el [patrimonio](#) neto, estado de flujos de efectivo (EFE), notas, otros estados y material explicativo, que se identifica como parte de los estados financieros.

Las [características](#) fundamentales que debe tener la información financiera son [utilidad](#) y confiabilidad.

La [utilidad](#), como [característica](#) de la información financiera, es la cualidad de adecuar ésta al propósito de los usuarios, entre los que se encuentran los accionistas, los inversionistas, los trabajadores, los [proveedores](#), los acreedores, el [gobierno](#) y, en general, la [sociedad](#).

La confiabilidad de los estados financieros refleja la veracidad de lo que sucede en [la empresa](#).

## ESTADOS FINANCIEROS

Estados financieros que presenta a pesos constantes los [recursos](#) generados o utilidades en la operación, los principales cambios ocurridos en la [estructura](#) financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e [inversiones](#) temporales a través de un periodo determinado. La expresión "pesos constantes", representa pesos del [poder](#) adquisitivo a la fecha del [balance general](#) (último ejercicio reportado tratándose de estados financieros comparativos).

### Balance General.

Documento contable que refleja la situación patrimonial de una [empresa](#) en un momento del [tiempo](#). Consta de dos partes, activo y pasivo. El activo [muestra](#) los elementos patrimoniales de [la empresa](#), mientras que el pasivo detalla su origen financiero. La legislación exige que este documento sea [imagen](#) fiel del estado patrimonial de la empresa.

El activo suele subdividirse en inmovilizado y activo circulante. El primero incluye los [bienes](#) muebles e inmuebles que constituyen la [estructura física](#) de la empresa, y el segundo la tesorería, los [derechos](#) de cobro y las mercaderías. En el pasivo se distingue entre [recursos](#) propios, pasivo a largo plazo y pasivo circulante. Los primeros son los fondos de la [sociedad](#) ([capital](#) social, reservas); el pasivo a largo plazo lo constituyen las deudas a largo plazo (empréstitos, [obligaciones](#)), y el pasivo circulante son capitales ajenos a corto plazo ([crédito](#) comercial, deudas a corto). Existen diversos tipos de balance según el momento y la finalidad. Es [el estado](#) básico demostrativo de la situación financiera de una empresa, a una fecha determinada, preparado de acuerdo con los [principios](#) básicos de [contabilidad](#) gubernamental que incluye el activo, el pasivo y el [capital](#) contable.

Es un documento contable que refleja la situación financiera de un ente económico, ya sea de una [organización](#) pública o privada, a una fecha determinada y que permite efectuar un [análisis](#) comparativo de la misma; incluye el activo, el pasivo y el capital contable.

Se formula de acuerdo con un formato y un criterio estándar para que la información básica de la empresa pueda obtenerse uniformemente como por ejemplo: posición financiera, capacidad de lucro y [fuentes](#) de fondeo.

## [ESTADO DE RESULTADOS](#)

Documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado.

Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Generalmente acompaña a la hoja del Balance General.

Estado que muestra la diferencia entre el total de los ingresos en sus diferentes modalidades; [venta](#) de [bienes](#), [servicios](#), cuotas y aportaciones y los egresos representados por [costos](#) de [ventas](#), [costo](#) de [servicios](#), [prestaciones](#) y otros gastos y [productos](#) de las entidades del Sector Paraestatal en un periodo determinado.

## ESTADO DE OPERACIONES

Presupuestariamente son aquellos compromisos de pago de las dependencias con cargo al [Presupuesto](#) de Egresos de la Federación a favor de terceros, por importes retenidos derivados de relaciones contractuales y legales, como son los [impuestos](#), cuotas, primas y aportaciones a que dé lugar el pago de [remuneraciones](#) a favor de los siguientes beneficiarios: Instituto de [Seguridad](#) y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, Instituto de [Seguridad Social](#) para las fuerzas Armadas Mexicanas, [Banco](#) Nacional del Ejército, [Fuerza](#) Aérea y Armada, S.N.C., Fondo de Garantía para Reintegros al Erario Federal, Aseguradora Hidalgo, S.A., Fondo de [Ahorro](#) Capitalizable, Pensiones Alimenticias, Cuotas Sindicales y otros conceptos similares.

## ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO.

Movimiento o circulación de cierta variable en el interior del sistema económico. Las [variables](#) de flujo, suponen la existencia de una corriente económica y se caracterizan por una dimensión temporal; se expresan de manera necesaria en cantidades medidas durante un periodo, como por ejemplo, el [consumo](#), la [inversión](#), la [producción](#), las [exportaciones](#), las [importaciones](#), el ingreso nacional, etc. Los flujos se relacionan en forma íntima con los fondos, pues unos proceden de los otros. De esta manera, la variable fondo "inmovilizado en inmuebles" da lugar a la variable flujo "alquileres", en tanto que la variable flujo "[producción](#) de trigo en el periodo X" da lugar a la variable fondo "trigo almacenado".

Aquél que en forma anticipada, muestra las salidas y entradas en efectivo que se darán en una empresa durante un periodo determinado. Tal periodo normalmente se divide en trimestres, meses o semanas, para detectar el monto y duración de los faltantes o sobrantes de efectivo.

Se entiende por EFE al estado financiero básico que muestra los cambios en la situación financiera a través del efectivo y equivalente de efectivo de la empresa de acuerdo con los [Principios de Contabilidad](#) Generalmente Aceptados (PCGA), es decir, de conformidad con las [Normas Internacionales de Contabilidad](#) (NICs).

El EFE ofrece al empresario la posibilidad de conocer y resumir los resultados de las actividades financieras de la empresa en un período determinado y [poder](#) inferir las razones de los cambios en su situación financiera, constituyendo una importante ayuda en la [administración](#) del efectivo, el [control](#) del capital y en la utilización eficiente de los recursos en el futuro.

La categoría cero [riesgos](#) no existe. Todas las decisiones financieras tomadas por los administradores de [la empresa](#) afectan positiva o negativamente el grado de liquidez y de rendimiento. A partir de lo anterior, dos cuestiones del manejo del [capital de trabajo](#) son: maximizar la [rentabilidad](#) y minimizar el [riesgo](#). Sin embargo, ambos son directamente proporcionales. Con el [desarrollo](#) de este artículo se pretende definir los componentes del binomio riesgo – rendimiento y el impacto que sobre el mismo causan los diferentes niveles de [capital](#) de [trabajo](#). Para ilustrar lo anterior, se incluye un ejemplo demostrativo.

## RIESGO Y RENDIMIENTO

En un contexto [empresarial](#), el concepto de rendimiento hace referencia al resultado deseado efectivamente obtenido por cada unidad que realiza la actividad, donde el término unidad puede referirse a un individuo, un equipo, un departamento o una sección de una [organización](#).

El término capital de trabajo ha sido denominado por algunos autores como: fondo de maniobra, capital circulante, capital de trabajo neto, recurso o fondo neto de rotación y tesorería neta. De manera general este se puede definir como la [inversión](#) en los niveles de activo circulante y el [financiamiento](#) que se necesita para sostener al mismo.

Los administradores de la [empresa](#) diariamente deben tomar decisiones de todo tipo que tienen una implicación directa en las [finanzas](#), de manera que las mismas afectan positiva o negativamente el grado de liquidez y de rendimiento (F. Weston y E. Brigham, 2008). Es por esta razón que los administradores financieros definen dos [objetivos](#) fundamentales del manejo del capital de trabajo:

1. Maximizar la rentabilidad.
2. Minimizar el riesgo.

Sin embargo, ambos objetivos son directamente proporcionales, lo que significa que cuando una de las [variables](#) aumenta, también lo hace la otra y viceversa.

Una vez introducidos los elementos anteriores, se hace necesario definir los componentes del binomio riesgo – rendimiento.

Van Horne y Wachowicz (2008) definen “el rendimiento como el ingreso recibido sobre una inversión, la cual generalmente se expresa en por ciento”, Gitman (2007) consideran la rentabilidad como las utilidades después de [gastos](#).

Van Horne y Wachowicz (2008) definen “el riesgo como la variabilidad de los rendimientos en relación con lo que se espera recibir”.

Por su parte, la categoría riesgo en su definición, se asimila con mayor dificultad (Van Horne y Wachowicz, 2008). En términos muy simples, existe riesgo en cualquier situación en que no se conozca con exactitud lo que ocurrirá en el futuro. El riesgo es sinónimo de incertidumbre, que es la dificultad de [poder](#) predecir lo que ocurrirá en el futuro.

## ACTITUDES HACIA EL RIESGO

En términos generales:

Equivalente de certeza < valor esperado, se presenta aversión al riesgo.

