



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN  
UNIDAD TEPEPAN**



**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA OBTENER UN FLUJO DE EFECTIVO  
EFICIENTE EN UNA EMPRESA PYME.**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Especialidad en Finanzas**

Presenta:

**C.P. Ana Karen Narvárez Acuña**

Director de Tesis:

**M. en C. Adriana de Jesús Real García**

**Ciudad de México, mayo de 2022.**



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

SIP-13  
RSP 2017

**ACTA DE REGISTRO DE TEMA DE TESIS  
Y DESIGNACIÓN DE DIRECTOR DE TESIS**

Ciudad de México, a 14 de junio del 2022

El Colegio de Profesores de Posgrado de **ESCA TEPEPAN** en su Sesión  
(Unidad Académica)

**ORDINARIA** No. **05/22** celebrada el día **26** del mes **mayo** de **2022** conoció la solicitud presentada por el (la) alumno (a):

|                   |                |                   |              |             |                  |
|-------------------|----------------|-------------------|--------------|-------------|------------------|
| Apellido Paterno: | <b>NARVÁEZ</b> | Apellido Materno: | <b>ACUÑA</b> | Nombre (s): | <b>ANA KAREN</b> |
|-------------------|----------------|-------------------|--------------|-------------|------------------|

Número de registro: **8 2 0 0 9 6 8**

del Programa Académico de Posgrado: **ESPECIALIDAD EN FINANZAS**

Referente al registro de su tema de tesis, acordando lo siguiente:

1.- Se designa al aspirante el tema de tesis titulado:

**"Estrategias Financieras para obtener un flujo de efectivo eficiente en una empresa PYME"**

Objetivo general del trabajo de tesis:

Aportar estrategias financieras para un flujo de efectivo eficiente mediante una propuesta a la empresa pyma: OX SA DE CV, que permita cumplir objetivos de crecimiento y que sirva a la garantía en la toma de decisiones financieras de esta sociedad.

2.- Se designa como Director de Tesis a la profesora:

Director: **M. en C. Adriana de Jesús Real García** 2° Director: \_\_\_\_\_

No aplica:

3.- El Trabajo de investigación base para el desarrollo de la tesis será elaborado por el alumno en:

**Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Tepepan**

que cuenta con los recursos e infraestructura necesarios.

4.- El interesado deberá asistir a los seminarios desarrollados en el área de adscripción del trabajo desde la fecha en que se suscribe la presente, hasta la aprobación de la versión completa de la tesis por parte de la Comisión Revisora correspondiente.

Director de Tesis  
**M. EN C. ADRIANA DE JESÚS REAL GARCÍA**

ASPIRANTE  
**ANA KAREN NARVÁEZ ACUÑA**

Presidente del Colegio  
**M. EN F. JUDITH MARINA POMPEROSA MEZA**



Página 1 de 1

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
**ESCA TEPEPAN**  
DIRECCIÓN



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

## SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

### ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México siendo las 19:00 horas del día 10 del mes de junio del 2022 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Posgrado de: ESCA TEPEPAN para examinar la tesis titulada:

Estrategias Financieras para obtener un flujo de efectivo eficiente en una empresa PYME del (la) alumno (a):

|                   |         |                   |       |             |           |
|-------------------|---------|-------------------|-------|-------------|-----------|
| Apellido Paterno: | Narváez | Apellido Materno: | Acuña | Nombre (s): | Ana Karen |
|-------------------|---------|-------------------|-------|-------------|-----------|

Número de registro: B 2 0 0 9 6 8  
Aspirante del Programa Académico de Posgrado: Especialidad en Finanzas

Una vez que se realizó un análisis de similitud de texto, utilizando el software antiplagio, se encontró que el trabajo de tesis tiene 12 % de similitud. **Se adjunta reporte de software utilizado.**

Después que esta Comisión revisó exhaustivamente el contenido, estructura, intención y ubicación de los textos de la tesis identificados como coincidentes con otros documentos, concluyó que en el presente trabajo SI  NO  SE CONSTITUYE UN POSIBLE PLAGIO.

**JUSTIFICACIÓN DE LA CONCLUSIÓN:** *(Por ejemplo, el % de similitud se localiza en metodologías adecuadamente referidas a fuente original)*

El porcentaje de la similitud se localiza en metodologías y citas adecuadamente referidas y fuente original

**\*\*Es responsabilidad del alumno como autor de la tesis la verificación antiplagio, y del Director o Directores de tesis el análisis del % de similitud para establecer el riesgo o la existencia de un posible plagio.**

Finalmente, y posterior a la lectura, revisión individual, así como el análisis e intercambio de opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR**  **SUSPENDER**  **NO APROBAR**  la tesis por **UNANIMIDAD**  o **MAYORÍA**  en virtud de los motivos siguientes:

Haber cumplido las observaciones realizadas por la comisión y tener terminada al 100% la tesis

### COMISIÓN REVISORA DE TESIS

  
\_\_\_\_\_  
Director de Tesis  
Dra. Adriana de Jesús Real García

  
\_\_\_\_\_  
Dra. Marcela Rojas Ortega

  
\_\_\_\_\_  
M. en C. Jesús Eduardo Montoya Gómez



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES  
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO  
ESCA TEPEPAN  
DIRECCIÓN





**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

*CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE OBRA PARA DIFUSIÓN*

En la Ciudad de México el día **14** del mes de **junio** del año **2022**, el (la) que suscribe **ANA KAREN NARVÁEZ ACUÑA** alumna del programa **ESPECIALIDAD EN FINANZAS** con número de registro **B200968**, adscrito a **ESCA UNIDAD TEPEPAN** manifiesta que es autor(a) intelectual del presente trabajo de tesis bajo la dirección de **M. EN C. ADRIANA DE JESÚS REAL GARCÍA** y cede los derechos del trabajo intitulado "**Estrategias Financieras para obtener un flujo de efectivo eficiente en una empresa PYME**", al Instituto Politécnico Nacional, para su difusión con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expresado del autor y/o director(es). Este puede ser obtenido escribiendo a las siguiente(s) dirección(es) de correo **karn.narvaez@gmail.com**. Si el permiso se otorga, al usuario deberá dar agradecimiento correspondiente y citar la fuente de este.

---

**ANA KAREN NARVÁEZ ACUÑA**

## Agradecimientos

Instituto Politécnico Nacional.

A esta gran casa de estudios de la cual siempre estaré orgullosa de pertenecer, mi más sincero agradecimiento por ser parte fundamental en mi preparación como profesional, siempre inculcando valores a lo largo de todos estos años para formar no sólo profesionistas sino personas de bien, desde el día uno que inicio este episodio llamado IPN, en CECyT 13 hasta ESCA Tepepan, jamás hubo otra institución en mi corazón, Soy Politécnico por convicción y no por circunstancia.

A los profesores que me acompañaron durante este proceso de construcción, en el cual me brindaron su valioso apoyo, pero sobretodo guiaron mi camino para poder concluir con éxito esta nueva etapa, solo puedo reconocer y agradecer la gran labor que hacen.

A mis padres, les agradezco de todo corazón, su apoyo incondicional y su cariño infinito que siempre me han demostrado, agradezco el hogar que hicieron para mí y mis hermanos, siempre será el lugar al que todos regresaremos aun siendo adultos, porque ahí encontramos paz, amor, seguridad y apoyo incondicional; nos enseñaron el trabajo en equipo aun sin darnos cuenta, siempre han sido un ejemplo para mí y del mismo modo espero corresponder siendo un ser humano del cual se sientan orgullosos, al decir que soy su hija.

A mi familia y amigos, ustedes saben quiénes son, muchas gracias por apoyarme durante este proceso, y por siempre estar al tanto de todo y no permitirme tirar la toalla antes de tiempo, siempre es bueno contar con personas que deseen verte crecer.

Para César, con mucho amor, si alguien es testigo del esfuerzo y sacrificio que conlleva realizar todo esto, eres tú, gracias por esperarme hasta tarde, gracias por tu apoyo y ayuda, gracias por darme aliento y acompañarme en esta aventura.

Y finalmente, de mí para mí, gracias por cumplir las metas que te propones, por no darte por vencida y dar todo, a pesar del cansancio o la frustración por sentir que no avanzas, gracias por terminar lo que inicias, gracias por la paciencia, pero, sobre todo, gracias por no fallarte.

# INDICE

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>CAPÍTULO 1 GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>    | <b>14</b> |
| 1.1      | CONTEXTO.....  | 14        |
| 1.2      | SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....                                 | 22        |
| 1.3      | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....                             | 22        |
| 1.4      | PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....                              | 22        |
| 1.4.1    | <i>Pregunta general</i> .....                                | 22        |
| 1.4.2    | <i>Preguntas específicas</i> .....                           | 22        |
| 1.5      | OBJETIVOS.....   | 23        |
| 1.5.1    | <i>Objetivo general</i> .....                                | 23        |
| 1.5.2    | <i>Objetivos específicos</i> .....                           | 23        |
| 1.6      | JUSTIFICACIÓN.....   | 23        |
| 1.7      | SUPUESTO O HIPÓTESIS .....                                   | 24        |
| 1.8      | SUJETO Y OBJETO .....  | 25        |
| 1.9      | VARIABLES.....   | 25        |
| 1.10     | TIPO DE ESTUDIO .....  | 25        |
| 1.10.1   | <i>Por su finalidad</i> .....                                | 25        |
| 1.10.2   | <i>Por el lugar en que se realiza</i> .....                  | 25        |
| 1.10.3   | <i>Por su enfoque</i> .....                                  | 25        |
| 1.10.4   | <i>Por el momento en que se obtiene la información</i> ..... | 25        |
| 1.11     | INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN .....                           | 26        |
| 1.12     | POBLACIÓN Y/O MUESTRA .....                                  | 26        |
| 1.13     | ESCENARIO .....  | 26        |
| 1.14     | RECURSOS Y MATERIALES.....                                   | 26        |
| 1.15     | PROCEDIMIENTO (FASES).....                                   | 26        |
| 1.16     | MATRIZ DE CONGRUENCIA .....                                  | 28        |
| <b>2</b> | <b>CAPÍTULO 2 GENERALIDADES DE LAS ESTRATEGIAS .....</b>     | <b>29</b> |
| 2.1      | CONCEPTO DE ESTRATEGIA.....                                  | 29        |
| 2.2      | LAS CINCO P DE LA ESTRATEGIA.....                            | 30        |
| 2.3      | CONCEPTO DE ESTRATEGIA FINANCIERA .....                      | 32        |
| 2.4      | CONCEPTO FLUJO DE EFECTIVO .....                             | 34        |
| 2.5      | PRONOSTICO DE EFECTIVO EN LA ADMINISTRACIÓN .....            | 34        |
| 2.6      | PUNTO DE EQUILIBRIO DE EFECTIVO .....                        | 35        |
| <b>3</b> | <b>CAPÍTULO 3 ESTRATEGIAS FINANCIERAS .....</b>              | <b>36</b> |
| 3.1      | RAZONES FINANCIERAS.....                                     | 36        |
| 3.1.1    | <i>Razones financieras de operación</i> .....                | 38        |
| 3.1.2    | <i>Razones financieras de rentabilidad</i> .....             | 39        |
| 3.1.3    | <i>Razones financieras de apalancamiento</i> .....           | 41        |
| 3.1.4    | <i>Razones financieras de solvencia</i> .....                | 41        |
| 3.2      | PROYECTOS DE INVERSIÓN EN DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO .....  | 43        |
| 3.3      | PROYECTOS COMPARATIVOS DE INVERSIÓN DE NUEVOS NEGOCIOS.....  | 43        |
| 3.4      | RENTABILIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LA CARTERA DE CLIENTES ..... | 44        |
| 3.5      | PRONÓSTICOS DE VENTAS .....                                  | 45        |
| 3.6      | ANÁLISIS DE PRECIOS Y DEMANDA .....                          | 46        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 3.7      | RENTABILIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA SALIDA DE LÍNEA DE PRODUCTOS ..... | 47         |
| 3.8      | ANÁLISIS DE CRÉDITO BANCARIOS .....                                   | 48         |
| 3.9      | RESTRUCTURACIÓN FINANCIERA DE CRÉDITOS BANCARIOS .....                | 50         |
| 3.10     | FIDEICOMISOS .....  | 50         |
| 3.11     | ANÁLISIS CON PORCENTAJES.....   | 52         |
| 3.12     | PRESUPUESTOS.....   | 53         |
| 3.12.1   | <i>Etimología y concepto de presupuesto.....</i>                      | 54         |
| 3.12.2   | <i>Objetivo del presupuesto.....</i>                                  | 55         |
| 3.12.3   | <i>Clasificación del presupuesto .....</i>                            | 55         |
| <b>4</b> | <b>CAPÍTULO 4 EMPRESA PYME GX, S.A DE C.V.....</b>                    | <b>58</b>  |
| 4.1      | VISIÓN.....   | 58         |
| 4.2      | MISIÓN.....   | 58         |
| 4.3      | VALORES .....   | 58         |
| 4.4      | OBJETIVOS DE LA CALIDAD .....   | 59         |
| 4.5      | COMPROMISOS .....   | 59         |
| 4.5.1    | <i>Compromiso con nuestros clientes y proveedores.....</i>            | 59         |
| 4.5.2    | <i>Compromiso con nuestros colaboradores .....</i>                    | 59         |
| 4.5.3    | <i>Compromiso con nuestros accionistas.....</i>                       | 59         |
| 4.5.4    | <i>Compromiso con nuestra comunidad .....</i>                         | 60         |
| 4.5.5    | <i>Compromiso con nuestros competidores.....</i>                      | 60         |
| 4.5.6    | <i>Compromiso de los integrantes .....</i>                            | 60         |
| 4.6      | ANÁLISIS FINANCIERO .....   | 60         |
| 4.6.1    | <i>Situación actual de la empresa.....</i>                            | 61         |
| 4.7      | CONTEXTO DE LA EMPRESA .....  | 66         |
| 4.8      | RAZONES FINANCIERAS.....  | 69         |
| 4.9      | FLUJO DE EFECTIVO 2017- 2021.....                                     | 71         |
| 4.10     | TASA MEDIA DE CRECIMIENTO ANUAL COMPUESTA .....                       | 79         |
| 4.11     | ESTIMACIÓN DE VENTAS .....  | 79         |
| 4.12     | PROYECCIÓN .....  | 82         |
| <b>5</b> | <b>CAPÍTULO 5 PROPUESTA FLUJO DE EFECTIVO 2022. ....</b>              | <b>87</b>  |
| 5.1      | PROPUESTA .....   | 87         |
|          | <b>CONCLUSIÓN .....</b>   | <b>100</b> |
|          | <b>NOTAS .....</b>  | <b>103</b> |
|          | <b>REFERENCIAS .....</b>  | <b>104</b> |

## INDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| TABLA 1.1 ESPERANZA DE VIDA DE LOS NEGOCIOS EN MÉXICO .....           | 20 |
| TABLA 1.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....                              | 27 |
| TABLA 1.3 MATRIZ DE CONGRUENCIA .....                                 | 28 |
| TABLA 4.1 RAZONES FINANCIERAS .....                                   | 69 |
| TABLA 4.2 TASA MEDIA DE CRECIMIENTO ANUAL COMPUESTA .....             | 79 |
| TABLA 4.3 VENTAS HISTÓRICAS 2017 -2021 .....                          | 79 |
| TABLA 4.4 PARTICIPACIÓN PORCENTUAL VENTAS HISTÓRICAS 2017 -2021 ..... | 80 |
| TABLA 4.5 ESTIMACIÓN VENTAS 2022 .....                                | 80 |
| TABLA 4.6 VENTAS PRESUPUESTADAS 2022 .....                            | 81 |
| TABLA 4.7 ESTIMACIÓN VENTAS 2021 .....                                | 83 |
| TABLA 4.8 ESTIMACIÓN VENTAS 2022 .....                                | 84 |
| TABLA 5.1 COMPRA DE PLATA 2017 – 2021 .....                           | 90 |
| TABLA 5.2 PARTICIPACIÓN PORCENTUAL COMPRA DE PLATA 2017 – 2021 .....  | 90 |
| TABLA 5.3 PAGOS PRESUPUESTADOS PARA PLATA 2022 .....                  | 91 |
| TABLA 5.4 ANÁLISIS DEL PRECIO FRASCO .....                            | 92 |
| TABLA 5.5 ANÁLISIS DEL PRECIO UNITARIO FRASCO .....                   | 92 |
| TABLA 5.6 Estimación ventas con incremento 2022 .....                 | 93 |
| TABLA 5.7 VENTAS PRESUPUESTADAS CON INCREMENTO 2022 .....             | 94 |

## INDICE DE IMÁGENES

|  |    |
|--|----|
| IMAGEN 1.1 ESPERANZA DE VIDA DE LOS NEGOCIOS EN MÉXICO.....          | 19 |
| IMAGEN 4.1 ESTADO DE RESULTADOS, ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL..... | 62 |
| IMAGEN 4.2 BALANCE GENERAL, ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL.....      | 63 |
| IMAGEN 4.3 BALANCE GENERAL, ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL.....      | 64 |
| IMAGEN 4.4 FLUJO DE EFECTIVO MENSUAL 2017 .....                      | 71 |
| IMAGEN 4.5 FLUJO DE EFECTIVO MENSUAL 2018 .....                      | 72 |
| IMAGEN 4.6 FLUJO DE EFECTIVO MENSUAL 2019 .....                      | 73 |



|   |    |
|---|----|
| IMAGEN 4.7 FLUJO DE EFECTIVO MENSUAL 2020 .....                             | 74 |
| IMAGEN 4.8 FLUJO DE EFECTIVO MENSUAL 2021 .....                             | 75 |
| IMAGEN 4.9 FLUJO DE EFECTIVO ANUAL 2017-2021 CON VARIACIÓN PORCENTUAL ..... | 76 |
| IMAGEN 4.10 ESTADO DE RESULTADOS 2017,2018,2019,2020. ....                  | 82 |
| IMAGEN 4.11 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO 2021 .....                       | 83 |
| IMAGEN 4.12 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO 2022. ....                      | 84 |
| IMAGEN 4.13 PROYECCIÓN FLUJO DE EFECTIVO MENSUAL 2022. ....                 | 85 |
| IMAGEN 5.1 PROPUESTA FLUJO DE EFECTIVO MENSUAL 2022.....                    | 95 |
| IMAGEN 5.2 TASA ANUAL VARIABLE CRÉDITO REVOLVENTE .....                     | 97 |
| IMAGEN 5.3 PLAN DE PAGOS FIJOS.....   | 97 |
| IMAGEN 5.4 PROPUESTA FINAL FLUJO DE EFECTIVO MENSUAL 2022.....              | 99 |

#### INDICE DE GRAFICAS

|  |    |
|--|----|
| GRAFICA 5.1 COTIZACIÓN PLATA .....         | 88 |
| GRAFICA 5.2 INCREMENTO PRECIO FRASCO ..... | 92 |

#### INDICE DE FIGURAS

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| FIGURA 3.1 PRESUPUESTO MAESTRO ..... | 56 |
|--------------------------------------|----|

## **Resumen**

El presente trabajo analiza las diferentes estrategias financieras que se podrían emplear en una compañía y que funcionarían como herramientas valiosas, para ayudar a monitorear, pero sobre todo a controlar de manera constante los diferentes aspectos económicos y financieros en los que se desenvuelve específicamente pequeñas y medianas empresas.

A través del desarrollo de la investigación se expone desde conceptos básicos y teorías de dichas estrategias para lograr una mejor comprensión y aplicación, dependiendo de las diferentes necesidades de cada usuario en cuanto objetivos y como parte primordial para la toma de decisiones, tomando un rumbo específico en el flujo de efectivo y lo trascendental que representa para cualquier organización.

Concretamente se desarrolla una propuesta para obtener un flujo de efectivo eficiente para la empresa pyme GX, S.A. DE C.V. mediante la aplicación de estrategias financieras que le permitan hacer un mejor uso de sus recursos, esperando que con las recomendaciones estratégicas realizadas se logre alcanzar de manera oportuna el cumplimiento de objetivos de crecimiento.

## **Abstract**

The present work analyzes the different financial strategies that could be used in a company and that would work as valuable tools, to help monitor, but above all to constantly control the different economic and financial aspects in which small and medium-sized companies operate specifically.

Through the development of the research, it is exposed from basic concepts and theories of these strategies to achieve a better understanding and application, depending on the different needs of each user as objectives and as a fundamental part for decision making, taking a specific course, in cash flow and how transcendental it represents for any organization.

Specifically, a proposal is developed to obtain an efficient cash flow for the SME Company GX, S.A. DE C.V. through the application of financial strategies that allow it to make better use of its resources, hoping that with the strategic recommendations made, it will be possible to achieve the fulfillment of growth objectives in a timely manner.

## Introducción

El mundo de los negocios cambia constantemente con una rapidez sublime, dado que se es consciente de esta evolución cuando es demasiado tarde por parte de los empresarios es preciso actuar antes y conocer las herramientas que permitan analizar y evaluar las diferentes situaciones que impactan los recursos financieros y de ese modo elegir la mejor opción que se adapte a cada organización.

Este trabajo de tesis desarrollo el estudio de las diferentes estrategias financieras y se enfocó en la realización de una propuesta para la empresa pyme GX, S.A. DE C.V. para ello se analizaron y aplicaron diferentes herramientas para obtener un flujo de efectivo eficiente que represente estabilidad para la compañía, todo esto con la finalidad de comprobar que la propuesta de estrategias financieras adecuadas a cada tipo de organización tendrá un efecto eficaz en el flujo de efectivo.

En el Capítulo 1 se plantea los aspectos generales de la investigación y la forma en que se abordará el tema, incluyendo la descripción de los objetivos, preguntas, contexto, justificación y en la finalidad por la que se realiza esta investigación, haciendo hincapié en la importancia de las pequeñas y medianas empresas en México ya que representan el 99% de los negocios en el país.

El capítulo 2 generalidades de las estrategias, se colocaron conceptos de estrategia desde diferentes puntos de vista de manera general para finalmente formar un pensamiento con enfoque financiero en ese mismo sentido se habló de antecedentes y modelos de las estrategias financieras para entender de una mejor manera su alcance y aplicación en el tema a investigar.

Dentro del capítulo 3 se exponen las diferentes metodologías sobre estrategias financieras que sirven como herramientas para analizar información financiera de una empresa y que sirven de punto de partida para la toma de decisiones sobre temas importantes como inversión, financiamiento, riesgo, expansión y rentabilidad.

Para el capítulo 4 se despliega la información de la empresa pyme GX, S.A. DE C.V. 100% mexicana, compuesta por un grupo familiar dedicado a la fabricación de desinfectantes a base de plata coloidal para la purificación de agua y desinfección de alimentos, contemplando información trascendental desde misión, visión, valores, objetivos y los diferentes compromisos con su entorno, en este mismo capítulo se realiza un análisis financiero de la empresa sobre la situación actual y se desarrolla el flujo de efectivo por año desde 2017 al 2021 para finalizar con la proyección del correspondiente flujo para 2022.

El capítulo 5 contiene a través de distintas estrategias empleadas, una propuesta útil del flujo de efectivo 2022, considerando aspectos económicos nacionales e internacionales sin olvidar los objetivos de la compañía, plasmando datos relevantes como la falta de recursos y la forma de remediar mediante diferentes estrategias para que finalmente la propuesta sirva en la toma de decisiones.

Por último, se presentan conclusiones con base en la investigación realizada y haciendo mención de los puntos que se consideran más importantes y relevantes.

# **1 Capítulo 1 Generalidades de la investigación**

En el presente capítulo se plantea la forma en que se abordará el tema desde su importancia hasta la finalidad por la que se realiza esta investigación, abarcando específicamente la descripción de los objetivos, preguntas, contexto y justificación.

## **1.1 Contexto**

Es tan característico de una empresa la falta de recursos que parece un común denominador en muchas compañías en México, por lo que esta particularidad despierta el interés para abordar este tema de una manera en la que sea accesible y entendible para toda aquella persona involucrada en la toma de decisiones de una sociedad.

Un flujo de efectivo eficiente ayuda a la operación de todo ente económico por lo que es fundamental tener los elementos, información y técnicas para tomar buenas decisiones que ayuden a planear un buen funcionamiento y que esto permita una excelente operación.

Analizar las diferentes estrategias financieras que se aplican en el sector empresarial para obtener un flujo de efectivo y saber en dónde se encuentra la grieta en todo el proceso que realiza cada ente económico para poder efectuar los cambios que permitan a las empresas llegar a sus objetivos antes de que sea demasiado tarde y se vean en la necesidad de cerrar las puertas.

Asimismo, Ontiveros Ancona J, menciona en su artículo La importancia del flujo de efectivo para el periódico; El Economista que “el flujo de efectivo está completamente vinculado con la rentabilidad del negocio, principalmente porque marca la pauta para poder enfrentar contingencias no previstas y tener dinero disponible para las inversiones que pudieran presentarse.



Sin embargo, a pesar de su importancia, uno de los problemas financieros más comunes es la falta de atención al tema, ya que se incurre en desaciertos que ponen en riesgo a la empresa. Actualmente, la situación económica que vive nuestro país no sólo afecta la demanda de los productos o servicios de las empresas, sino que también dificulta la gestión de cobro de las carteras y se genera una insuficiencia de fondos para financiar las operaciones corrientes.

Lo anterior tiene un fuerte efecto multiplicador, ya que, si una empresa se demora en el pago de las deudas y perjudica la capacidad de pago de sus acreedores, quienes a su vez se retrasan con sus proveedores, se genera una cadena que puede poner en serios problemas financieros a los más vulnerables.

El conflicto se agrava cuando no se está preparado para el peor escenario, ya que muchas empresas no necesariamente quiebran por tener pérdidas, sino por la falta de habilidad para resolver de forma rápida y acertada los conflictos de flujo de efectivo. Uno de ellos puede ser la incapacidad para afrontar los pagos propios de la operación, o incluso malgastar el efectivo cuando se tiene un excedente” (Ontiveros Ancona, 2015, pág. La importancia del flujo de efectivo)

La Secretaría de Economía promueve e impulsa la cultura y el desarrollo empresarial para la creación de más y mejores emprendedores, los cuales ocupan el primer nivel dentro de la pirámide empresarial. Para los emprendedores, el desarrollo y consolidación son los ejes fundamentales para el desarrollo del país.

Los emprendedores utilizan el diseño, fomento y promoción de programas y herramientas para crear, consolidar y desarrollar a las pequeñas y medianas empresas que en suma representan el 99 por ciento de los negocios que existen en el país, y además generan cerca del 80 por ciento de los empleos. Otro importante sector son las grandes empresas nacionales cuyo uno por ciento de presencia en el país, produce el 65 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB). (Economía, Empresas, 2006-2012)

Los emprendedores: son las mujeres y los hombres en proceso de crear, desarrollar o consolidar una empresa a partir de una idea, que en muchos casos no cuentan con la suficiente experiencia empresarial, tecnología o financiamiento para materializarla. Inician su proyecto empresarial a partir de la identificación de un negocio, de la necesidad de un producto o servicio o simplemente tienen el entusiasmo para iniciar una empresa.

Los emprendedores constituyen la base de la pirámide empresarial y para materializar sus iniciativas en negocios rentables, requieren estructurar un esquema completo de apoyos que facilite la constitución de empresas, la permanencia de estas y su crecimiento en el mercado. (Economía, Emprendedores, 2006-2012)

Las microempresas: son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos y representan el 95 por ciento del total de las empresas y el 40 por ciento del empleo en el país; además, producen el 15 por ciento del Producto Interno Bruto.

Para la aplicación de las políticas públicas, la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPYME), ha desarrollado el “Programa Nacional de Microempresas”. Este programa apoya a los empresarios con: a) capacitación grupal y consultoría in situ, b) homologación de imagen y c) financiamiento para quienes proporcionen los documentos legales completos. (Economía, Microempresas, 2006-2012)

Las pequeñas empresas: son aquellos negocios dedicados al comercio, que tiene entre 11 y 30 trabajadores o generan ventas anuales superiores a los 4 millones y hasta 100 millones de pesos. Son entidades independientes, creadas para ser rentables, cuyo objetivo es dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad.

Representan más del 3 por ciento del total de las empresas y casi el 15 por ciento del empleo en el país, asimismo producen más del 14 por ciento del Producto Interno Bruto. (Economía, Pequeñas Empresas, 2006-2012)

Las medianas empresas: son los negocios dedicados al comercio que tiene desde 31 hasta 100 trabajadores, y generan anualmente ventas que van desde los 100 millones y pueden superar hasta 250 millones de pesos. Son unidades económicas con la oportunidad de desarrollar su competitividad en base a la mejora de su organización y procesos, así como de mejorar sus habilidades empresariales.

Entre sus características también posee un nivel de complejidad en materia de coordinación y control e incorpora personas que puedan asumir funciones de coordinación, control y decisión; lo que implica redefinir el punto de equilibrio y aumentar simultáneamente el grado de compromiso de la empresa. Representan casi el 1 por ciento de las empresas del país y casi el 17 por ciento del empleo; además generan más del 22 por ciento del Producto Interno Bruto. (Economía, Medianas Empresas, 2006-2012)

Las grandes empresas: son aquellos negocios dedicados a los servicios y que tienen desde 101 hasta 251 trabajadores y tienen ventas superiores a los 250 millones de pesos. Una gran empresa tiene entre sus características, sobrepasar una serie de límites ocupacionales o financieros, los cuales, dependen de cada país.

Se compone de la economía de escala, la cual consiste en ahorros acumulados por la compra de grandes cantidades de bienes y entre sus ventajas está la facilidad de financiamiento que da mayor garantía a las empresas del pago de sus deudas y sus barreras de entrada son relativamente escasas debido a la gran cantidad de mano de obra. (Economía, Grandes Empresas, 2006-2012)

Una incubadora de empresas: son organizaciones que tienen como objetivo el apoyo a la creación y el desarrollo de pequeñas empresas o microempresas en sus primeras etapas de vida. Dan apoyo a los nuevos empresarios tanto en aspectos de gestión empresarial, como en el acceso a instalaciones y recursos a muy bajo costo e incluso de forma gratuita, bajo el objetivo de disminuir el riesgo inherente a la creación de un nuevo negocio. (Economía, Incubadoras, 2006-2012)

La Pequeña y Mediana Empresa (PYME) en México tiene un gran potencial de desarrollo, ya que según las más recientes cifras que genera la Secretaría de Economía existen cerca de 4'000,000 de empresas catalogadas como PYMES, lo que representa el 99.8% del total de las empresas que operan en nuestro país, y que además dan empleo al 72% de la población económicamente activa, generando aproximadamente el 52% de participación del PIB nacional. Las empresas PYME se catalogan tradicionalmente basándose en dos rubros principales, por el número de empleados que tiene la empresa, y/o bien por el monto total facturado en el año, pero también es importante enumerar la supervivencia y mortalidad a la que se enfrenta una empresa. Como se citó en (Vargas, 2020) y (Neuman, 2012)

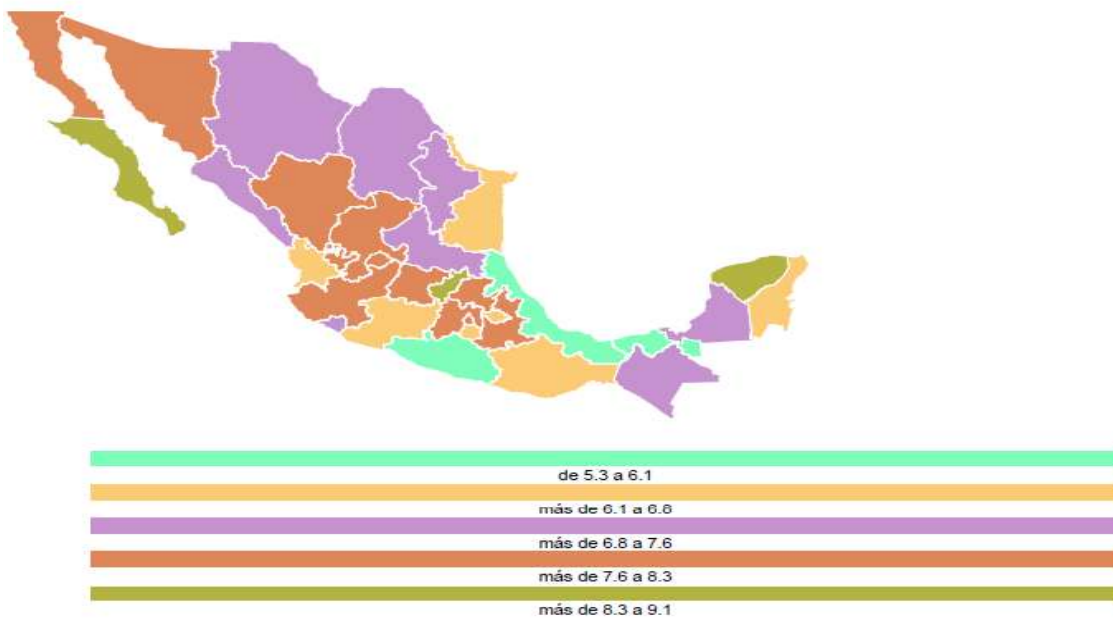
En agosto de 2015, se publicaron por primera vez los indicadores de supervivencia y mortalidad de los negocios en México, con una cobertura geográfica por entidad federativa y a nivel nacional, a través de arreglos tabulares que se han denominado "Tablas de Supervivencia y Mortalidad de los Negocios", que son resultado de un seguimiento longitudinal de negocios a través de una historia censal constituida por 5 censos económicos: 1989, 1994, 1999, 2004 y 2009. (INEGI, 2016)

La publicación de referencia cubre las categorías (Instituto Nacional de Estadística y Geografía (México), 2016) siguientes:

- Cobertura Geográfica: Nacional y por entidad federativa.
- Cobertura Económica (Sectores): Manufacturas, comercio, servicios privados no financieros y total de sectores.
- Cobertura por Tamaño (Personal ocupado): 0 a 2, 3 a 5, 6 a 10, 11 a 15, 16 a 20, 21 a 30, 31 a 50 y 51 a 100.
- Cobertura Generacional: 16 generaciones de negocios.

Imagen 1.1 Esperanza de vida de los negocios en México

Instituto Nacional de Estadística y Geografía.  
Estados Unidos Mexicanos



(Instituto Nacional de Estadística y Geografía (México), 2016)

Tabla 1.1 Esperanza de vida de los negocios en México

| Entidades                       | Valor   |
|---------------------------------|---------|
| Estados Unidos Mexicanos        | 5053130 |
| Aguascalientes                  | 7.6     |
| Baja California                 | 7.9     |
| Baja California Sur             | 8.4     |
| Campeche                        | 7.4     |
| Coahuila de Zaragoza            | 7.1     |
| Colima                          | 7.5     |
| Chiapas                         | 7.4     |
| Chihuahua                       | 7.3     |
| Ciudad de México                | 8.1     |
| Durango                         | 7.6     |
| Guanajuato                      | 7.7     |
| Guerrero                        | 5.7     |
| Hidalgo                         | 7.8     |
| Jalisco                         | 8       |
| México                          | 7.8     |
| Michoacán de Ocampo             | 6.3     |
| Morelos                         | 6.1     |
| Nayarit                         | 6.8     |
| Nuevo León                      | 7.2     |
| Oaxaca                          | 6.6     |
| Puebla                          | 7.9     |
| Querétaro                       | 8.8     |
| Quintana Roo                    | 6.5     |
| San Luis Potosí                 | 6.9     |
| Sinaloa                         | 6.9     |
| Sonora                          | 8.1     |
| Tabasco                         | 5.3     |
| Tamaulipas                      | 6.4     |
| Tlaxcala                        | 6.8     |
| Veracruz de Ignacio de la Llave | 6       |
| Yucatán                         | 9.1     |
| Zacatecas                       | 8.1     |

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (México). (2016). *Demografía de los negocios en México*. INEGI. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>



En la actualidad, los retos para los ejecutivos, las organizaciones, los empresarios y las personas físicas son más globales y competitivos, esto hace que los recursos monetarios disponibles se deban manejar de una manera eficiente, para así obtener los mejores resultados. (Roman, 2012, pág. 8)

En el mundo empresarial, se dice que las organizaciones tienen que ser redituables, sustentables y competitivas, y para lograr esto se debe tener una buena administración, aprovechando cada uno de los recursos que se tienen como los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, para cumplir con los objetivos que se persiguen dentro de la organización. (Roman, 2012, pág. 9)

Como bien lo menciona Román (2012), los recursos financieros son de los más importantes dentro de una organización, por ello es necesario usar este recurso de forma adecuada para aprovecharlo de la mejor manera posible en las inversiones que se realizan en una entidad.

El manejo de los recursos monetarios en una empresa es fundamental y se podría pensar que es la llave del éxito, por eso dentro de la administración financiera se estudia el manejo eficiente del dinero. (Roman, 2012, pág. 3)

Tomando en cuenta la importancia que tienen las empresas Pyme en México y el impacto que tienen en la economía son estas empresas un eje principal que se necesita desarrollar y construir, pero en gran parte son las que se encuentran muchas veces con recursos limitados.

Dada la importancia de las empresas pyme se desarrolla una propuesta en específico analizando información de la empresa pyme GX, S.A. DE C.V. que se constituye en el año 1998 realizando actividades de fabricación de desinfectantes a base de plata coloidal, se realizará una propuesta para la mejora de las estrategias financieras para obtener un flujo de efectivo eficiente.

## **1.2 Situación problemática**

La idea de investigar sobre este tema nace de la inquietud de analizar el por qué en su mayoría las empresas pyme no cuentan con un flujo de efectivo eficiente para afrontar sus operaciones del día a día, sus deudas pactadas o incluso invertir en algo nuevo, examinar qué acciones son las que trasladan a la mayoría de las empresas pyme para estar en esta situación.

## **1.3 Planteamiento del problema**

El presente estudio tiene como finalidad analizar a la empresa pyme GX, S.A. DE C.V. en relación al flujo de efectivo y las estrategias financieras mediante una propuesta que ayude a obtener un flujo de efectivo eficiente que permita crecer a la compañía.

## **1.4 Preguntas de investigación**

De acuerdo a lo antes expuesto se presenta la siguiente pregunta de investigación.

### 1.4.1 Pregunta general

¿Cuáles son las estrategias financieras que deben incluirse en una propuesta que sirva a la gerencia en la toma de decisiones financieras de la empresa pyme GX SA DE CV; para obtener un flujo de efectivo eficiente?

### 1.4.2 Preguntas específicas

¿Cómo analizar el flujo de efectivo de la empresa GX, S.A. DE C.V. a través de los estados financieros por un periodo de 5 años?

¿Cuáles son las estrategias que se pueden proponer en la empresa pyme GX, S.A. DE C.V. para obtener un flujo de efectivo eficiente que permita cumplir objetivos de crecimiento?

¿Cuál es el flujo de efectivo eficiente en la empresa pyme GX, S.A. DE C.V.?

## **1.5 Objetivos**

A continuación, se presentan el objetivo general y los objetivos específicos de esta investigación.

### 1.5.1 Objetivo general

Aportar estrategias financieras para un flujo de efectivo eficiente mediante una propuesta a la empresa pyme: GX SA DE CV, que permita cumplir objetivos de crecimiento y que sirva a la gerencia en la toma de decisiones financieras de esta sociedad.

### 1.5.2 Objetivos específicos

- Realizar análisis de los estados financieros de la empresa GX, S.A. DE C.V. por un periodo de 5 años (2017-2021) para poder medir el flujo de efectivo obtenido en dichos periodos.
- Proponer estrategias a seguir para la empresa GX, S.A. DE C.V. para obtener un flujo de efectivo eficiente que permita cumplir objetivos de crecimiento.
- Pronosticar el flujo de efectivo eficiente para la empresa GX, S.A. DE C.V. que sirva a la gerencia en la toma de decisiones.

## **1.6 Justificación**

El obtener un flujo de efectivo eficiente en una empresa es sinónimo de estabilidad económica e incluso crecimiento no solo para la compañía sino también para toda la cadena que nace a partir de ella; trabajadores, proveedores, gobierno, etc. El buen o mal manejo del dinero afecta directamente a toda aquella persona involucrada.

De ahí la importancia de analizar las estrategias financieras para obtener un flujo de efectivo eficiente, de ser aplicado en forma correcta permite crecer en un medio sano y durable para el buen funcionamiento de una empresa y el entorno en el que se desarrolla.

El flujo de efectivo es uno de los pilares en la administración de cualquier empresa, debido a que representa las entradas y salidas de efectivo, producto de la operación diaria de una compañía, por ello es importante lograr un buen control en su manejo y evitar posibles errores. (Ontiveros Ancona, 2015)

La ocasión de poder desarrollar la forma en que ha operado una empresa nos da la oportunidad de repercutir en esta y otras empresas más, ya que esta propuesta interesará no solo a la compañía que se examina al mismo tiempo servirá de apoyo para otros entes económicos, ya que la organización es la clave del desarrollo que tanta falta hace.

El tomar conciencia de la forma en la que se está operando y así poder examinar los errores que llevan a la falta de recursos ya sea por la poca preparación o inexperiencia en el ámbito, cabe destacar que muchas empresas actualmente han logrado mantener su operación con base en la intuición del mismo empresario pero es de suma importancia inspeccionar a fondo los datos con los que cuenta la organización y que ayudaron a la toma de decisiones para poder encontrar las áreas de oportunidad que optimicen sus recursos.

Uno de los objetivos que busca una empresa es poder cubrir las diferentes necesidades de la organización por lo que el manejo del flujo de efectivo es primordial para generar liquidez y realizar todas las operaciones necesarias en tiempo y forma. En muchas ocasiones este escenario es casi imposible ya que en su mayoría las empresas pyme no cuenta con la capacidad de pago para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, de este hecho surge la inquietud para desarrollar esta investigación.

## **1.7 Supuesto o hipótesis**

La propuesta de estrategias financieras adecuadas produce un flujo de efectivo eficiente en una empresa.

## **1.8 Sujeto y objeto**

Sujeto de estudio para la presente investigación será la empresa pyme GX, S.A. De C.V. y objeto de estudio será el flujo de efectivo.