Equivalente de certeza = valor esperado, se presenta indiferencia al riesgo.

Equivalente de certeza > valor esperado, se presenta preferencia por el riesgo.

Con respecto al análisis de los riesgos en un negocio, se pueden identificar tres fundamentales a evaluar: el riesgo comercial, el riesgo financiero y el riesgo operativo.

El riesgo comercial es el inherente al propio [mercado](#) en que se desempeña la empresa, donde es vital el análisis de la línea de [negocios](#), la rama en la cual se opera y el entorno económico - financiero. El riesgo operativo se encuentra vinculado a las dimensiones óptimas de [plantas](#) y equipos, la utilización de los recursos y la relación con los niveles de [venta](#); es decir, las condiciones de [tecnología](#). El riesgo financiero es el relacionado con el nivel de endeudamiento y la relación entre financiamiento ajeno y propio; es decir, el análisis relacionado con la [estructura](#) financiera.

Vinculado al capital de trabajo, el riesgo significa peligro para la empresa por no mantener suficiente activo circulante para:

Hacer frente a sus [obligaciones](#) de efectivo a medida que éstas ocurran. En este sentido, Gitman (2007) define el riesgo como la insolvencia que posiblemente tenga la empresa para pagar sus obligaciones y expresa además que el riesgo es la [probabilidad](#) de ser técnicamente insolvente.

En este contexto y como una de las vías para medir el riesgo resultante de los cambios que provocan las decisiones tomadas por los administradores financieros, se propone la razón de solvencia o liquidez general:

$$\text{Liquidez general} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

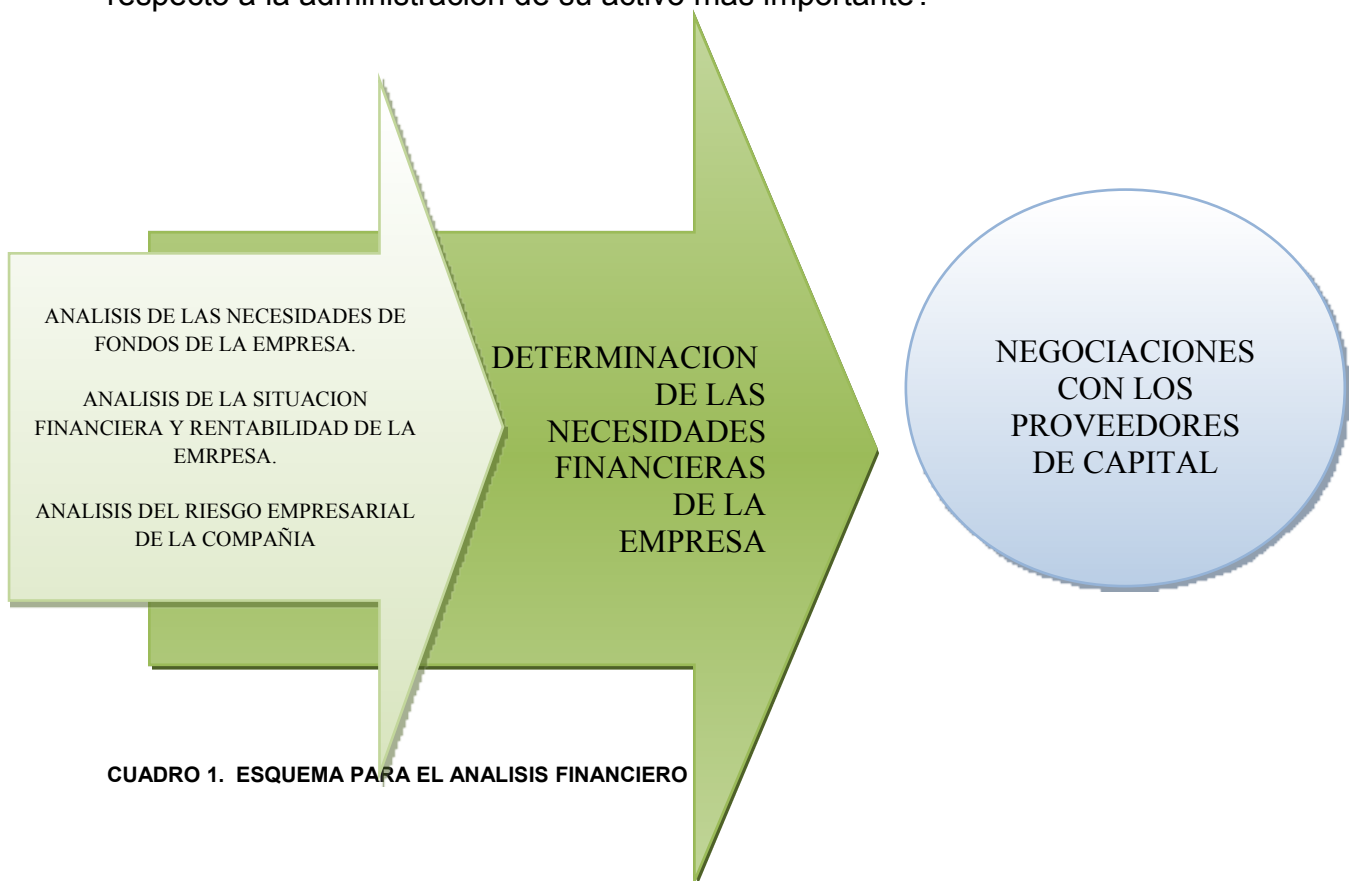
## RAZONES FINANCIERAS

El análisis de Razones Financieras es una herramienta que ayuda a los gerentes de instituciones de microfinanciamiento a responder tres preguntas principales que se aplican a toda institución, independientemente del contexto o diseño:

Sostenibilidad: ¿Dispondrá mi institución de recursos financieros para continuar prestando servicios a la gente tanto hoy como mañana?

Eficiencia: ¿Presta mi institución servicios con sus recursos a la mayor cantidad posible de gente y al menor costo posible?

Calidad de la cartera: ¿Está mi institución realizando un trabajo responsable respecto a la administración de su activo más importante?



CUADRO 1. ESQUEMA PARA EL ANÁLISIS FINANCIERO

Uno de los métodos más útiles y más comunes dentro del análisis financiero es el conocido como método de razones financieras, también conocido como método de razones simples.

Este método consiste en "determinar las relaciones existentes entre los diferentes rubros de los estados financieros, para que mediante una correcta interpretación,

puedas obtener información acerca del desempeño anterior de la empresa y su postura financiera para el futuro cercano".

Una razón expresa la relación matemática entre dos o más cantidades, de ahí que mediante éstas puedas calcular la relación existente entre algunos conceptos de los estados financieros.

Todas las empresas y organizaciones del mundo han necesitado en algún momento saber sobre su situación financiera para así determinar y evaluar la gestión que han realizado todos los agentes que intervienen en su funcionamiento, por ello es necesario que en cada una de estas entidades se implementen las herramientas necesarias que representen su justa realidad.

Todas las personas que están circundadas por un entorno socio-económico cambiante, en el cuál la incertidumbre de lo que pueda pasar con sus empresas es una constante, necesitan disponer de métodos o herramientas para evaluar su funcionamiento en cualquiera de los periodos de su existencia, en el pasado para apreciar la verdadera situación que corresponde a sus actividades, en el presente para realizar cambios en bien de la administración y en el futuro para realizar proyecciones para el crecimiento de la organización.

Se pone de manifiesto que la supervivencia de estos entes esta íntimamente ligada con la gestión y comportamiento de todos los agentes que intervienen en los procesos de intercambio (tanto internos como externos) de su operación diaria, para ello se han implementado una serie de técnicas para juzgar todos estos aspectos que pueden proporcionar en cualquier instante información útil y precisa de la empresa que ayudarán a tomar decisiones rápidas y eficaces en un momento determinado.

### **ANÁLISIS FINANCIERO:**

El pilar fundamental del análisis financiero esta contemplado en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, teniendo en cuenta las



características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan, entre los más conocidos y usados son el Balance General y el Estado de Resultados (también llamado de Perdidas y Ganancias), que son preparados, casi siempre, al final del periodo de operaciones por los administradores y en los cuales se evalúa la capacidad del ente para generar flujos favorables según la recopilación de los datos contables derivados de los hechos económicos.

También existen otros estados financieros que en ocasiones no son muy tomados en cuenta y que proporcionan información útil e importante sobre el funcionamiento de la empresa, entre estos están: el estado de Cambios en el Patrimonio, el de Cambios en la Situación Financiera y el de Flujos de Efectivo.