## **1.9 Variables**

La variable independiente para esta investigación son las estrategias financieras y la variable dependiente el flujo de efectivo.

## **1.10 Tipo de estudio**

A continuación, se describe el tipo de estudio de la presente investigación.

### **1.10.1 Por su finalidad**

El tipo de estudio de acuerdo a su finalidad será relacional y experimental, se analizará la relación entre las estrategias financieras y el flujo de efectivo en una organización, así como el efecto de la propuesta.

### **1.10.2 Por el lugar en que se realiza**

Se realizará una investigación de campo ya que se efectuará en el contexto y circunstancias naturales que envuelve a la empresa.

### **1.10.3 Por su enfoque**

El estudio es de tipo mixto; cuantitativo y cualitativo ya que se cuenta con datos numéricos con los que se efectuara un análisis del flujo de efectivo, así como realizar una propuesta

### **1.10.4 Por el momento en que se obtiene la información**

La investigación se realizará de forma longitudinal ya que se analiza un periodo de 5 años del 2015 al 2020 sobre la información financiera de la empresa pyme GX, S.A. DE C.V. de esa manera poder observar el flujo de efectivo en dicho periodo.

### **1.11 Instrumento de investigación**

Para obtener información de interés se realizará una entrevista como instrumento de investigación y de esa manera obtener datos cualitativos.

### **1.12 Población y/o muestra**

Como ya se ha mencionado se seleccionó a la empresa pyme GX, S.A. DE C.V. para llevar a cabo un análisis de su información financiera.

### **1.13 Escenario**

De acuerdo a lo antes expuesto el objeto de estudio de esta investigación se centra en la empresa pyme GX, S.A. DE C.V. por más de 6 años ha operado mediante la intuición del mismo empresario por lo que estudiar y analizar la información de esta organización nos permite brindar una propuesta de estrategias financieras que impactan el flujo de efectivo.

### **1.14 Recursos y materiales**

Para el desarrollo de la investigación se contará con los siguientes recursos:

- humanos
- técnicos
- materiales

### **1.15 Procedimiento (fases)**

Para llevar a cabo el estudio de esta investigación se plantea el siguiente procedimiento:

- situación problemática plantear objetivo y pregunta tanto general como específica.
- elaborar justificación.
- identificar sujeto, objeto y variables de estudio.
- formular una hipótesis.
- determinar enfoque del estudio
- recolección de datos
- análisis e interpretación de los datos



Tabla 1.2 Cronograma de Actividades

| Actividades  | Temporalidad | 2020 |   |   | 2021 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
|--|--------------|------|---|---|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
|  |              | O    | N | D | E    | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |  |
| 1. Elaboración del Marco Teórico Conceptual-Referencial. |              |      |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 2. Elaboración del Marco Contextual.                     |              |      |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 3. Desarrollo Metodológico.                              |              |      |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 3.1 Planificación de la investigación.                   |              |      |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Problematización.  |              |      |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Justificación.   |              |      |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Establecimiento de objetivos.                            |              |      |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Establecimiento de la hipótesis de trabajo.              |              |      |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Establecimiento y definición de las variables de estudio |              |      |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Definición de la población.                              |              |      |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Determinación del tamaño de la muestra.                  |              |      |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Diseño y prueba del instrumento de recolección de datos  |              |      |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 3.2 Trabajo de campo                                     |              |      |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Recolección de datos.                                    |              |      |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 3.3 Análisis e interpretación de los datos.              |              |      |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Tratamiento de los datos.                                |              |      |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Análisis de la información.                              |              |      |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Prueba de hipótesis.                                     |              |      |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 4. Comunicación de resultados.                           |              |      |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |

## 1.16 Matriz de congruencia

Tabla 1.3 Matriz de Congruencia

| Tema  | Problemática  | Pregunta de Investigación   | Objetivo  | Diseño de la Investigación |
|---|---|---|---|----------------------------|
| Estrategias financieras para obtener un flujo de efectivo eficiente en una empresa pyme | La idea de investigar sobre este tema nace de la inquietud de analizar el por qué en su mayoría las empresas pyme no cuentan con un flujo de efectivo eficiente para afrontar sus operaciones del día a día, sus deudas pactadas ò incluso invertir en algo nuevo, examinar qué acciones son las que trasladan a la mayoría de las empresas pyme para estar en esta situación.  | ¿Cuáles son las estrategias financieras que deben incluirse en una propuesta que sirva a la gerencia en la toma de decisiones financieras de la empresa pyme GX SA DE CV; para obtener un flujo de efectivo eficiente?  | Aportar estrategias financieras para un flujo de efectivo eficiente mediante una propuesta a la empresa pyme: GX SA DE CV, que permita cumplir objetivos de crecimiento y que sirva a la gerencia en la toma de decisiones financieras de esta sociedad.  |                            |
|   | <b>Justificación</b>  | <b>Preguntas Especificas</b>  | <b>Objetivos Específicos</b>  | <b>Referencias</b>         |
|   | <p>El obtener un flujo de efectivo eficiente en una empresa es sinónimo de estabilidad económica e incluso crecimiento no solo para la compañía sino también para toda la cadena que nace a partir de ella; trabajadores, proveedores, gobierno, etc. El buen o mal manejo del dinero afecta directamente a toda aquella persona involucrada.</p> <p>De ahí la importancia de analizar las estrategias financieras para obtener un flujo de efectivo eficiente, de ser aplicado en forma correcta permite crecer en un medio sano y durable para el buen funcionamiento de una empresa y el entorno en el que se desarrolla.</p> <p>El flujo de efectivo es uno de los pilares en la administración de cualquier empresa, debido a que representa las entradas y salidas de efectivo, producto de la operación diaria de una compañía, por ello es importante lograr un buen control en su manejo y evitar posibles errores. (Ontiveros Ancona, 2015)</p> <p>La ocasión de poder desarrollar la forma en que ha operado una empresa nos da la oportunidad de repercutir en esta y otras empresas más, ya que esta propuesta interesará no solo a la compañía que se examina al mismo tiempo servirá de apoyo para otros entes económicos, ya que la organización es la clave del desarrollo que tanta falta hace.</p> <p>El tomar conciencia de la forma en la que se está operando y así poder examinar los errores que llevan a la falta de recursos ya sea por la poca preparación ò inexperiencia en el ámbito, cabe destacar que muchas empresas actualmente han logrado mantener su operación con base en la intuición del mismo empresario pero es de suma importancia inspeccionar a fondo los datos con los que cuenta la organización y que ayudaron a la toma de decisiones para poder encontrar las áreas de oportunidad que optimicen sus recursos.</p> <p>Uno de los objetivos que busca una empresa es poder cubrir las diferentes necesidades de la organización por lo que el manejo del flujo de efectivo es primordial para generar liquidez y realizar todas las operaciones necesarias en tiempo y forma. En muchas ocasiones este escenario es casi imposible ya que en su mayoría las empresas pyme no cuenta con la capacidad de pago para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, de este hecho surge la inquietud para desarrollar esta investigación.</p> | <p>¿Cómo analizar el flujo de efectivo de la empresa GX, S.A. DE C.V. a través de los estados financieros por un periodo de 5 años?</p> <p>¿Cuáles son las estrategias que se pueden proponer en la empresa pyme GX, S.A. DE C.V. para obtener un flujo de efectivo eficiente que permita cumplir objetivos de crecimiento?</p> <p>¿Cuál es el flujo de efectivo eficiente en la empresa pyme GX, S.A. DE C.V.?</p> | <p>Realizar análisis de los estados financieros de la empresa GX, S.A. DE C.V. por un periodo de 5 años (2015-2020) para poder medir el flujo de efectivo obtenido en dichos periodos.</p> <p>Proponer estrategias a seguir para la empresa GX, S.A. DE C.V. para obtener un flujo de efectivo eficiente que permita cumplir objetivos de crecimiento.</p> <p>Pronosticar el flujo de efectivo eficiente para la empresa GX, S.A. DE C.V. que sirva a la gerencia en la toma de decisiones.</p> |                            |

## 2 Capítulo 2 Generalidades de las estrategias

En el presente capítulo se abordarán conceptos, antecedentes y modelos de las estrategias financieras para entender de una mejor manera el tema a investigar

### 2.1 Concepto de estrategia

La palabra estrategia se ha usado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años, su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde la noción de la estrategia lleva muchos siglos teniendo prominencia. En fechas más recientes, el termino se ha usado en el contexto de los negocios, otro uso muy conocido del termino estrategia ha tenido lugar en los deportes y los juegos, sobre todo en el ajedrez. (Mintzberg Q. &., 1999)

El término *estrategia* viene del griego *estrategos* que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejército” y “acaudillar”. El verbo griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”. (Bracker, 1980)

El concepto estrategia en un contexto militar y político es bien conocido desde hace cientos de años. En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto de estrategia tienen un atractivo evidente. Aunque los estrategas de las empresas no “proyectan la destrucción” ineludible de sus competidores, la mayoría sí tratan de vender más que sus rivales o de obtener mejores resultados que ellos. (Henry Mintzberg, 1997)

Según (Quinn, 1980), en su ensayo Estrategias para el cambio; una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Asimismo, la definición que proporciona el autor Henry Mintzberg en su libro “El proceso estratégico” señala que la mayoría de las personas definen la estrategia como un plan: un curso de acción con un propósito consciente. Sin embargo, no basta con definir la estrategia como un plan. Mintzberg considera que se requiere una definición que incluya la conducta resultante. Argumenta que la estrategia puede ser el patrón de una serie de actos. Con esta definición, estrategia significa congruencia en el comportamiento, pretendido o no. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, El proceso estrategico conceptos, contextos y casos, 1997)

## **2.2 Las cinco P de la estrategia**

En su ensayo, Henry Mintzberg ofrece cinco concepciones diferentes sobre la naturaleza de la estrategia, Mintzberg piensa que, por regla general, la estrategia se define de una manera, pero que implícitamente se usa de diferentes maneras. Por tanto se presentan cinco definiciones de estrategia. (Mintzberg H. , Las cinco P de la estraregia , 1987)

- Estrategia como plan
- Estrategia como pauta de acción
- Estrategia como patrón
- Estrategia como posición
- Estrategia como perspectiva

Estrategia como plan: Para casi todos a quienes se les pregunte, la estrategia es un plan: una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica. De acuerdo con esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.

Estrategia como pauta de acción: Como planes, las estrategias pueden ser generales o específicas. Existe una acepción del término en el sentido específico que es conveniente definir. Como plan, una estrategia también puede ser una pauta de acción, una “maniobra” para ganar la partida al contrincante o competidor. El niño puede usar la barda como una treta para atraer a un rufián al interior de su jardín, donde su Doberman Pinscher espera a los intrusos.

De igual manera, una corporación puede amenazar con ampliar la capacidad de su planta para desanimar al competidor de construir una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia (y que se toma como plan, es decir, la intención real) es la amenaza, no la expansión. Como tal, es una pauta de acción o maniobra.

Estrategia como patrón: Si bien las estrategias pueden ser intencionales (ya sea como planes generales o maniobras específicas) por supuesto también se pueden elaborar. En otras palabras, no basta con definir la estrategia como plan. Se requiere también una definición que abarque el comportamiento que deseamos que se produzca. Por tal motivo, se propone una tercera definición: la estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones. Para que una estrategia sea en realidad deliberada, o sea, que se haya asumido un patrón tal cual se planeó en forma consciente, tendría que venir de los altos mandos. Las intenciones precisas tendrían que haber sido manifestadas con antelación por los directivos de la organización; quienes tendrían que haber sido aceptados por todos los demás y después asumidos sin interferencia alguna de las fuerzas externas del mercado, de instancias tecnológicas, políticas u otras.

Estrategia como posición: La cuarta definición establece que la estrategia es una posición, en particular, un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un “medio ambiente”. De acuerdo con esta definición, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora o “acoplamiento”, en términos de administración formales, un “dominio” del producto de mercado (Thompson, 1967), o sea, el lugar en el medio ambiente donde se concentran los recursos. La estrategia mira hacia afuera, buscando ubicar a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas.

Estrategia como perspectiva: la quinta estrategia mira hacia el interior de la organización, mejor dicho, hacia el interior de la cabeza del estratega colectivo, pero con una visión más amplia. Aquí, la estrategia es una perspectiva, su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo. Existen organizaciones que favorecen la mercadotecnia y construyen toda una ideología alrededor de ella (una de ellas es la IBM); otra la Hewlett-Packard que ha desarrollado el “modo H-P”, sustentado en su cultura de ingeniería, en tanto que McDonald's se ha hecho famosa con base en su énfasis en la “calidad, servicio, limpieza y precio”.

En efecto, cuando se habla de estrategias en este contexto se entra en el ámbito de la mente colectiva; individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamientos o ambos. En el estudio del desarrollo de las estrategias uno de los aspectos fundamentales es, por tanto, cómo leer y desempeñar los mecanismos de la mente colectiva y así entender cómo se difunden las intenciones por medio del sistema que llamamos la organización luego de ser compartida y cómo son ejercidas las acciones que se articulan sobre bases colectivas y que deseen ser, al mismo tiempo, consistentes. (Mintzberg H. , El proceso estrategico conceptos, contextos y casos, 1997)

### **2.3 Concepto de estrategia financiera**

Estrategia financiera es el conjunto de decisiones financieras de planificación y control de una empresa, para utilizar de forma inteligente y eficiente todos los recursos para conseguir sus objetivos.

Gestionar los recursos económicos, materiales, no materiales y personas de una empresa de forma estratégica, es un proceso de planificación que una empresa debe seguir para obtener los recursos necesarios que financien todas aquellas actividades a realizar para lograr los objetivos definidos (Trenza, 2020)

Los recursos en una empresa son todos aquellos elementos que se disponen y se necesitan para el desarrollo de la actividad, hay varios tipos de recursos:

- Económicos: es el dinero del que se dispone ya sea en efectivo, en caja, cuenta bancaria ò en líneas de financiación
- Materiales: son todos los recursos físicos con los que se trabaja, como un local, oficina o nave, maquinaria, ordenadores, etc.
- No materiales: Son los recursos que utilizas en el trabajo no físico, como programas informáticos, bases de datos, metodología de trabajo, protocolos de trabajo, etc.
- Personas: son todas las personas que intervienen en la realización de la actividad de una empresa los cuales pueden catalogar en empleados, colaboradores externos, clientes y proveedores.

De acuerdo con Ana trenza (2020) la estrategia financiera sirve para marcar la dirección o el rumbo de una empresa y conseguir los objetivos que se hayan propuesto, por ello se debe tener claro todos los objetivos, a corto, mediano y largo plazo; esto ayudara a establecer políticas y planes de acción en dirección a la construcción de los objetivos.

Aplicando una estrategia financiera se realiza un control permanente sobre los resultados obtenidos, pudiendo tomar decisiones si estos no son los deseados. Los beneficios de aplicar una buena estrategia financiera en una empresa son los siguientes:

- Liquidez: si se tienen planificados todos los ingresos y gastos, se tendrá control sobre cobros y pagos para estimar las necesidades de tesorería con anticipación suficiente.
- Planificación y objetivos: se tendrá trazado los objetivos a cumplir este mes, trimestre, año y los próximos 3 años, objetivos encaminados al crecimiento.
- Rentabilidad: Se tendrá el control mensual de la rentabilidad de la empresa, sabrás si se está ganando dinero, cuanto y si se está cumpliendo con los objetivos establecidos.
- Crecimiento: al establecer objetivos se marcó el crecimiento que se deseado.
- Tranquilidad. Tener el control de la empresa aporta equilibrio.

## **2.4 Concepto flujo de efectivo**

Movimiento de efectivo dentro de un mercado, una empresa en particular o una economía en su conjunto. También podemos encontrar el estado de flujo de efectivo que muestra el movimiento de ingresos y egresos, y la disponibilidad de fondos a una fecha determinada. (Cifuentes, 2014)

El efectivo es la moneda del curso legal disponible en caja y en depósitos bancarios para la operación de empresa, por ser el rubro eje de la entidad es indispensable administrarlo de forma adecuada, por lo que es conveniente mantener un control eficiente para evitar desviaciones y malversaciones de fondos y una de las herramientas que ayuda a este proceso es el presupuesto.

El presupuesto de efectivo consiste en una estimación de los ingresos que se esperan recibir y los egresos que se esperan desembolsar en un periodo de tiempo futuro. el objetivo principal del presupuesto de efectivo consiste en anticiparse a las necesidades de flujos de efectivo

La principal entrada de efectivo en las empresas es el ingreso que se obtiene por la venta de productos y servicios que se cobren de contado. Existen otras entradas de efectivo, como préstamos bancarios y de terceros, estos también deben ser considerados dentro de dicho presupuesto. Para dejar en claro el manejo del presupuesto de ingresos, también conocido como entradas de efectivo. (Lopez Alcantara & Gomez Agundiz , Presupuestos, 2019)

## **2.5 Pronostico de efectivo en la administración**

El pronóstico de efectivo consiste en hacer una evaluación de los flujos esperados en un periodo de tiempo futuro, dicho pronóstico no solo debe incluir las entradas y salidas del efectivo, sino que se deben contemplar los factores internos y externos económicos que pudieran afectar los flujos esperados; es decir, se debe considerar en cálculo de contingencias.



Existen dos métodos para desarrollar el presupuesto de efectivo, uno de ellos es el método de entradas y salidas que también se conoce método directo y el otro es el método de utilidad neta, conocido como método indirecto.

Método de entradas y salidas: Se basa en un análisis detallado de todas las entradas y salidas de efectivo que se espera obtener en un tiempo futuro, este método forma parte del plan anual de utilidades.

Método de utilidad neta: Toma como base la utilidad neta presupuestada cuyo dato se obtiene del estado de resultados presupuestado y la cual se va ajustando con los aumentos o disminuciones de las cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar, etc., hasta convertirse en una base de acumulación de efectivo. (Lopez Alcantara & Gómez Agundiz, Presupuestos, 2019, pág. 47)

## **2.6 Punto de equilibrio de efectivo**

La planeación de utilidades requiere de la aplicación de herramientas que permitan obtener información oportuna para la toma de decisiones, una de ellas es el punto de equilibrio, en voz de López Alcántara y Gómez Agundiz (2019), que consiste en determinar las unidades que se deben vender para la utilidad obtenida sea cero y a partir de ese dato planear las utilidades futuras que se quieran obtener. Los datos necesarios para realizar dicho cálculo son los costos fijos, el precio de venta unitario y el costo variable unitario. Dicha información se obtiene del estado de resultados, misma que involucra todas las cuentas contables aun las que no requieren el uso de efectivo, como las depreciaciones, amortizaciones y estimaciones.

Pero ¿qué se puede hacer para determinar el flujo de efectivo neto con el que se puedan enfrentar todos los gastos en efectivo de la empresa? para contestar esta pregunta, es necesaria la aplicación de una herramienta derivada del punto de equilibrio que se explicó en el párrafo anterior, solo que a este punto de equilibrio se le denominará Punto de Equilibrio de Efectivo.

El Punto de Equilibrio de Efectivo arroja las unidades que se deben vender para cubrir los gastos en efectivo durante un periodo determinado. Lo que diferenciara este punto de equilibrio del efectivo con el punto de equilibrio, es que al primero se deberá restar las partidas que no requieren el uso de efectivo, a las cuales se les denomina Partidas Virtuales.

La fórmula que se emplea para determinar el punto de equilibrio de efectivo es la siguiente:

$$\textit{Punto de equilibrio efectivo} = \frac{\textit{Costos fijos} - \textit{Partidas virtuales}}{\textit{Margen contribución unitario}}$$

(Lopèz Alcantara & Gòmez Agundiz , 2019, pág. 55)

### **3 Capítulo 3 Estrategias financieras**

En el siguiente capítulo se exponen las diferentes metodologías sobre estrategias financieras que sirven como herramientas para analizar en forma práctica a una empresa y su información financiera. Es de suma importancia destacar que, entre los autores consultados, destaca José Alberto García Nava y Ludgar Meling Paredes Hernández por su obra Estrategias Financieras Empresariales (2014) ya que mantiene vigencia por su amplitud, congruencia, accesibilidad y se adecua con los objetivos de la investigación.

#### **3.1 Razones financieras**

Las razones financieras de acuerdo a García Nava y Paredes Hernández (2014), son la comparación de dos o más cuentas de los estados financieros con el fin de analizar la información presente en éstos, este análisis busca proporcionar indicios y destacar hechos o tendencias que sin la aplicación del análisis hubiesen quedado ocultos. El objetivo de las razones financieras es analizar y simplificar las cifras de los estados financieros, realizar comparaciones históricas, interpretar los datos presentes en los informes financieros y permitir evaluar los proyectos de inversión de las empresas.

La interpretación de los estados financieros en palabras de García Nava y Paredes Hernández (2014) permite dar un significado a los datos históricos o proyectados para minimizar los riesgos a los que se enfrenta o enfrentará la empresa, por otra parte, permiten definir los aspectos positivos para seguirlos aplicando en la empresa.

La aplicación de las razones financieras y su interpretación es factible con prácticas regulares, los directivos de empresas deben contar con una base práctica de las principales razones financieras que se utilizan para lograr una mayor calidad en su toma de decisiones de los estados financieros. El objetivo principal radica en mostrar el comportamiento de los estados financieros históricos y de las proyecciones realizadas, en detectar las desviaciones y sus causas, así como descubrir las reservas internas para que sean utilizadas para el posterior mejoramiento de la gestión de la organización.

Para lograr un óptimo análisis e interpretación de los estados financieros de una empresa se debe contar con la mayor información posible, es decir, no basta sólo con la obtención de los estados financieros principales (balance general, flujo de caja, tablas de amortización y estado de resultado), sino que deben consultarse los diferentes informes y documentos anexos a los mismos, debido a que los estados financieros son tan solo una herramienta general.

Para poder hacer el análisis e interpretación de los estados financieros y sirvan para la mejor toma de decisiones es requisito indispensable que se cumpla con la calidad de la información que sustentan estos estados como: (Nava Garcia & Paredes Hernandez , 2014)

- Ser eficaz y eficiente.
- Brindarse en el tiempo que determina la normativa legal y los requerimientos de la dirección de la empresa.
- Ser fidedigna incorporando a los registros contables aquellas transacciones realmente ocurridas.
- Ser creíble y válida, basándose para ello en la captación de los datos primarios clasificados, evaluados y registrados correctamente.
- El sistema contable establecido debe generar información contable que pueda ser controlada y verificada por terceros.

- La información que se procese debe basarse en criterios similares en el tiempo y su aplicación debe ser común en todas las entidades. (García Nava & Paredes Hernández, 2014)

### 3.1.1 Razones financieras de operación

En primer lugar, de acuerdo con (García Nava & Paredes Hernández, 2014) las razones financieras de operación contribuyen para conocer cuál fue el comportamiento en la práctica del negocio.

- Días de pago. Con esta razón financiera se conoce en promedio cuántos días pasaron para que la empresa pagara a sus proveedores o el periodo que éstos ofrecieron a la empresa.
- Rotación de días de pago. La rotación de días de pago permite conocer cuántos pagos anuales a los proveedores realizó la empresa.
- Días de inventario. Esta razón financiera permite observar cuántos días transcurrieron en promedio desde que la materia prima llegó a la empresa, fue procesada y salió en venta como producto final.
- Rotación de inventario. Esta razón financiera permite conocer cuántas veces se cambió en el periodo contable (en este caso un año) el inventario.
- Días de cuentas por cobrar. El financiamiento a los clientes involucra dos situaciones fundamentales para la administración financiera de una empresa:
  - ¿Cuánto dinero debo invertir para dar crédito a mis clientes? y,
  - ¿En qué plazos promedio me están pagando mis clientes?
- Rotación de cuentas por cobrar. Siguiendo el procedimiento antes mencionado esta razón permite conocer cuántas veces en el periodo contable pagaron los clientes.
- Ciclo económico. Permite conocer si la empresa tiene que aportar dinero o no al financiamiento de su sistema productivo.

Con base en la obra de García Nava y Paredes Hernández (2014) las fórmulas de las razones financieras de operación son las siguientes:

- a) Días de pago:  $(\text{Proveedores}/\text{costo de ventas}) * \text{días de periodo contable}$ .
- b) Rotación de días de pago:  $= (\text{Días de periodo contable}/\text{Días de pago})$
- c) Días de inventario.  $(\text{Inventario}/\text{costo de ventas}) * \text{días de periodo contable}$
- d) Rotación de inventario.  $(\text{Días de periodo contable}/\text{Días de inventario})$
- e) Días de cuentas por cobrar.  $(\text{Cuentas por cobrar}/\text{ventas totales}) * \text{días de periodo contable}$
- f) Rotación de cuentas por cobrar.  $(\text{Días de periodo contable}/\text{Días de cuentas por cobrar})$ .
- g) Ciclo económico.  $\text{Días de pago menos días de inventario menos días de cuentas por cobrar}$ .

### 3.1.2 Razones financieras de rentabilidad

En segundo punto los escritores, García Nava y Paredes Hernández (2014) detallan las razones financieras de rentabilidad que permiten evaluar los rendimientos o ganancias generadas por la empresa, en el mismo sentido se complementa con lo que propone el autor García Padilla (2015) sumando conceptos y fórmulas que extiende las herramientas para el análisis de la información.

- Rentabilidad. Esta razón financiera permite a los accionistas evaluar si la utilidad neta comparada con el capital contable inicial de la empresa superó el rendimiento ofrecido por los bancos
- Productividad. Mide el desempeño y la eficiencia operática de un negocio, su resultado indica cual es el porcentaje de utilidad que se genera por cada peso vendido. (García Padilla, 2015)
- Costo de ventas/ventas totales. Permite visualizar qué porcentaje de las ventas se utilizaron en el costo del producto (incluyendo materia prima, sueldos y salarios directos y gastos directos de fabricación).

- Gastos/ ventas totales. Su resultado indica cual es el porcentaje de las ventas que se utilizaron en los gastos fijos y gastos de operación.
- Recuperación del activo fijo. Indica cual es el rendimiento con respecto al total de la inversión en activos, su resultado indica cual es el porcentaje de utilidad que se genera por cada peso invertido en activos. (García Padilla, 2015)
- Cobertura del capital social. Esta razón financiera es significativa para los accionistas, ya que les permite observar cuántas veces ha crecido su inversión inicial por las utilidades obtenidas.
- Capital de trabajo. Es importante para cualquier persona o empresa que su negocio cuente con los suficientes recursos para desarrollar su actividad. La razón del capital de trabajo es conocer si la suma de las cuentas del activo circulante es mayor a las del pasivo a corto plazo y así definir que la empresa no tenga problemas de pago

Para evaluar el comportamiento de los rendimientos o ganancias se utilizan las siguientes fórmulas sobre razones financieras de rentabilidad. (Garcia Nava & Paredes Hernandez, 2014, pág. 18)

h) Rentabilidad.  $\text{Utilidad del ejercicio} / (\text{Capital contable} - \text{utilidad del ejercicio}) * 100$ .

i) Productividad.  $\text{Utilidad neta} / \text{ventas totales} * 100$

j) Costo de ventas/ventas totales.  $\text{Costo de ventas} / \text{ventas totales} = (\text{Costo de venta} / \text{ventas totales}) * 100$ .

k) Gastos/ventas totales.  $(\text{Gastos fijos} + \text{gastos de operación}) / \text{ventas totales} * 100$

l) Recuperación del activo fijo.  $\text{Utilidad neta} / \text{Total del activo fijo sin depreciación}$

m) Cobertura del capital social.  $(\text{Utilidad del ejercicio} + \text{utilidades acumuladas} - \text{pérdidas}) / \text{Capital social}$ .

n) Capital de trabajo.  $\text{Activo circulante} - \text{pasivo a corto plazo}$

(García Padilla, 2015)

### 3.1.3 Razones financieras de apalancamiento

Como tercer punto dentro de las razones financieras tenemos el apalancamiento, que “demuestra el apoyo o créditos recibidos por la empresa y los niveles que soportan sus activos”. (García Nava & Paredes Hernández, 2014)

- Apalancamiento. Esta razón financiera permite conocer qué nivel de los activos totales de la empresa son financiados por proveedores, acreedores, préstamos bancarios, etc., es decir, todos los elementos presentes en el pasivo.
- Capacidad de endeudamiento. Visualizando en otro contexto el apoyo del pasivo en la empresa, se define que la proporción entre el pasivo total y el capital contable, lo cual significa que por cada peso invertido en el capital contable se tiene adicionalmente un financiamiento de “x” centavos, pesos, etc.