### **RAZONES FINANCIERAS:**

Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las Razones Financieras, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa.

Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

Las Razones Financieras, son comparables con las de la competencia y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales, a continuación se explican los fundamentos de aplicación y calculo de cada una de ellas.

### **RAZONES DE LIQUIDEZ:**

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

<b>TIPO DE RAZON</b>	<b>FORMULA</b>
<b>LIQUIDEZ</b>	<b>INDICE DE LIQUIDEZ</b> = $\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$
	<b>PRUEBA DEL ACIDO</b> = $\frac{\text{ACT CIRC} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$
	<b>CAPITAL DE TRABAJO</b> = $\text{ACTIVO CIR} - \text{PASIVO CIRC}$
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	<b>ENDEUDAMIENTO</b> = $\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$
<b>EFICIENCIA Y OPERACIÓN</b>	<b>ROTACION DE ACTIVO TOTAL</b> = $\frac{\text{VENTA NETAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$
	<b>ROTACION DE INVENTARIOS</b> = $\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIOS PROMEDIO}}$
	<b>DIAS DE INVENTARIO</b> = $\frac{360 \text{ DIAS}}{\text{ROTACION DE INVENTARIOS}}$
	<b>ROTACION DE CUENTAS X COBRAR</b> = $\frac{\text{VENTAS}}{\text{PROM. DE CTAS X COBRAR}}$
	<b>DIAS DE CUENTAS X COBRAR</b> = $\frac{360 \text{ DIAS}}{\text{ROTACION DE CTAS X COBRAR}}$
	<b>ROTACION DE PROVEEDORES</b> = $\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{PROM. DE PROVEEDORES}}$
	<b>DIAS DE PROVEEDORES</b> = $\frac{360 \text{ DIAS}}{\text{ROTACION PROVEEDORES}}$
<b>CICLO FINANCIERO</b>	<b>CICLO FINANCIERO</b> = $\text{ROTACION DE CTAS X COBRAR} + \text{ROTACION DE INVENTARIOS} - \text{ROTACION DE PROVEEDORES}$
<b>RENTABILIDAD</b>	<b>RENTABILIDAD DE VENTAS</b> = $\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}} \times 100$
	<b>UTILIDAD DE</b> = $\frac{\text{UTILIDAD DE OPERACION}}{\text{VENTAS}} \times 100$

	OPERACIÓN	VENTAS VENTAS
	RENTABILIDAD DE ACTIVO	= $\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}} \times 100$
	RENTABILIDAD DE CAPITAL	= $\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL CONTABLE}} \times 100$

## CUADRO 6.1 . RAZONES FINANCIERAS

### PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio sirve para determinar el volumen mínimo de ventas que la empresa debe realizar para no perder, ni ganar.

En el punto de equilibrio de un negocio las ventas son iguales a los costos y los gastos, al aumentar el nivel de ventas se obtiene utilidad, y al bajar se produce pérdida.

Se deben clasificar los costos:

- Costos fijos: Son los que causan en forma invariable con cualquier nivel de ventas.
- Costos variables: Son los que se realizan proporcionalmente con el nivel de ventas de una empresa.

### Fórmula para calcular el punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO	=	$\frac{\text{COSTO FIJO} + \text{GASTO FINANCIERO}}{\text{COSTO DE VENTAS} - \text{VENTAS}}$
--------------------------------	---	--

### Método de porcentos integrales

El Método de porcentos Integrales según Perdomo (2007) consiste “**en la separación del contenido de los estados financieros correspondientes a una misma fecha a un mismo periodo, en sus elementos o partes integrantes,**

***con el fin de poder determinar la porción que guarda cada uno de ellos en relación con el todo”.***

Es decir consiste en expresar en porcentajes las cifras de un Estado Financiero. Un Balance en porcentos integrales indica la proporción en que se encuentran invertidos en cada tipo o clase de activo los recursos totales de la empresa, así como la proporción en que están financiados, tanto por los acreedores como por los accionistas de la misma.

Este método consiste en la separación del contenido de los Estados Financieros a una misma fecha correspondiente a un mismo período en sus elementos o partes integrantes con el fin de poder determinar la proporción que guarda cada una de ellas en relación a un todo.

Este procedimiento lo podemos encontrar como procedimiento de porcentos comunes o procedimiento de reducción a por cientos.

### **Base del procedimiento.**

Toma como base el axioma matemático que enuncia que todo es igual a la suma de sus partes de donde todo se le asigna el valor del 100% y a las partes un % relativo.

### **Aplicación.**

Su aplicación puede enfocarse a Estados Financieros dinámicos o estáticos, básicos o secundarios tales como Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias, Costo de Producción y Venta, este procedimiento facilita la comparación de las cifras con lo cual podremos determinar una probable anomalía o defecto de la empresa sujeta a analizar.

### **Fórmulas aplicables:**

Porciento Integral = Cifra Parcial / cifra Base \* 100  
Factor Constante = 100 / Cifra Base \* Cifra Parcial.

El Estado de Resultados elaborado en porcentos integrales muestra el porcentaje de participación de las diversas partidas de costos y gastos, así como el porcentaje que representa la utilidad obtenida, respecto de las ventas totales.

El método de porcentajes integrales aplicado al Balance General:

1. Asigna 100% al activo total.
2. Asigna, también, 100% a la suma del pasivo y el capital contable
3. Cada una de las partidas del activo, del pasivo y del capital deben representar una fracción de los totales del 100 por ciento.

Análisis de los porcentos integrales

La aplicación del método de porcentos integrales puede extenderse a dos o más estados financieros de diferentes ejercicios, para observar la evolución de las distintas cuentas.

## **PRESUPUESTO DE CAPITAL**

Las estrategias para diversificar el riesgo en los proyectos son muy variadas y forman una parte fundamental para incrementar el el rendimiento a un nivel dado de riesgo.

Los flujos de caja relacionados con proyectos de presupuesto de capital son flujos de caja futuros, es por ello que la comprensión del riesgo es de gran importancia para tomar decisiones adecuadas acerca del presupuesto de capital.

La mayoría de estudios del presupuesto de capital se centran en los problemas de cálculo, análisis e interpretación del riesgo, en este artículo se pretende explicar las técnicas fundamentales que se utilizan para evaluar el riesgo en el presupuesto de capital, entre los más utilizados están el sistema subjetivo, el sistema de valor esperado, sistemas estadísticos, simulación y las tasas de descuento ajustadas al riesgo

### ***Simulación***

La simulación es un sistema sofisticado con bases estadísticas para ocuparse de la incertidumbre. Su aplicación al presupuesto de capital requiere la generación de flujos de caja utilizando distribuciones de probabilidad predeterminadas y números aleatorios.

Reuniendo diferentes componentes de flujo de caja en un modelo matemático y repitiendo el proceso muchas veces puede establecerse una distribución de probabilidad de rendimientos de proyectos.

El procedimiento de generar números aleatorios y utilizar las distribuciones de probabilidad para entradas y desembolsos de efectivo permite que se determinen los valores para cada una de estas variables. Sustituyendo estos valores en el modelo matemático resulta un valor presente neto.

Repitiendo este procedimiento, se crea una distribución de probabilidad de valores presentes netos.

La clave para la simulación exitosa de la distribución de rendimiento es identificar exactamente las distribuciones de probabilidad para las variables que se agreguen y formular un modelo matemático que refleje realmente las relaciones existentes.

Simulando los diferentes flujos de caja relacionados con un proyecto y calculando después el VPN o TIR con base en estos flujos de caja simulados, puede establecerse una distribución de probabilidad de los rendimientos de cada proyecto con base en el VPN o en el criterio de la TIR.

Con este tipo de sistemas quien toma las decisiones puede determinar no solamente el valor esperado del rendimiento dado o mejorado.

El rendimiento de las simulaciones ofrece una base excelente para tomar decisiones, ya que quien las toma pueda considerar una continuidad de alternativas riesgo-rendimiento en lugar de un punto sencillo de estimativo.

Los flujos de entradas y salidas de efectivo están rara vez, si es el caso, sincronizados por lo que el ciclo del flujo de efectivo revelará por regla los períodos en los que sean necesarios adquirir fondos externos.

## **PLAN DE ACCION**

- Se analizaron los estados financieros por medio del método de porcentos integrales y razones financieras.
  
- Se proyectaron las ventas para el año 2010.
  
- Con el incremento de ventas es conveniente realizar la compra de la máquina del nuevo estampado de Cars .
  
- Es conveniente pagarla a plazos ya que la inversión se recuperará en cuatro años.
  
- Con esta nueva adquisición ayudará a crecer el mercado en esta línea de producto y por lo tanto obtener mayores ingresos.

## **CONCLUSIONES**

### **Bases de presentación de estados financieros**

- Consolidación – Los estados financieros consolidados incluyen las cifras de Kimberly-Clark de México, S.A.B. de C.V. , y de las siguientes subsidiarias, de las cuales posee la totalidad de las acciones:



- Crisoba Industrial, S.A. de C.V. Proporciona servicios de maquila a Kimberly-Clark de México, S.A.B. de C.V.
- Paper Products Trade Corporation. Empresa comercializadora establecida en el exterior para promover las exportaciones de los productos de la Compañía.
- Servicios Empresariales Során, S.A. de C.V. Proporciona, a través de sus compañías subsidiarias, servicios de distribución y otros a Kimberly-Clark de México, S.A.B. de C.V.
- Taxi Aéreo de México, S.A. Proporciona servicio de transporte aéreo a personal de Kimberly-Clark de México, S.A.B. de C.V., sus subsidiarias y al público en general.
- Otras subsidiarias cuya actividad es el arrendamiento de inmuebles, principalmente a Crisoba Industrial, S.A. de C.V.

Kimberly-Clark de México, S.A.B. de C.V. (KCM), es líder en mercado en la venta de productos desechables entre los productos de mayor venta es la línea de pañales Huggies pero se realizó un estudio de mercado donde se determinó que no hay en el mercado la venta de pañales con estampado de Cars y por lo tanto se ve una oportunidad de desarrollo sobre esta línea.

Por lo tanto se ve la necesidad de realizar la compra de una máquina de estampado de Cars de todos los personajes.

Primero se realizó la proyección de las ventas 2010 por medio del método riesgo y rendimiento con considerando un incremento del 7% en relación al 2009. Se realizó en un panorama del 20% optimista, un 55% moderado y el 25% en un estado pesimista el cual arrojó en resultado en el que si tendremos riesgo pero se puede tomar.

Posteriormente, se realizó el análisis de porcentajes integrales donde se fue a otro año anterior a 2008 donde se comparó ambos años tomando los estados de resultados, y se observó que efectivamente hubo un incremento en las ventas del casi .97% % en relación de 2008 a 2009, en cual se obtiene un incremento en los costos 3%.

En los Balances de 2008 y 2009 en general hay un incremento en el Activo fijo del 2%, con la venta de la rama de Scribe en 2008 se obtiene que ya no hay cuentas por cobrar de esta rama pero aún quedan pendientes en el Activo Fijo y hace que aumente en estas partidas.

Ahora en cuanto al Pasivo ya no hay operaciones discontinuas en 2009 que existía en 2008, y esto nos lleva a que disminuyan las cuentas por pagar a corto plazo en 2009 pero esto a su vez hace que aumente 10% en pasivos a largo plazo y una disminución del Capital Contable del 1.73% en relación a 2008.

Utilizando el método de análisis de Razones Financieras se obtuvo que la empresa es sana en el sentido de que cuenta con liquidez, que su Activo Circulante es de fácil conversión en dinero para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Se cuenta con una buena eficiencia y operación pero es señalar que se tiene que llevar a cabo una mejor negociación con Clientes ya que se está pagando más rápido de lo que estamos cobrando.

Sin embargo, se cuenta con una rentabilidad en la que se invierte y se obtiene una buena utilidad por ejemplo la rentabilidad del activo es del 15%, y en cuanto al Capital aumento del 37.69% del 2006 al 39.76% en 2009.

En cuanto al punto de equilibrio financiero en 2009 lo obtenemos con en 1,674,311 y en 2008 se obtuvo en 2,038,182.

Con lo anterior, se procedió a realizar el pronóstico del flujo de efectivo para el proyecto de la compra de la máquina de estampado de Cars en los pañales de niños varones.

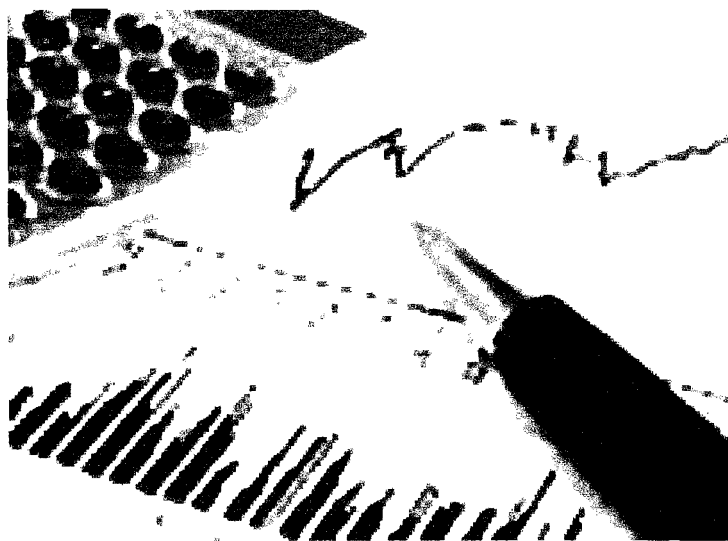
En el que se proyectaron ventas 6, 660,000.00 considerando una venta de 55,500 unidades a un precio en el mercado de \$120.00 cada uno, se tomaron en cuenta los posibles gastos así como el costo unitario por unidad.

Para este proyecto la inversión será de \$ 1,730,411.00 con una depreciación de línea recta, en análisis se tuvo que obtener los Valores Presentes de cada uno de los flujos por año, que esta herramienta ayudo a determinar que si es conveniente llevar a cabo la compra de la máquina de estampado.

En cual dicha inversión se recuperará en cuatro años, pero que esto influye el aumento en ventas de esta línea de producto.

El punto de equilibrio se obtendrá en cuando se llegue a la venta de 30,000.000 unidades.

Considerando que KCM es una empresa que presta vital importancia en la innovación de nuevos productos se recomienda ampliamente llevar a cabo la compra de este nuevo equipo.



ANEXOS



## ANEXOS

**KIMBERLY-CLARK DE MEXICO, S.A.B. DE C.V****Estados de resultados consolidados**

Meses que terminaron el 31 de julio de 2009 y 2008

(Miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2008, excepto utilidad básica por acción)

	2009	2008
Ventas netas	21,480,233	20,839,463
Costo de ventas	12,683,071	11,752,428
<b>Utilidad bruta</b>	<b>8,797,162</b>	<b>9,087,035</b>
Gastos generales	3,169,131	3,124,419
<b>Utilidad de operación</b>	<b>5,628,031</b>	<b>5,962,616</b>
Otros gastos (ingresos), neto	461,175	475,930
Resultado integral de financiamiento	224,534	412,818
<b>Utilidad antes de impuestos a la utilidad</b>	<b>4,942,322</b>	<b>5,073,868</b>
Impuestos a la utilidad	1,214,347	1,354,729
<b>Utilidad de operaciones continuas</b>	<b>3,727,975</b>	<b>3,719,139</b>
Pérdida en operaciones discontinuadas, neto	0	52,650
<b>Utilidad neta</b>	<b>3,727,975</b>	<b>3,666,489</b>
Utilidad básica por acción de operaciones continuas (en pesos, utilizando el promedio ponderado de acciones en circulación)	3.29	3.23
Resultado por operaciones discontinuadas - (.05)		
Utilidad básica por acción (en pesos, utilizando el promedio ponderado de acciones en circulaci	3.29	3.18

**KIMBERLY-CLARK DE MEXICO, S.A.B. DE C.V.****Balances generales consolidados**

Al 31 de julio de 2008 y 2009

(Miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2008)

<b>Activo circulante:</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Efectivo y equivalentes de efectivo	2,914,968	1,843,476
Cuentas por cobrar - neto	3,653,818	4,253,962
Cuentas por cobrar a Grupo Papelero Scribe, S. A. de C.	0	722,537
Inventarios - neto	1,654,100	1,610,746
Activos de operaciones discontinuadas	0	230,497
<b>Total del activo circulante</b>	<b>8,222,886</b>	<b>8,661,218</b>
Cuentas por cobrar a Corporación Scribe, S. A. P. I. de C	603,330	563,930
Instrumentos financieros derivados	48,919	0
Inmuebles, maquinaria y equipo - neto	14,536,877	14,054,453
<b>Total Activo</b>	<b>23,412,012</b>	<b>23,279,601</b>
<b>Pasivo y capital contable</b>		
<b>Pasivo circulante:</b>		
Porción circulante de la deuda a largo plazo	76,108	100,636
Instrumentos financieros derivados	80,591	586,247
Cuentas por pagar	2,044,192	2,757,906
Pasivos acumulados	1,511,057	1,209,879
Impuesto sobre la renta	167,114	474,506
Participación de los trabajadores en las utilidades	422,179	484,032
Pasivos de operaciones discontinuadas	0	792,689
<b>Total del pasivo circulante</b>	<b>4,301,241</b>	<b>6,405,895</b>
Deuda a largo plazo	7,414,964	5,158,658
Impuestos diferidos	2,219,126	1,951,643
Participación de los trabajadores en las utilidades diferida	101,299	37,526
<b>Total Pasivo</b>	<b>14,036,630</b>	<b>13,553,722</b>
Capital contable	9,375,382	9,725,879
<b>Total Pasivo + Capital</b>	<b>23,412,012</b>	<b>23,279,601</b>