Las fórmulas para medir las razones financieras de apalancamiento acorde a García Nava y Paredes Hernández (2014) son:

- o) Apalancamiento.  $\text{Pasivo total} / \text{Activo total}$
- p) Capacidad de endeudamiento.  $\text{Pasivo total} / \text{capital contable}$ .
- q) Endeudamiento.  $(\text{Capital contable} * \text{política interna de endeudamiento}) \text{ menos Pasivo total}$

### 3.1.4 Razones financieras de solvencia

Siguiendo el análisis que sugiere (García Nava & Paredes Hernández, 2014) finalmente el cuarto punto identificado como grupo de las razones financieras de solvencia permite a la empresa conocer su capacidad de pago en el corto o largo plazo según las decisiones que se lleven a cabo.

- Solvencia total. Esta comparación con las cuentas de balance permite conocer a la empresa las veces que con su activo puede cubrir el pasivo total.

- Solvencia. La solvencia fija la capacidad de pago de la empresa con su activo circulante comparándolo con su pasivo total. Es importante que esta relación sea positiva para la organización y no tener así problemas de pago y vender parte del activo fijo para cubrir las deudas.
- Liquidez. Esta razón financiera es similar a la solvencia descontando el monto invertido en inventarios debido a que esta cuenta sería la de más lenta recuperación en dinero, ya que el inventario puede ser de uso exclusivo para determinada actividad y por tal razón de difícil venta.
- Prueba rápida o del ácido. Conocer la capacidad de pago inmediata es el fin de esta razón financiera en donde únicamente se comparan los recursos en efectivo y su capacidad de pago sobre el pasivo total.

Las fórmulas que se utilizan para computar las razones financieras de solvencia según García Nava y Paredes Hernández (2014) son:

- r) Solvencia total.  $\text{Activo total} / \text{Pasivo total}$
- s) Solvencia.  $\text{Activo circulante} / \text{Pasivo total}$ .
- t) Liquidez.  $(\text{Activo circulante menos inventario}) / \text{pasivo total}$
- u) Prueba rápida o del ácido.  $\text{Caja y bancos} / \text{pasivo total}$

En el mismo sentido García Nava y Paredes Hernández (2014) suman otros puntos a considerar que apoyan la obtención de información útil:

- Punto de equilibrio =  $\text{gastos fijos} / \text{precio de venta por unidad} - \text{costo de venta por unidad}$
- Número de unidades producidas diarias =  $\text{Número de unidades producidas en el periodo} / \text{días de periodo contable}$
- Días de punto de equilibrio =  $\text{Punto de equilibrio} / \text{número de unidades producidas diarias}$



### **3.2 Proyectos de inversión en diversificación de producto**

Otra estrategia de acuerdo con García Nava y Paredes Hernández (2014), proyecto de inversión; es la visualización financiera de la empresa en un tiempo determinado. También conocido como estados financieros proforma, los proyectos de inversión tienen las siguientes ventajas:

- Permiten a la empresa conocer su situación financiera histórica y con base en esta información tomar decisiones sobre su futuro.
- Las empresas deben ser claras en sus políticas de inversión financiera para que los proyectos de inversión sean lo más transparentes posibles.
- Los dueños de las empresas o sus funcionarios pueden realizar varios escenarios de proyectos de inversión hasta llegar al adecuado.
- El proyecto de inversión final es la estrategia financiera de la empresa a la que se deben sujetar los demás planes.

Es importante señalar la necesidad de contar con los estados financieros históricos de la organización como punto de partida de los proyectos de inversión (García Nava & Paredes Hernández, Estrategias Financieras Empresariales , 2014)

### **3.3 Proyectos comparativos de inversión de nuevos negocios**

El emprendedor es aquella persona que inicia con una idea de negocio, al principio incierta para más tarde tomar forma en su estructura. La estrategia financiera de proyectos de inversión de nuevos negocios según García Nava y Paredes Hernández (2014) tiene como objetivo brindar al emprendedor una visión numérica de su idea de negocio desde escenarios negativos hasta aquellos que ofrezcan utilidades.

Analizar diferentes escenarios permite valorar el riesgo de negocio que está presente en cualquier empresa; desde el punto de vista financiero, así como de García Nava y Paredes Hernández (2014) es importante contar con datos lo más cercanos a la realidad de:

- Ventas previstas.
- Costo de venta de cada artículo.

- Gastos de operación de cada artículo.
- Gastos fijos que deberán desembolsarse en la empresa.
- El saldo promedio de dinero en efectivo que se necesita.
- Los inventarios de materia prima, producto intermedio y final que solicitan los departamentos de producción y ventas.
- Los días de crédito que solicitan los clientes.
- Los activos fijos necesarios para la operación de la empresa (maquinaria, equipo de transporte, equipo de oficina, instalaciones físicas y equipo de cómputo).
- Los días de crédito que ofrecen los proveedores.
- El capital que deberá aportar cada socio de la empresa.
- El financiamiento de acreedores o de instituciones financieras necesario

Es necesario recalcar la importancia de contar con datos veraces, lo más cercanos a la realidad, para que las proyecciones financieras sean válidas. Los proyectos comparativos de inversión de nuevos negocios presentan diversos escenarios para la toma de decisiones y permiten al empresario controlar desde un principio el desarrollo de su empresa. (Garcia Padilla, 2015) (Garcia Nava & Paredes Hernandez, 2019)

### **3.4 Rentabilidad y productividad de la cartera de clientes**

Retomando indicadores importantes pero de forma más específica en cierto rubro como lo es la cartera de clientes, García Nava y Paredes Hernández (2014) indican como el principal disparador del éxito de una empresa las ventas; sin embargo, es común en las empresas micro, pequeña y mediana que no conozcan qué nivel de ganancias está generando cada cliente; en otras palabras, es importante vender, pero es más importante conocer cuáles son los clientes, que son más rentables y productivos para la organización y así recibir una mejor atención o promover mayores ventas con estos adquirentes.

Rentabilidad proviene de renta, es decir, en términos financieros cuánto “gano” por cada peso que invierto en mi capital contable, productividad es equivalente a qué cantidad de lo que vendo me resta como ganancia final. Para definir la rentabilidad y productividad por cada cliente la

empresa debe contar con un registro histórico de las ventas, los gastos que ha efectuado, los costos de sus productos y su potencial de producción. (García Nava & Paredes Hernández, 2014)

Las fórmulas aplicadas a la rentabilidad y productividad fueron analizadas en la estrategia 3.1; sin embargo, para recordarlas a continuación se citan según texto García Nava y Paredes Hernández (2014):

- Rentabilidad = Utilidad del ejercicio/ (Capital contable-utilidad del ejercicio) \* 100
  
- Productividad = Utilidad del ejercicio (utilidad neta/ventas totales) \* 100

### **3.5 Pronósticos de ventas**

Definir el monto total de ventas en unidades e ingresos en las empresas es fundamental para poder tomar decisiones financieras en cuanto a inversión o retiro de capital, según García Nava y Paredes Hernández (2014) existen diversos métodos de pronósticos partiendo del fundamental y empírico denominado intuición. Tal vez la mayoría de los empresarios utiliza este tipo de pronósticos basados en sus experiencias de ventas pasadas. También se cuenta con diversas técnicas de cálculos de pronósticos sencillos de realizar, los cuales al ser utilizados permiten medir con una alta precisión la tendencia de las ventas y ayudar a la elaboración más cercana de lo que acontecerá en el futuro en la empresa para la adecuada toma de decisiones.

Un método de pronósticos sumamente sencillo son los mínimos cuadrados, en el que se utiliza la estadística para procesar la información pasada de las ventas (este método se puede aplicar además de las ventas en el cálculo de tasas de interés, ganancias de acciones, etc.) mediante fórmulas diseñadas.

El principio básico del método de mínimos cuadrados es la información histórica de la empresa, a la que se aplica la ecuación de la línea recta conocida y citada por García Nava y Paredes Hernández (2014):

$Y = a + bx$ , ecuación que trasladada a métodos de pronósticos se reconocería como:

$$Y_1 = a + bx$$

Los significados de la ecuación son:

$Y_1$  = Valor de tendencia en un periodo en el tiempo llamado

$x$ . = Periodo determinado.

$a$  = Valor de  $Y_1$  en un punto inicial.

$b$  = Monto de aumento o decremento en  $Y_1$  por cada cambio de unidad en  $x$ .

(García Nava & Paredes Hernández, 2014)

### **3.6 Análisis de precios y demanda**

Retomando nuevamente el trabajo de García Nava y Paredes Hernández (2014) con otra estrategia que revela la importancia de analizar información, hoy día, las empresas deben conocer entre otras cosas su mercado objetivo, la demanda de sus productos por parte de este mercado, la competencia de productos similares y los precios que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto. En el caso de la demanda y su contraparte la oferta, se piensa que en un mercado libre la cantidad de productos ofrecidos por los productores y la cantidad de productos demandados por los consumidores dependen del precio de mercado del producto.

La ley de la oferta indica que la oferta es directamente proporcional al precio; cuanto más alto sea el precio del producto, más unidades se ofrecerán a la venta. Por el contrario, la ley de la demanda indica que la demanda es inversamente proporcional al precio; cuanto más alto sea el precio, menos demandarán los consumidores, por tanto, la oferta y la demanda hacen variar el precio del bien.

Según García Nava y Paredes Hernández (2014) la ley de la oferta y la demanda el precio de un bien se sitúa en la intersección de las curvas de oferta y demanda. Si el precio de un bien está demasiado bajo y los consumidores demandan más de lo que los productores pueden poner en el mercado, se produce una situación de escasez y, por tanto, los consumidores estarán dispuestos a pagar más.

Los productores subirán los precios hasta que se alcance el nivel al cual los consumidores no estén dispuestos a comprar más si sigue subiendo el precio. En la situación inversa, si el precio de un bien es demasiado alto y los consumidores no están dispuestos a pagarlo, la tendencia será a que baje el precio, hasta que se llegue al nivel al que los consumidores acepten el precio y se pueda vender todo lo que se produce.

En el sector financiero, conocer con la mayor precisión posible la demanda de los artículos que vende la empresa dependiendo del precio que les fijen permite elaborar con oportunidad los pronósticos de venta y los subsecuentes proyectos financieros para su análisis y toma de decisiones. (García Nava & Paredes Hernández, Estrategias Financieras Empresariales, 2014)

### **3.7 Rentabilidad y productividad en la salida de línea de productos**

La vida productiva y rentable de una empresa o producto varía según su demanda, precios o utilidad para el consumidor, un problema importante para las empresas y sus líneas de productos son los sustitutos. Particularmente en el campo tecnológico, los cambios son constantes por lo que las empresas deben conocer el momento oportuno de retirar del mercado su artículo y evitar así posibles pérdidas.

En la presente estrategia se buscan las decisiones financieras de salida de la línea de producción de un artículo, se busca minimizar pérdidas y recuperar las utilidades e inversiones en activos, así como cubrir los adeudos a los proveedores y acreedores. (García Nava & Paredes Hernández, Estrategias Financieras Empresariales, 2014)

### 3.8 Análisis de crédito bancarios

La evaluación financiera representa una etapa importante en el otorgamiento del crédito conforme a la obra de García Nava y Paredes Hernández (2014), porque el objeto básico del empréstito es que éste se adapte a las necesidades del solicitante, por lo que el plazo, el monto y la forma de pago del capital e interés deberá ser estudiado minuciosamente, basándose en la información financiera proporcionada por el mismo cliente.

La institución bancaria solicita múltiple información para ser presentada la solicitud de otorgamiento de crédito a sus comités respectivos, esta información puede variar tratándose de una persona física y una persona moral. A continuación, se listan los principales requisitos que solicita una institución bancaria para efectos de la evaluación y autorización de crédito, aclarando que, en caso de ser necesario, regularmente el banco se guarda el derecho de solicitar otra información que a su consideración sea necesaria:

Requisitos para personas físicas en palabras de García Nava y Paredes Hernández (2014):

- Requisar y firmar la solicitud en el formato entregado por el banco.
- Identificación oficial.
- Comprobante de domicilio.
- Relación patrimonial firmada por el solicitante en donde se anoten los valores estimados de los bienes y los datos de inscripción en el registro público de la propiedad correspondiente.
- Estados financieros de los tres últimos ejercicios fiscales firmados.
- Último estado financiero con una antigüedad no mayor a tres meses.
- En el caso de un crédito a largo plazo, las proyecciones financieras durante la vigencia del crédito.
- Para el caso de financiamientos de bienes muebles e inmuebles, las cotizaciones de los mismos.
- Si se trata de un proyecto de inversión en parcialidades, calendario de disposición del crédito.

- Sobre las garantías hipotecarias y fiduciarias la institución bancaria podrá efectuar los avalúos que sean necesarios para conocer el valor de las garantías y la viabilidad de realización. El costo de estos avalúos es con cargo al solicitante.
- La disposición anterior también aplica para las garantías prendarias.