**KIMBERLY-CLARK DE MEXICO, S.A.B. DE C.V.**  
**RIESGO Y RENDIMIENTO**  
**VENTAS 2009**      **21,480,233.00**  
                                  20,839,463

<b>ESTADO DE LA ECONOMIA</b>	<b>PROBABILIDAD</b>	<b>VENTAS ESPERADAS 2008</b>	<b>CON RESPECTO AL AÑO ANTERIOR</b>	<b>VALOR ESPERADO</b>
OPTIMISTA	20%	22,468,324	4.6%	4,493,665
MODERADO	55%	22,876,448	6.5%	12,582,046
PESIMISTA	25%	23,048,290	7.3%	5,762,073
	<b>1</b>			<b>22,837,784</b>

VALOR ESPERADO DE VTAS NETAS



**KIMBERLY-CLARK DE MEXICO, S.A.B. DE C.V.**

**RIESGO Y RENDIMIENTO**

VENTAS 2010 21,480,233.00

ESTADO DE LA ECONOMIA	PROBABILIDAD (1)	VENTAS ESPERADAS (2)	VALOR ESPERADO EN VENTAS (3)	DESVIACION N (2-3) (4)	DESVIACION AL CUADRADO (5)	VARIANZA (1) X (5) (6)	DESVIACION ESTÁNDAR DS=√VAR
OPTIMISTA	20%	22,468,324	22,837,784	- 369,460	136,500,697,216	27,300,139,443	
MODERADO	55%	22,876,448	22,837,784	38,664	1,494,937,328	822,215,530	
PESIMISTA	25%	23,048,290	22,837,784	210,506	44,312,895,351	11,078,223,838	
	<b>1</b>					<b>39,200,578,811</b>	<b>197,991</b>

MAYOR RIESGO

$$\text{COEFICIENTE DE VARIACION} = \frac{\text{DESVIACION ESTÁNDAR}}{\text{VALOR ESPERADO EN VT}} = \frac{197,991}{22,837,784}$$

**0.0087**

**KIMBERLY-CLARK DE MEXICO, S.A.B. DE C.V.**  
**ANALISIS POR MEDIO DE PORCIENTOS INTEGRALES**

**Estados de resultados consolidados**

Meses que terminaron el 31 de julio de 2009 y 2008

(Miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2007, excepto utilidad básica por acción)

	2009	%	2008	%
Ventas netas	21,480,233		20,839,463	
Costo de ventas	12,683,071	59.05%	11,752,428	56.40%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>8,797,162</b>		<b>9,087,035</b>	
Gastos generales	3,169,131	14.75%	3,124,419	14.99%
<b>Utilidad de operación</b>	<b>5,628,031</b>	<b>44.29%</b>	<b>5,962,616</b>	<b>41.40%</b>
Otros gastos (ingresos), neto	461,175	2.15%	475,930	2.28%
Resultado integral de financiamiento	224,534	1.05%	412,818	1.98%
<b>Utilidad antes de impuestos a la uti</b>	<b>4,942,322</b>	<b>41.10%</b>	<b>5,073,868</b>	<b>37.14%</b>
Impuestos a la utilidad	1,214,347	5.65%	1,354,729	6.50%
<b>Utilidad de operaciones continuas</b>	<b>3,727,975</b>	<b>35.45%</b>	<b>3,719,139</b>	<b>30.64%</b>
Pérdida en operaciones discontinuadas	0		52,650	0.25%
<b>Utilidad neta</b>	<b>3,727,975</b>	<b>35%</b>	<b>3,666,489</b>	<b>30.38%</b>
		94.49%		86.78%
Utilidad básica por acción de operaciones continuas (en pesos, utilizando el promedio ponderado de acciones en circulación)	3.29		3.23	
Resultado por operaciones discontinuadas - (.05)				
Utilidad básica por acción (en pesos, utilizando el promedio ponderado de acciones en	3.29		3.18	

## Balances generales consolidados

Al 31 de julio de 2009 y 2008

(Miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2008)

<b>Activo circulante:</b>	<b>2009</b>	<b>%</b>	<b>2008</b>	<b>%</b>
Efectivo y equivalentes de efectivo	2,914,968	12.45%	1,843,476	7.92%
Cuentas por cobrar - neto	3,653,818	15.61%	4,253,962	18.27%
Cuentas por cobrar a Grupo Papelero Scribe, S. A. de C.V.	0		722,537	3.10%
Inventarios - neto	1,654,100	7.07%	1,610,746	6.92%
Activos de operaciones discontinuadas	0		230,497	0.99%
<b>Total del activo circulante</b>	<b>8,222,886</b>	<b>35.12%</b>	<b>8,661,218</b>	<b>37.21%</b>
Cuentas por cobrar a Corporación Scribe, S. A. P. I. de C.V.	603,330	2.58%	563,930	2.42%
Instrumentos financieros derivados	48,919	0.21%	0	0.00%
Inmuebles, maquinaria y equipo - neto	14,536,877	62.09%	14,054,453	60.37%
<b>Total Activo</b>	<b>23,412,012</b>	<b>64.88%</b>	<b>23,279,601</b>	<b>62.79%</b>
		100.00%		100.0%
<b>Pasivo y capital contable</b>				
<b>Pasivo circulante:</b>				
Porción circulante de la deuda a largo plazo	76,108	0.33%	100,636	0.43%
Instrumentos financieros derivados	80,591	0.34%	586,247	2.52%
Cuentas por pagar	2,044,192	8.73%	2,757,906	11.85%
Pasivos acumulados	1,511,057	6.45%	1,209,879	5.20%
Impuesto sobre la renta	167,114	0.71%	474,506	2.04%
Participación de los trabajadores en las utilidades	422,179	1.80%	484,032	2.08%
Pasivos de operaciones discontinuadas	0		792,689	3.41%
<b>Total del pasivo circulante</b>	<b>4,301,241</b>	<b>18%</b>	<b>6,405,895</b>	<b>28%</b>
Deuda a largo plazo	7,414,964	31.67%	5,158,658	22.16%
Impuestos diferidos	2,219,126	9.48%	1,951,643	8.38%
Participación de los trabajadores en las utilidades diferidas	101,299	0.43%	37,526	0.16%
<b>Total Pasivo</b>	<b>14,036,630</b>	<b>42%</b>	<b>13,553,722</b>	<b>31%</b>
Capital contable	9,375,382	40.05%	9,725,879	41.78%
<b>Total Pasivo + Capital</b>	<b>23,412,012</b>	<b>100.00%</b>	<b>23,279,601</b>	<b>100.00%</b>

**KIMBERLY CLARK DE COLOMBIA S.A.S. DE C.V.**  
**ANÁLISIS FINANCIERO**  
**2009**

TIPO DE RAZÓN	FORMULA	SUSTITUCIÓN	RESULTADO	SIGNIFICA QUE:
LIQUIDEZ	<b>INDICE DE LIQUIDEZ</b> = $\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$	= $\frac{8,222,886}{4,301,241}$ =	2	La empresa dispone de \$2.00 de activo circulante para pagar \$1.00 de obligaciones a corto plazo.
	<b>PRUEBA DEL ACIDO</b> = $\frac{\text{ACT CIRC} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$	= $\frac{8,222,886 - 1,654,100}{4,301,241}$ = $\frac{6,568,786}{4,301,241}$	2	La empresa dispone de \$2.00 disponibles rapidamente por \$1.00 de obligaciones a corto plazo.
ENDEUDAMIENTO	<b>CAPITAL DE TRABAJO</b> = $\text{ACTIVO CIR} - \text{PASIVO CIR}$	= $8,222,886 - 4,301,241$ =	3,921,645	La empresa cuenta con este dinero para operar.
	<b>ENDEUDAMIENTO</b> = $\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	= $\frac{14,036,630}{23,412,012}$ =	0.5995	La empresa dispone de se ha endeudado \$ 5.995 por cada \$1.00 de Invertido.
	<b>ROTACION DE ACTIVO TOTAL</b> = $\frac{\text{VENTA NETAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	= $\frac{21,480,233}{23,412,012}$ =	0.9175	Se ha obtenido 9 veces equivalentes a la inversión en activos en el periodo a que se refiere las ventas netas.
EFICIENCIA Y OPERACIÓN	<b>ROTACION DE INVENTARIOS</b> = $\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIOS PROMEDIO}}$	= $\frac{12,683,071}{1,654,100}$ =	7.6677	Se ha vendido 7.66 veces los inventarios en relación al periodo que se refieren las ventas
	<b>DIAS DE INVENTARIO</b> = $\frac{360 \text{ DIAS}}{\text{ROTACION DE INVENTARIOS}}$	= $\frac{360}{7.6677}$ =	46.9502	La empresa se tarda 46.95 días en convertir el inventario en una cuenta por cobrar.
	<b>ROTACION DE</b> = $\frac{\text{VENTAS}}{\text{VENTAS}}$	= $\frac{21,480,233}{21,480,233}$ =	5.8788	La empresa recupera 5.8 veces al año lo que vende