Requisitos para personas morales en palabras de García Nava y Paredes Hernández (2014):

- Acta constitutiva de la empresa con datos de inscripción en el registro público correspondiente
- Comprobante del domicilio legal de la sociedad.
- Requisar y firmar la solicitud de crédito por aquella persona que sustenta los poderes de suscripción de títulos y crédito y que una vez autorizado el adeudo, deberá firmar el pagaré o el contrato.
- Identificación oficial del representante legal de la sociedad.
- Relación financiera de la sociedad firmada por el representante legal en donde se anoten los valores estimados de los bienes y los datos de inscripción en el registro público de la propiedad correspondiente.
- Estados financieros de los tres últimos ejercicios fiscales firmados, en el caso de que así lo cite la Ley, dictaminados.
- Ultimo estado financiero con una antigüedad no mayor a tres meses.
- En el caso de un crédito a largo plazo, las proyecciones financieras durante la vigencia del crédito.
- Para el caso de financiamientos de bienes muebles e inmuebles, las cotizaciones de los mismos.
- Si se trata de un proyecto de inversión en parcialidades, calendario de disposición del crédito.
- Sobre las garantías hipotecarias y fiduciarias, la institución bancaria podrá efectuar los avalúos que sean necesarios para conocer el valor de las garantías y la viabilidad de realización. El costo de estos avalúos es con cargo al solicitante. La disposición anterior también aplica para las garantías prendarias. En el caso de avales se aplican los mismos requisitos, debiendo ubicar si se trata de una persona física o moral. (García Nava & Paredes Hernández, 2014)

### 3.9 Reestructuración financiera de créditos bancarios

Cuando una empresa ha solicitado un crédito bancario, utiliza los recursos para mejorar su capacidad productiva, cubrir pasivos con proveedores, compra de materia prima o para pagar sus gastos corrientes como rentas, sueldos, etcétera. Si por alguna razón la empresa no puede cubrir sus adeudos por no contar con los recursos en dinero o debido a que sus clientes le solicitaron más días de crédito, la empresa puede enfrentar problemas de cartera vencida con el banco, por lo que es recomendable reestructurar las condiciones originales del adeudo para permitir a la organización cubrir con mayor comodidad sus adeudos. (García Nava & Paredes Hernández, 2014)

Entre los créditos bancarios comunes que utilizan las empresas en palabras de García Nava y Paredes Hernández (2014):

- Crédito quirografario
- Crédito de habilitación o avío
- Crédito refaccionario

### 3.10 Fideicomisos

El servicio fiduciario consiste en la firma de un contrato de Fideicomiso, acuerdo de voluntades en el que se establecen cuáles son los derechos y responsabilidades entre las partes, de los que se dará una descripción conforme al texto de García Nava y Paredes Hernández (2014).

- Fideicomiso. Contrato firmado público (ante fedatario público) o privado entre una institución fiduciaria y un fideicomitente o fideicomisario, en el que se establecen las reglas de operación del servicio (cláusulas del contrato) sobre el manejo de un patrimonio que fue o será aportado al Fiduciario.
- Fiduciario. Se puede describir como el administrador del contrato de fideicomiso, quien se convierte en “dueño” del patrimonio aportado, y que debe respetar los lineamientos del contrato para entregar dicho patrimonio a la persona señalada como fideicomisario. Las instituciones fiduciarias comunes son los bancos, las casas de bolsa, Sociedades Financieras de Objeto Limitado o las aseguradoras.



- Fideicomitente. Persona física o moral que aporta al fideicomiso un patrimonio.
  
- Fideicomisario. Persona física o moral que será beneficiaria de los derechos que marca el fideicomiso
  
- Honorarios fiduciarios. Representan los ingresos de la institución fiduciaria por su participación. Estas comisiones varían de acuerdo con la complejidad del negocio y se dividen en:
  - Honorarios por análisis, estudio y firma del fideicomiso por el fiduciario y se cobran una sola vez al iniciar el contrato.
  - Honorarios por administración, que son los ingresos anuales del fiduciario por su participación.
  - Honorarios por firmas adicionales, ingresos que cobra el fiduciario en caso de modificaciones al fideicomiso, incrementos del patrimonio fiduciario, etcétera.
  - Honorarios por cancelaciones parciales, ingresos que cobra el fiduciario cuando el fideicomiso se extingue en secciones.
  - Honorarios por cancelación, son aquellos cobros que efectúa el fiduciario por la extinción del contrato de fideicomiso.
  
- Patrimonio fideicomisito. Son los recursos, bienes, derechos, etc., que el fideicomitente aporta o aportará al contrato de fideicomiso. Como ejemplo de dicho patrimonio son bienes inmuebles, dinero en efectivo, acciones, derechos de cobro de cuentas por cobrar, obras de arte, etcétera. Para constituir un fideicomiso, éste sólo debe tener un fin lícito y ser posible alcanzar su terminación. (Garcia Nava & Paredes Hernandez, 2014)

### 3.11 Análisis con porcentajes

Otra estrategia sencilla pero no por eso menos importante que se integró derivado del texto Análisis Financiero un Enfoque Integral del autor García Padilla (2015) que resalta lo difícil que resulta en ocasiones analizar la estructura financiera de una empresa incluso realizar comparaciones mentales de dos rubros integrantes de los estados financieros cuando se observan solo números. Sin embargo, puede utilizarse un método de análisis que convierta todos los rubros de los estados financieros en una medida común, la medida común es un porcentaje con ello se facilitan mucho las cosas, además de obtener información que permite tomar decisiones con mayor precisión. En el mundo de los negocios, la economía y las finanzas, es común el uso de porcentajes como indicadores de desempeño o como medidas de análisis estándar, el Producto Interno Bruto (PIB) es un porcentaje para indicar como marcha la economía, una empresa establece sus objetivos de ventas con base en un porcentaje de incremento. La norma mexicana, NIF A7, en convergencia con la norma internacional, NIC 1, establece que los estados financieros deben presentarse en forma comparativa por lo menos con el periodo anterior.

Esto hace que la información del ejercicio de análisis tenga por lo menos una relación con las cifras de la entidad de un periodo anterior, con ello se puede obtener información de la tendencia y la estructura que presentan los diferentes rubros de los estados financieros, el análisis de porcentajes se puede realizar de dos formas:

- Análisis vertical. Considera todos los rubros de un periodo con respecto a un parámetro de los mismos, con este análisis se observa la proporción que representan los diferentes conceptos de los estados financieros cuando se toma como base un rubro en común.
  - Se calcula de la siguiente manera según, García Padilla (2015):

$$\% \text{ vertical} = \left( \frac{\text{costo que interesa}}{\text{concepto base}} \right) \times 100$$

- Análisis horizontal. Compara un rubro en dos periodos diferentes, con este análisis se ven los incrementos o disminuciones de cada partida con la misma en otro periodo, también llamado de tendencias es apropiado para conocer el comportamiento histórico de los diferentes rubros.

- Se calcula de la siguiente manera según, García Padilla (2015):

$$\% \text{ horizontal} = \left( \frac{\text{concepto que interesa actual}}{\text{mismo concepto del año base}} \right) - 1 \times 100$$

- También se puede calcular de la siguiente manera según, García Padilla (2015):

$$\% \text{ horizontal} = \left( \frac{\text{concepto que interesa actual} - \text{mismo concepto año base}}{\text{mismo concepto del año base}} \right) \times 100$$

(Garcia Padilla, 2015)

### 3.12 Presupuestos

Las empresas viven en constante incertidumbre respecto a la situación financiera, su principal preocupación radica principalmente en cómo les puede afectar, los cambios en el entorno económico y financiero cómo la inflación, la demanda, el suministro de recursos, los mercados cambiarios, el factor humano, etc., esto provoca que los administradores y directivos de la empresa requieran tener un mejor control de sus operaciones; y el presupuesto es la herramienta indicada para tal fin, como lo representa López Alcántara y Gómez Agundiz (2019) en su libro, Presupuestos.

Los presupuestos como lo indica, López Alcántara y Gómez Agundiz (2019) brindan una perspectiva para los resultados que de acuerdo con las condiciones externas e internas de la empresa; se esperan obtener por la realización de las operaciones ordinarias y extraordinarias en

un periodo con esta herramienta, las empresas pueden conocer de forma anticipada los recursos necesarios para la fabricación de productos, establecer los precios de ventas, determinar los sueldos y salarios que deberán pagar, tomar en cuenta la inflación, tener previstas líneas de crédito en caso de necesitar fondos.

Es importante mencionar que los presupuestos brindan a la dirección información importante para tomar decisiones sobre la operación normal, sobre futuras inversiones, convenios, alianzas comerciales, desarrollo de productos y/o mercados, cierre de plantas, centros de distribución u oficinas; sin embargo, también es un parámetro para evaluar el desempeño de todo el personal que integra a la empresa. (López Alcántara & Gómez Agundiz , 2019)

#### 3.12.1 Etimología y concepto de presupuesto

Al respecto, entre los antecedentes etimológicos que nos proporciona López Alcántara y Gómez Agundiz (2019) en su obra, partiendo del latín, la palabra presupuesto está formada de dos raíces, pre (antes) y supuesto (hecho), por lo que se puede decir que el presupuesto es anticiparse o adelantarse a los hechos. Si se considera otra vertiente, se encuentra que del francés antiguo se deriva de la palabra bougette (bolsa), que traducida al inglés queda como Budget y que en español significa presupuesto.

Considerando lo anterior, tenemos que el presupuesto es la integración de conceptos como ingresos, costos, gastos y demás, actividades relacionadas con la operación, cuantificadas en términos monetarios que se plantean ocurrirán en un periodo determinado. Por tanto, se concluye que el presupuesto es un proceso o método. Con el cual se obtiene información anticipada de las operaciones generadas por una entidad económica, en un periodo determinado, expresada en términos monetarios. (López Alcántara & Gómez Agundiz , 2019)

### 3.12.2 Objetivo del presupuesto

El principal objetivo del presupuesto es fungir como una herramienta, mediante el cual la administración de una empresa coordina las actividades y a los responsables de las diferentes áreas o departamentos que lo conforman. Para alcanzar las metas fijadas, se hace por medio de la aplicación del proceso administrativo; desde la planificación hasta el control de las operaciones que esperan generar en un periodo determinado. (López Alcántara & Gómez Agundiz , 2019)

### 3.12.3 Clasificación del presupuesto

Existen diversos criterios para clasificar los presupuestos que se elaboran en los diferentes tipos de empresa; sin embargo, López Alcántara y Gómez Agundiz (2019) afirma la siguiente clasificación:

- El presupuesto base cero: se fundamenta en una metodología en la que no se considera ningún dato o evento anterior al periodo presupuestado; en este contexto los cálculos se realizan con el esquema de una revaluación de todos los conceptos de ingresos, costos y gastos que pudieran generar determinados resultados. El fundamento en la elaboración de este tipo de presupuestos, es la justificación de los costos y gastos por parte de cada administrador o responsable, sólo con el fin de ejercer un óptimo control gerencial de las actividades que ayuden a alcanzar los mejores resultados de operación.
  
- Los presupuestos operativo y financiero conforman lo que se conoce como presupuesto maestro: en este resume la planeación de todas las actividades de los diferentes departamentos de las áreas de una empresa, como ventas, producción y finanzas, integrando los reportes financieros proforma o presupuestados. Su objetivo es presentar en términos monetarios el desarrollo esperado de las actividades propias de la empresa, por lo que se puede decir que es un plan de negocios mediante el cual la administración puede ejercer su función y evaluar el desempeño de cada unidad de la organización, basándose en la comparación entre información financiera real y la proyectada.

- El presupuesto operativo se presenta la planeación de ingresos, adquisición o compra de mercancía, gastos de operación y el estado de resultados presupuestado, para el presupuesto de empresas dedicadas a la comercialización. Para las empresas que se dedican a la transformación o manufactura de productos, se elaboran el de ingresos, producción, consumo de materia prima, compras de materia prima, mano de obra directa, costos indirectos de producción y de gastos de operación, concluyendo con los estados financieros proyectados del estado de costo de producción y de lo vendido y del estado de resultados.
- En el caso de cualquier tipo de empresa, siempre se requiere elaborar el presupuesto financiero en el que se presentan las estimaciones de todas las actividades financieras futuras de la empresa, como ingresos por las ventas al contado, la cobranza, préstamos otorgados a la empresa por parte de los socios o por instituciones bancarias, intereses cobrados por financiamiento o inversiones en instrumentos financieros es decir, se consideran todos los ingresos de dinero a la cuenta de la empresa. Otro concepto fundamental son los egresos, que incluyen las salidas de dinero que la empresa desea realizar durante el periodo presupuestado, como las compras al contado de mercancías o materia prima, y los costos relacionados con la producción según sea el caso; pago de nómina, de las adquisiciones de activos circulantes, inversiones de los excedentes de efectivo en instrumentos financieros, el pago de intereses y comisiones por concepto de financiamiento, retiro de socios, pago de dividendos, esto es todos los pagos que la empresa estima deberá cubrir dentro del periodo determinado, para finalmente concluir con el presupuesto del estado de flujo de efectivo y el balance general.  
(López Alcantara & Gómez Agundiz, 2019)

Figura 3.1 Presupuesto Maestro, según (López Alcantara & Gómez Agundiz, 2019)



- El presupuesto por área de responsabilidad: se elabora en empresas que tienen implementado un sistema de costos y de administración basados en áreas de responsabilidad y cuya estructura organizacional y de operación está constituida para funcionar de esta forma, ya que en este tipo de empresas un administrador es responsable de las operaciones realizadas en su área, por lo que la principal característica es que el registro y el control de las actividades se hace por cada segmento en particular y posteriormente se integra en un todo. Es importante considerar que el presupuesto por áreas de responsabilidad se elabora para todas las áreas, por lo que se estiman los ingresos, compras, operación y en su caso el costo de producción terminando con la elaboración de los estados financieros presupuestados.
  
- El presupuesto por programas: es utilizado principalmente cuando se trabaja por proyectos en donde se requiere conocer de manera específica y significativa las operaciones a realizar, como la distribución de los recursos en las inversiones de manera detallada. Su elaboración está conformada por la planeación de las subactividades, que finalmente se integran en un todo constituyendo un programa; generalmente es utilizado por organismos gubernamentales y solo en algunos casos especiales por empresas del sector privado, siendo las empresas General Motors y Rand Corporación, en la década de los sesentas, quienes lo aplicaron por primera vez. (López Alcantara & Gómez Agundiz, 2019)

## **4 Capítulo 4 Empresa pyme GX, S.A DE C.V.**

GX, es una empresa 100% mexicana, fundada en marzo de 1998; nuestra sociedad está compuesta por un grupo familiar dedicado a la fabricación de desinfectantes a base de plata coloidal para la purificación de agua y desinfección de alimentos. Cuidando la protección de la salud y prevención, en general, de enfermedades.

### **4.1 Visión**

Ser el mejor laboratorio enfocado a la elaboración de productos para el bienestar de la salud del ser humano, generando buenos rendimientos a la inversión de nuestros accionistas, fomentando el progreso y desarrollo de nuestros colaboradores y contribuir con la comunidad en la que nos desenvolvemos.