**KIMBERLY-CLARK DE MEXICO, S.A.B. DE C.V.**  
**ANALISIS FINANCIERO**  
**2009**

TIPO DE RAZON	FORMULA	SUSTITUCION	RESULTADO	SIGNIFICA QUE
	<b>CUENTAS X COBRAR</b>	PROM DE CTAS X COBRAR	3,653,818	
	<b>DIAS DE CUENTAS X COBRAR</b>	$= \frac{360 \text{ DIAS}}{\text{ROTACION DE CTAS X COBRAR}} =$	$\frac{360}{5.8788}$	61,2370 La empresa tiene 61.23 dias antes de que la cuentas por cobrar sea cobrada.
	<b>ROTACION DE PROVEEDORES</b>	$= \frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{PROM DE PROVEEDORES}} =$	$\frac{12,683,071}{2,044,192}$	6,2044 La empresa paga 6.20 veces al año lo que pago en materia prima
	<b>DIAS DE PROVEEDORES</b>	$= \frac{360 \text{ DIAS}}{\text{ROTACION PROVEEDORES}} =$	$\frac{360}{6.2044}$	58,0233 La empresa tarda 58.02 dias en pagar a sus proveedores.
<b>CICLO FINANCIERO</b>	<b>CICLO FINANCIERO</b>	ROTACION DE CTAS X COBRAR	5.8788	
		+ ROTACION DE INVENTARIOS	46.9502	
		- ROTACION DE PROVEEDORES	6.2044	52.8290 6.2044
				46.6246
<b>RENTABILIDAD</b>	<b>RENTABILIDAD DE VENTAS</b>	$= \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS VENTAS}} \times 100 =$	$\frac{3,727,975}{21,480,233} \times 100 =$	0.173553751 17,3554 La empresa tiene una utilidad del 17.35%
	<b>UTILIDAD DE OPERACION</b>	$= \frac{\text{UTILIDAD DE OPERACION}}{\text{VENTAS VENTAS}} =$	$\frac{5,628,031}{9,375,382} \times 100 =$	0.600296846 60,0299 La empresa tiene una utilidad de operación del 60%
	<b>RENTABILIDAD DE ACTIVO</b>	$= \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}} \times 100 =$	$\frac{3,727,975}{23,412,012} \times 100 =$	0.159233431 15,9233
	<b>RENTABILIDAD DE CAPITAL</b>	$= \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL CONTABLE}} \times 100 =$	$\frac{3,727,975}{9,375,382} \times 100 =$	0.397634464 39,7634 La empresa tiene una rentabilidad del 39.7 % sobre lo que invirtio con su Capital

**PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO**

FORMULA		SUSTITUCION		RESULTADO
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO</b>	=	COSTO FIJO	=	461,175
	1 -	$\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{VENTAS}}$		$\frac{461,175}{1 - \frac{12,683,071}{21,480,233}} = 0.4095$
				<b>1,126,062</b>

**PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO**

FORMULA		SUSTITUCION		RESULTADO
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO</b>	=	COSTO FIJO + GASTO FINANCIERO	=	461,175 + 224,534 = 685,709
	1 -	$\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{VENTAS}}$		$\frac{685,709}{1 - \frac{12,683,071}{21,480,233}} = 0.4095$
				<b>1,674,311</b>

**KIMBERLY CLAYTON MEXICO, S.A.S. DE C.V.**  
**ANALISIS FINANCIERO**  
**2008**

TIPO DE RAZON	FORMULA	SUSTITUCION	RESULTADO	SIGNIFICA QUE:
	<b>RENTABILIDAD DE ACTIVO</b> = $\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}} \times 100$	$\frac{3,666,489}{23,279,601} \times 100 = 0.15749793$	15.7498	La empresa tiene una rentabilidad del 37.69 % sobre lo que invirtio con su Capital
	<b>RENTABILIDAD DE CAPITAL</b> = $\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL CONTABLE}} \times 100$	$\frac{3,666,489}{9,725,879} \times 100 = 0.37698279$	37.6983	

**KIMBERLY-CLAYTON MEXICO, S.A.B. DE C.V.**  
**ANALISIS FINANCIERO**  
**2008**

TIPO DE RAZON	FORMULA	SUSTITUCION	RESULTADO	SIGNIFICADO
LIQUIDEZ	<b>INDICE DE LIQUIDEZ</b> = $\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$	= $\frac{8,661,218}{6,405,895}$ =	1	La empresa dispone de \$2.00 de activo circulante para pagar \$1.00 de obligaciones a corto plazo.
	<b>PRUEBA DEL ACIDO</b> = $\frac{\text{ACT CIRC} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$	= $\frac{8,661,218 - 1,610,746}{6,405,895}$ =	7,050,472 6,405,895	1 La empresa dispone de \$1.00 disponibles rapidamente por \$1.00 de obligaciones a corto plazo.
	<b>CAPITAL DE TRABAJO</b> = $\text{ACTIVO CIR} - \text{PASIVO CIRC}$	= 8,661,218 - 6,405,895 =	2,255,323	La empresa cuenta con este dinero para operar.
ENDEUDAMIENTO	<b>ENDEUDAMIENTO</b> = $\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	= $\frac{13,553,722}{23,279,601}$ =	0.5822	La empresa dispone de se ha endeudado \$ 5.822 por cada \$1.00 de invertido.
EFICIENCIA Y OPERACION	<b>ROTACION DE ACTIVO TOTAL</b> = $\frac{\text{VENTA NETAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	= $\frac{20,839,463}{23,279,601}$ =	0.8952	Se ha obtenido .8952 veces equivalentes a la inversión en activos en el periodo a que se refiere las ventas netas.
	<b>ROTACION DE INVENTARIOS</b> = $\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIOS PROMEDIO}}$	= $\frac{11,752,428}{1,610,746}$ =	7.2963	Se ha vendido 7.2963 veces los inventarios en relación al periodo que se refieren las ventas.



**KIMBERLY-CLARK DE MEXICO, S.A.B. DE C.V.**  
**ANALISIS FINANCIERO**  
 2008

TIPO DE RAZÓN	FORMULA	SUSTITUCION	RESULTADO	COMENTARIO
CICLO FINANCIERO	$\text{DIAS DE INVENTARIO} = \frac{360 \text{ DIAS}}{\text{ROTACION DE INVENTARIOS}}$	$= \frac{360}{7.2963}$	49.3403	La empresa se tarda 49.34 días en convertir el inventario en una cuenta por cobrar.
	$\text{ROTACION DE CUENTAS X COBRAR} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{PROM. DE CTAS X COBRAR}}$	$= \frac{20,839,463}{4,615,231}$	4.5154	La empresa recupera 4.51 veces al año lo que vende
	$\text{DIAS DE CUENTAS X COBRAR} = \frac{360 \text{ DIAS}}{\text{ROTACION DE CTAS X COBRAR}}$	$= \frac{360}{4.5154}$	79.7277	La empresa tiene 79.72 días antes de que la cuentas por cobrar sea cobrada.
	$\text{ROTACION DE PROVEEDORES} = \frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{PROM. DE PROVEEDORES}}$	$= \frac{11,752,428}{2,757,906}$	4.2614	La empresa paga 4.26 veces al año lo que pago en materia prima
	$\text{DIAS DE PROVEEDORES} = \frac{360 \text{ DIAS}}{\text{ROTACION PROVEEDORES}}$	$= \frac{360}{4.2614}$	84.4801	La empresa tarda 84.48 días en pagar a sus proveedores.
CICLO FINANCIERO	$\text{CICLO FINANCIERO} = \text{ROTACION DE CTAS X COBRAR} + \text{ROTACION DE INVENTARIOS} - \text{ROTACION DE PROVEEDORES}$	$= 4.5154 + 49.3403 - 4.2614 = 53.8557$	49.5943	
RENTABILIDAD	$\text{RENTABILIDAD DE VENTAS} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS VENTAS}} \times 100$	$= \frac{3,666,489}{20,839,463} \times 100 = 0.17593971$	17.5940	La empresa tiene una utilidad del 17.59%
	$\text{UTILIDAD DE OPERACION} = \frac{\text{UTILIDAD DE OPERACION}}{\text{VENTAS VENTAS}} \times 100$	$= \frac{5,962,616}{20,839,463} \times 100 = 0.28612138$	28.6121	La empresa tiene una utilidad de operación del 28.61 %

**KIMBERLY CLARK DE MEXICO, S.A.B. DE C.V.**

**ANALISIS FINANCIERO**

2008

TIPO DE RAZON	FORMULA	SUSTITUCION	RESULTADO	SIGNIFICA QUE
<b>RENTABILIDAD DE ACTIVO</b>	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}} \times 100$	$\frac{3,666,489}{23,279,601} \times 100 = 0.15749793$	15.7498	La empresa tiene una rentabilidad del 37.69 % sobre lo que invirtio con su Capital
<b>RENTABILIDAD DE CAPITAL</b>	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL CONTABLE}} \times 100$	$\frac{3,666,489}{9,725,879} \times 100 = 0.37698279$	37.6983	

KIMBERLY-CLARE DE MEXICO, S.A.S. DE C.V.  
2008

**PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO**

FORMULA		DESIGNACION		RESULTADO	
PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO	= $\frac{\text{COSTO FIJO}}{1 - \frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{VENTAS}}}$	475,930	=	475,930	1,091,459
		$1 - \frac{11,752,428}{20,839,463}$		0.4360	

**PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO**

FORMULA		DESIGNACION		RESULTADO		
PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO	= $\frac{\text{COSTO FIJO} + \text{GASTO FINANCIERO}}{1 - \frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{VENTAS}}}$	475,930 +	412,818	=	888,748	2,038,182
		$1 - \frac{11,752,428}{20,839,463}$			0.4360	

PLANEACION FINANCIERA



PLANTEO UN PROYECTO DE INVERSION DE UNA MAQUINA QUE REALICE ESTAMPADOS DE ANIMACION CARS EN PAÑALES HUGGIES DE NIÑOS VARONES, YA QUE KIMBERLY AUN NO TIENE EN EL MERCADO

DATOS	
VENTAS ANUALES	55,500
PRECIO UNITARIO	120
ARRENDAMIENTO DE UNA UNIDAD	2,000
EQUIPO DE PRODUCCION	750,000
CAPITAL DE TRABAJO	980,411
INVERSION INICIAL	1,730,411
COSTO DE CAPITAL	17%
DEPRECIACION (METODO DE LINEA RECTA)	4.00 AÑOS

6,660,000.00

187,500.00  
3,921,645.00

25%

980,411.25

FLUJO DE EFECTIVO	=	INGRESOS
	MINUS	GASTOS TOTALES
	MINUS	IMPUESTOS
	PLUS	GASTOS NO REALIZADOS EN EFECTIVO (DEP)

FLUJO DE EFECTIVO	=	6,660,000.00
	MINUS	5,955,000.00
	MINUS	181,125.00
	PLUS	<u>187,500.00</u>
		711,375.00

2,219,126.00

PRONOSTICO DE FLUJOS DE EFECTIVO EN EL PROYECTO DE LA MAQUINA PARA ESTAMPADOS

VENTAS	6,660,000	POR AÑO
55,500 UNIDADES A PRECIO DE \$120		
COSTOS FIJOS		
ARRENDAMIENTO	250,000	
PREDIAL	400,000	
ADMINISTRACION	150,000	
PUBLICIDAD	100,000	
DEPRECIACION	187,500	
OTROS	60,000	
TOTAL DE COSTOS FIJOS	<u>1,147,500</u>	POR AÑO
COSTO UNITARIO VARIABLE		
MANO DE OBRA DIRECTA	20	POR UNIDAD
MATERIALES	40	
COSTO DE VENTAS	20	
OTROS	10	
COSTO UNITARIO VARIABLE	<u>90</u>	
COSTOS VARIABLE		
TOTAL DE COSTOS VARIABLES PARA 12,500 UNIDADES	4,995,000	POR AÑO
TOTAL DE COSTOS ANUALES DE OPERACION	6,142,500	POR AÑO
UTILIDAD ANUAL DE OPERACION	517,500	POR AÑO
IMPUESTOS A INGRESOS CORPORATIVOS 35%	181,125	POR AÑO
UTILIDAD DE OPERACION DESPUES DE IMPUESTOS	<u>187,375</u>	POR AÑO

PRONOSTICO DE LA INVERSION INICIAL PARA LA MAQUINA DE ESTAMPADOS CARS

COMPRA DE EQUIPO	750,000
CAPITAL DE TRABAJO	980,411
TOTAL DE INVERSION DE CAPITAL	<u>1,730,411</u>

KIMBERLY-CLARK DE MEXICO, S.A.B. DE C.V.

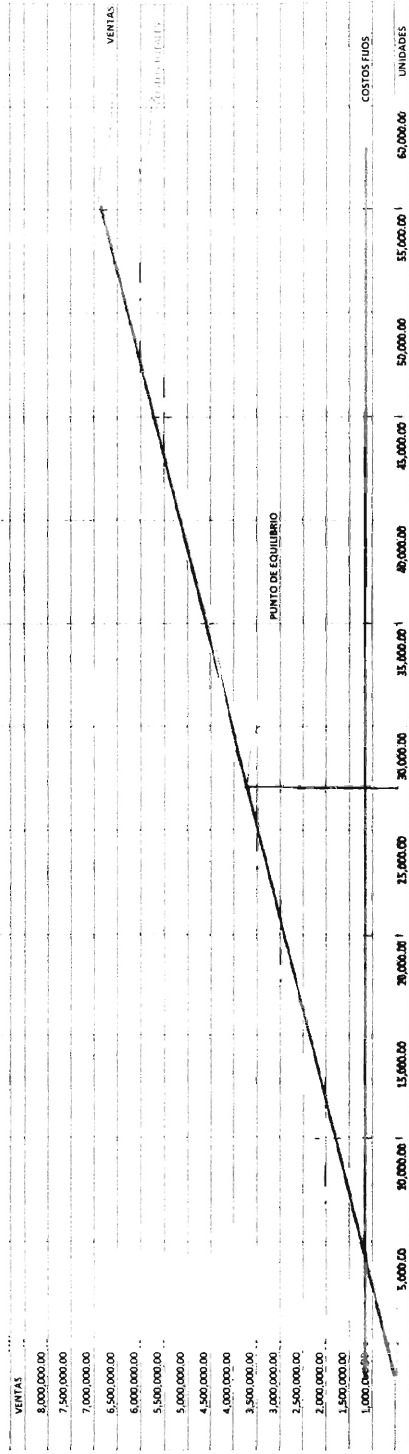
	0	1	2	3	4
	1,730,411.00	711,375	711,375	711,375	711,375
VP:	VF	711,375	711,375	711,375	1,691,786
	n	1	2	3	4
	(1 + i)	(1 + .17)	(1 + .17)	(1 + .17)	(1 + .17)
		711,375	711,375	711,375	1,691,786
		1	2	3	4
		1.17	1.17	1.17	1.17
		711,375	711,375	711,375	1,691,786
		1.17	1.3689	1.601613	1.87388721
		608,013	519,669	444,162	902,822

711,375
980,411
1,691,786

AÑOS	FLUJOS	VALOR PRESENTE DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO	VALOR PRESENTE ACUMULADO
0	1,730,411	1,730,411	1,730,411
1	336,375	608,013	1,122,398
2	336,375	519,669	602,729
3	336,375	444,162	158,568
4	1,691,786	902,822	744,254

SE ACEPTA EL PROYECTO DE INVERSION

REMEROS CLAYTON WILCOX, S.A.B. DE C.V.  
GRUPO AEROPUERTO DEL GUADALUPE





KIMBERLY-CL	ENE 2010	FEB 2010	MAR 2010	ABR 2010	MAY 2010	JUN 2010	JUL 2010	AGO 2010	SEP 2010	OCT 2010	NOV 2010	DIC 2010	ENE 2010	TOTAL 2010
TIPO DE CAMBIO														
<b>SALDO INICIAL</b>	20,839,463.00	21,095,256.02	21,131,798.08	21,155,995.95	21,180,713.32	21,192,707.21	21,231,859.81	21,258,167.00	21,298,664.35	21,326,058.10	21,354,003.29	21,392,683.62	21,417,863.30	21,095,256.02
INGRESOS		0.208195586												
crecimiento d		1.5%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%
Semanas por		5	4	4	3	5	4	5	4	4	5	4	3	
Cobranza de	135,815.32	11,317.94	11,317.94	11,317.94	11,317.94	11,317.94	11,317.94	11,317.94	11,317.94	11,317.94	11,317.94	11,317.94	11,317.94	135,815.32
Cobranza de	1,192,981.49	131,204.00	106,012.83	107,072.96	81,107.77	136,531.41	110,317.38	139,275.69	112,534.76	113,660.10	143,495.88	115,944.67	87,828.09	1,384,985.54
Desbloqueo	24,718.56													
Suma Ingresos	1,353,515.36	142,521.94	117,330.77	118,390.90	92,425.71	147,849.35	121,635.32	150,593.63	123,852.70	124,978.05	154,813.83	127,262.62	99,146.03	1,520,800.86
EGRESOS														
Nóminas y pr	176,130.74	13,872.55	13,872.55	13,872.55	13,872.55	13,872.55	13,872.55	13,872.55	13,872.55	13,872.55	17,757.55	17,757.55	17,757.55	178,125.57
Proveedores	630,483.20	64,245.32	54,016.83	54,447.28	43,904.51	66,408.43	55,764.62	67,522.70	56,664.96	57,121.89	69,236.25	58,049.50	46,633.19	694,015.47
Impuestos y	137,035.11	13,883.44	12,431.69	12,492.78	10,996.43	14,190.45	12,679.76	14,348.60	12,807.54	12,872.39	14,591.81	13,004.05	11,383.71	155,682.66
Impuestos a	19,143.87	1,150.00	1,150.00	1,150.00	1,150.00	1,150.00	1,150.00	1,150.00	1,150.00	1,150.00	1,150.00	1,150.00	1,150.00	13,800.00
Servicios y H	53,054.61	4,452.82	4,293.72	4,300.42	4,136.43	4,486.47	4,320.91	4,503.80	4,334.91	4,342.02	4,530.46	4,356.45	4,628.87	52,687.26
Otros pagos	81,874.83	8,375.76	7,368.11	7,410.52	6,371.91	8,588.86	7,540.30	8,698.63	7,628.99	7,674.00	8,867.44	7,765.39	6,640.72	92,930.62
Suma Egresos	1,097,722.34	105,979.88	93,132.90	93,673.54	80,431.82	108,696.75	95,328.13	110,096.28	96,458.95	97,032.85	116,133.50	102,082.94	88,194.05	1,187,241.59
Flujo Operati	255,793.02	36,542.06	24,197.88	24,717.36	11,993.89	39,152.60	26,307.19	40,497.35	27,393.75	27,945.20	38,680.33	25,179.68	10,951.99	333,559.27
<b>SALDO FINAL</b>	<b>21,095,256.02</b>	<b>21,151,798.08</b>	<b>21,155,995.95</b>	<b>21,180,713.32</b>	<b>21,192,707.21</b>	<b>21,231,859.81</b>	<b>21,258,167.00</b>	<b>21,298,664.35</b>	<b>21,326,058.10</b>	<b>21,354,003.29</b>	<b>21,392,683.62</b>	<b>21,417,863.30</b>	<b>21,428,815.29</b>	<b>21,428,815.29</b>



## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso Aldo. Administración de las Finanzas de la Empresa, 5ta Edición. Ediciones Macchi Buenos Aires, Argentina 2007
- Biondi, Mario. Tratado de Contabilidad Intermedia Superior, 4ta Edición, Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina 2007
- Cruz Dolores, Hernando Felipe, Diccionario Enciclopédico Espasa, Editoria Espasa Calpe, 5ta Ed. Madrid 2007
- Del Rio Cristóbal, Costos 1 Historicos, 24va Edición, Editorial Ecasa, México 2007
- Del Rio González, Cristobal, Técnica Presupuestal
- Emery, Douglas, Fibberty, John. Administración Financiera Corporativa. 1ra Edición, Editorial Prentice Hall, México 2008
- García, Padilla Victor, Introducción a las Finanzas, Ed Grupo Editorial Patria , México 2007
- Guadanini Drovetta, Diccionario de Administración y Ciencias Afines. 6ta Edición, editorial Limusa, México 2007
- Guajardo Canto, Gerado, Contabilidad Financiera, Editorial, Mc Graw Hill, 6ª Ed. México, 2008
- Hernandez Sampieri, Roberto, Metodología de la Investigación, 3a. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 2008
- Herrera, Carlos, Fuentes de Financiamiento, Ed Gasca México 2008
- IMPC. Definición de los conceptos básicos integrantes de los Estados Financieros, México, 2008
- IMPC Normas Internacionales de Contabilidad 2002, International Accounting Standards Bord, México 2009.
- J Gitman, Lawrence, Administración Financiera Básica, 3ra. Edición, editorial Oxford, México 2007
- López Flores. Pablo Ignacio, Tesis: Aspectos Generales en la Auditoria de Cuentas por Pagar, 2007
- Moreno Fernández , Joaquín a. , Las Finanzas en la Empresa, 5ta Edición, editorial Instituto Mexicano de Contadores Públicos, México, 2008.
- Moreno Fernández, Joaquín, Contabilidad Intermedia 1 Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C 1ra Edición, Mexico 2007
- Perdomo Moreno, Abraham, Elementos Básicos de Administración Financiera, Ediciones Pema, 10ª Ed México. 2007
- Perdomo Moreno, Abraham, Inversiones 3. 1ra Edición, ediciones Pema, México 2007
- Perdomo Moreno, Abraham, Toma de Decisiones Financieras, 4ta Edición, ediciones Pema, México 2007
- Perdomo Moreno, Abraham, Toma de Decisiones Financieras, 4ta Edición, ediciones Pema, México 2007
- Prieto, Llorente, Principios de Contabilidad, 23ª Edición, Editoral Banca y Comercio, México 2007
- Prieto, Sierra Carlos, Introducción a los negocios, Ed Limusa México 2007
- Roos, Stephen A. Finanzas Corporativas, Mc-Graw Hill, México 2007
- Stephen, A Ross, W Westerfield, Rnadoiph, F Jaffe, Finanzas Corporativas, 5ta Edición, editorial Mac Graw Hill, México 2008
- Weston, J Fred, Copeland, Finanzas en Administración. 9ª edición Editorial Mac Graw Hill, México 2008
- Gitman, Lawrence, J Principles of Mangerial Finance LAWRENCE J. GITMAN "Reading, Mass, Addison-Wesley, c2007 " 8th ed
- Van Horne, James. Wachowicz, John M C Coro Pando Julio S (Traductor) Administración Financiera Financial Management and Policy 2008 Prentice-Hall Hispanoamericana Naucalpan de Juárez, MEXICO

Paginas disponibles 2009

<http://www.claveempresarial.com/empresa/notas/nota001002a.shtml>

<http://www.eco-horu.com.mx/benecxc.htm>

<http://www.expert.com.mx/AHcxp.htm>

[http://www.pyme.com.mx/articulos\\_pyme/todoslosarticulos/index.htm](http://www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/index.htm)

<http://www.comerci.com.mx/ia2000/espanol/estadosf2.html>

<http://www.fisnet.com.mx/cargar/juns/d.html>

<http://www.todalaley.com/guamercantil.php>

<http://www.invertia.com/warrants/default.asp>

[http://www.economia.com.mx/bolsa\\_mexicana\\_de\\_valores.htm](http://www.economia.com.mx/bolsa_mexicana_de_valores.htm)

[http://derecho.itam.mx/documentos/manual\\_de\\_tesis.pdf](http://derecho.itam.mx/documentos/manual_de_tesis.pdf)

[http://www.ipe.es/upload/2000historia\\_es.pdf](http://www.ipe.es/upload/2000historia_es.pdf)

<http://www.amap.com.mx/noticia.php?id=2655>

[http://www.uady.mx/~contadur/ca\\_fca/caef/aief/NIF\\_B\\_2\\_flujos\\_de\\_efectivo.pdf](http://www.uady.mx/~contadur/ca_fca/caef/aief/NIF_B_2_flujos_de_efectivo.pdf)