### **4.2 Misión**

La solidez económica, la profunda investigación científica y la experiencia adquirida en el campo de la industria química, nos orienta a convertirnos en el primer Laboratorio Mexicano capaz de responder en forma diferencial a los requerimientos de la sociedad, así como empresas públicas y privadas, satisfaciendo de forma integral las necesidades para el bienestar de la salud a través de una gama de opciones para la purificación del agua y desarrollo de sus fármacos.

### **4.3 Valores**

- La responsabilidad personal.
- La integridad ética y el apego al derecho.
- La contribución al bienestar económica y social del país.
- El respeto a la dignidad humana.
- El espíritu de colaboración



## 4.4 Objetivos de la Calidad

- Elevar el nivel de satisfacción de nuestros clientes, brindando productos de calidad que cumplan con las especificaciones.
- Incrementar la eficiencia y productividad en el proceso de manufactura por medio de sistemas de calidad que permitan un control adecuado en todos los factores que influyen en el proceso.
- Mantener una buena relación con nuestros proveedores por medio de la honestidad y comercio justo.

## 4.5 Compromisos

### 4.5.1 Compromiso con nuestros clientes y proveedores

Dar a nuestros clientes el mejor servicio en términos de calidad, valor agregado y condiciones justas, en el marco de una transacción siempre honesta y transparente, e igualmente, establecer con nuestros proveedores relaciones honestas y transparentes, que privilegien el servicio la calidad y que fomenten una competencia leal.

### 4.5.2 Compromiso con nuestros colaboradores

Dar a nuestros colaboradores un trato justo, digno y abierto al diálogo, observando en todas las políticas laborales fundadas en la legislación vigente y respetando su legítimo derecho a la privacidad, sin distinción de sexo, edad o religión.

### 4.5.3 Compromiso con nuestros accionistas

Producir rendimientos adecuados en beneficio de nuestros accionistas, proteger e incrementar el valor de su inversión, en el marco de elevados estándares éticos.

#### 4.5.4 Compromiso con nuestra comunidad

Actuar como institución responsable ante la comunidad en la que nos desenvolvemos y a la que prestamos nuestros servicios, acatando la normatividad que la rige y procurando el bienestar. GX y cada uno de sus integrantes saben que, en última instancia deben sus posibilidades de trabajo y sus probabilidades de éxito a la comunidad en la que se desenvuelven y a la que sirven.

#### 4.5.5 Compromiso con nuestros competidores

Competir vigorosa y lealmente, fundando nuestra participación sólo en las bondades y méritos de nuestros productos y servicios, tratando con respeto y ética profesional a todos nuestros competidores.

#### 4.5.6 Compromiso de los integrantes

Cada uno de los miembros que integran GX, asume como propios los valores, la misión y compromisos institucionales, mismos que forman parte integral de su contrato de trabajo y se traducen en acciones concretas.

### **4.6 Análisis financiero**

La empresa pyme GX, S.A DE C.V. con 23 años de experiencia en el mercado es una sociedad encabezada por un grupo familiar que emplea a más de 30 personas entre personal administrativo y operativo. Actualmente, la situación económica que vive nuestro país y a la que se enfrentan las empresas pequeñas y medianas como GX; se ha complicado y representa un nuevo reto.

La dirección y accionistas de la empresa en el transcurso de estos años, siguiendo su propia intuición han implementado estrategias que permitieron mantener sus operaciones dentro de un entorno económico difícil a pesar de no tener el conocimiento o la preparación técnica cuentan con la experiencia del día a día lo cual es muy importante ya que conocen muy bien a la compañía.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos los últimos años se han presentado dificultades con el flujo de efectivo lo anterior tiene un fuerte efecto multiplicador por estar completamente vinculado al cumplimiento de los compromisos adquiridos por la compañía, desde pago a proveedores o pago de salarios, generando una insuficiencia de fondos para las operaciones corrientes.

Al no estar preparados para el peor escenario y sobre todo no tener datos que ayuden en la toma de decisiones, se establece examinar posibles soluciones que auxilien el cumplimiento de obtener un flujo de efectivo eficiente.

#### 4.6.1 Situación actual de la empresa

En términos generales los indicadores financieros nos dan una idea clara sobre el estado de la empresa sobre todo de los problemas a resolver y sobre los cuales se deben tomar medidas antes de que sea muy tarde. La contabilidad registra las actividades realizadas por la compañía y los resume en los estados financieros, dicha información proporciona una base histórica que ayude a comprender la situación actual y sobre todo a planear un futuro.

Imagen 4.1 Estado de resultados, análisis vertical y horizontal

| <b>GX, S.A. DE C.V.</b>                        |   |           |                  |              |                |            |
|--|---|-----------|------------------|--------------|----------------|------------|
| <b>ESTADO DE RESULTADOS</b>                    |   |           |                  |              |                |            |
| <b>DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 20XX</b> |   |           |                  |              |                |            |
|  | jun-19  | %         | jun-20           | %            | DIFERENCIA     | %          |
| <b>VENTAS NETAS</b>                            | 13,341,451  | 100%      | 17,947,671       | 100%         | 4,606,220      | 35%        |
| <b>COSTO DE VENTAS</b>                         | 8,589,205   | 64%       | 11,540,350       | 64%          | 2,951,145      | 34%        |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                          | 4,752,246 <span style="color: green;">▲</span>      | 36%       | 6,407,321        | 36%          | 1,655,075      | 35%        |
| <b><u>GASTOS DE OPERACIÓN</u></b>              |   |           |                  |              |                |            |
| <b>GASTOS GENERALES</b>                        | 3,374,139   | 25%       | 5,066,865        | 28%          | 1,692,726      | 50%        |
| <b>UTILIDAD O (PERDIDA) EN OPERACIÓN</b>       | 1,378,107 <span style="color: green;">▲</span>      | 10%       | 1,340,456        | 7%           | -37,651        | -3%        |
| <b>COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO</b>        |   |           |                  |              |                |            |
| PRODUCTOS FINANCIEROS                          |   |           |                  |              |                |            |
| UTILIDAD CAMBIARIA                             | 10,252  | 0.08%     |                  | 0%           | -10,252        | -100%      |
| PERDIDA CAMBIARIA                              |   |           |                  |              |                |            |
| <b>GASTOS FINANCIEROS</b>                      | 540,240   | 4%        | 182,583          | 1%           | -357,657       | -66%       |
| <b>SUMA COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO</b>   | 529,988 <span style="color: green;">▲</span>        | 4%        | 182,583          | 1%           | -347,405       | -66%       |
| <b>UTILIDAD O (PERDIDA) DESPUES DEL C.I.F.</b> | 848,119 <span style="color: green;">▲</span>        | 6%        | 1,157,873        | 6.5%         | 309,754        | 37%        |
| <b>OTROS GASTOS Y PRODUCTOS</b>                |   |           |                  |              |                |            |
| OTROS GASTOS                                   | -   |           | 4,446            | 0.02%        | 4,446          | 100%       |
| OTROS PRODUCTOS                                |   |           |                  |              |                |            |
| <b>SUMA OTROS GASTOS Y PRODUCTOS</b>           | -   |           | 4,446            | 0.02%        | 4,446          | 100%       |
| <b>UTILIDAD O(PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS</b>  | <b>848,119 <span style="color: green;">▲</span></b> | <b>6%</b> | <b>1,153,427</b> | <b>6.43%</b> | <b>305,308</b> | <b>36%</b> |
| <b>PROVISIONES</b>                             |   |           |                  |              |                |            |
| PTU  |   |           | -                |              |                |            |
| ISR  |   |           | -                |              |                |            |
|  |   |           | -                |              |                |            |
| <b>RESULTADO DEL PERIODO</b>                   | <b>848,119 <span style="color: green;">▲</span></b> | <b>6%</b> | <b>1,153,427</b> | <b>6.43%</b> | <b>305,308</b> | <b>36%</b> |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Imagen 4.2 Balance General, análisis vertical y horizontal

| <b>GX, S.A. DE C.V.</b>                    |                      |               |                      |               |                     |             |
|--|----------------------|---------------|----------------------|---------------|---------------------|-------------|
| <b>BALANCE GENERAL AL 30 DE JUNIO 20XX</b> |                      |               |                      |               |                     |             |
| <b><u>ACTIVO</u></b>                       |                      |               |                      |               |                     |             |
| <b><u>CIRCULANTE</u></b>                   |                      |               |                      |               |                     |             |
|  | <b>JUN 2019</b>      | <b>%</b>      | <b>JUN 2020</b>      | <b>%</b>      | <b>DIFERENCIA</b>   | <b>%</b>    |
| BANCOS NACIONALES                          | 78,246               | 0.4%          | 947,356              | 3.9%          | 869,110             | 1111%       |
| CLIENTES                                   | 16,616,877           | 91.1%         | 15,545,917           | 63.3%         | -1,070,960          | -6%         |
| ALMACEN                                    | 88,246               | 0.5%          | 5,667,313            | 23.1%         | 5,579,067           | 6322%       |
| ANTICIPO A PROVEEDORES                     | 32,309               | 0.2%          | 32,309               | 0.1%          | 0                   | 0%          |
| DEUDORES DIVERSOS                          | 23,212               | 0.1%          | 310,152              | 1.3%          | 286,940             | 1236%       |
| IVA A FAVOR                                | 167,601              | 0.9%          | 56,632               | 0.2%          | -110,969            | -66%        |
| IVA POR ACREDITAR                          | 496,834              | 2.7%          | 1,239,720            | 5.1%          | 742,886             | 150%        |
|  | <b>17,503,325.00</b> | <b>95.96%</b> | <b>23,799,399.00</b> | <b>96.97%</b> | <b>6,296,074.00</b> | <b>36%</b>  |
| <b><u>FIJO</u></b>                         |                      |               |                      |               |                     |             |
| EQ. DE COMPUTO                             | 92,371               | 0.5%          | 92,371               | 0.4%          | -                   | 0%          |
| DEP. ACUM. DE EQ. DE COMF                  | -92,371              | -0.5%         | -92,371              | -0.4%         | -                   | 0%          |
| MOBILIARIO Y EQ DE OFICIN                  | 688,537              | 3.8%          | 688,537              | 2.8%          | -                   | 0%          |
| DEP. ACUM EQ. OFICINA                      | -668,122             | -3.7%         | -667,393             | -2.7%         | 729                 | 0%          |
| MAQUINARIA Y EQUIPO                        | 769,424              | 4.2%          | 769,424              | 3.1%          | -                   | 0%          |
| DEP. ACUM. MAQ Y EQ UIPO                   | -738,580             | -4.0%         | -755,774             | -3.1%         | -17,194             | 2%          |
| EQ. DE TRANSPORTE                          | 254,397              | 1.4%          | 254,397              | 1.0%          | -                   | 0%          |
| DEP. ACUM EQ. DE TRANSPC                   | -254,397             | -1.4%         | -254,397             | -1.0%         | -                   | 0%          |
|  | <b>51,259.00</b>     | <b>0.28%</b>  | <b>34,794.00</b>     | <b>0.14%</b>  | <b>- 16,465.00</b>  | <b>-32%</b> |
| <b><u>DIFERIDO</u></b>                     |                      |               |                      |               |                     |             |
| OTROS                                      | 3,000                | 0.0%          | 3,000                | 0.0%          | -                   | 0%          |
| GASTOS DE INTALACION                       | 28,436               | 0.2%          | 28,436               | 0.1%          | -                   | 0%          |
| AMORTIZACION GASTOS INS                    | -28,436              | -0.2%         | -28,436              | -0.1%         | -                   | 0%          |
| IMPUESTOS A FAVOR                          | 683,431              | 3.7%          | 706,826              | 2.9%          | 23,395              | 3%          |
|  | <b>686,431.00</b>    | <b>3.76%</b>  | <b>709,826.00</b>    | <b>2.89%</b>  | <b>23,395.00</b>    | <b>3%</b>   |
| <b>SUMA ACTIVO</b>                         | <b>18,241,015.00</b> | <b>100%</b>   | <b>24,544,019.00</b> | <b>100%</b>   | <b>6,303,004.00</b> | <b>35%</b>  |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Imagen 4.3 Balance General, análisis vertical y horizontal

| <b>GX, S.A. DE C.V.</b>                    |                      |              |                      |               |                     |              |
|--|----------------------|--------------|----------------------|---------------|---------------------|--------------|
| <b>BALANCE GENERAL AL 30 DE JUNIO 20XX</b> |                      |              |                      |               |                     |              |
| <b><u>PASIVO</u></b>                       |                      |              |                      |               |                     |              |
| <b><u>A CORTO PLAZO</u></b>                |                      |              |                      |               |                     |              |
|  | <b>JUN 2019</b>      | <b>%</b>     | <b>JUN 2020</b>      | <b>%</b>      | <b>DIFERENCIA</b>   | <b>%</b>     |
| PROVEEDORES                                | 3,602,048            | 19.7%        | 8,612,243            | 35.1%         | 5,010,195.00        | 139%         |
| ACREEDORES DIVERSOS                        | 8,345,226            | 45.7%        | 9,673,565            | 39.4%         | 1,328,339.00        | 16%          |
| IMPUESTOS POR PAGAR                        | 70,609               | 0.4%         | 78,186               | 0.3%          | 7,577.00            | 11%          |
| SYS POR PAGAR                              | 0                    | 0.0%         | 39,208               | 0.2%          | 39,208.00           |              |
| IVA POR PAGAR                              | 2,313,160            | 12.7%        | 2,220,170            | 9.0%          | - 92,990.00         | -4%          |
|  | <b>14,331,043.00</b> | <b>78.6%</b> | <b>20,623,372.00</b> | <b>84.0%</b>  | <b>6,292,329.00</b> | <b>44%</b>   |
| <br>                                       |                      |              |                      |               |                     |              |
| <b><u>CAPITAL CONTABLE</u></b>             |                      |              |                      |               |                     |              |
| CAPITAL SOCIAL FIJO                        | 250,000              | 1.4%         | 250,000              | 1.0%          | -                   | 0%           |
| APORTA PARA FUT AUM CAF                    | 240,000              | 1.3%         | 240,000              | 1.0%          | -                   | 0%           |
| RESULT. DE EJERC. ANT.                     | 2,571,853            | 14.1%        | 2,277,220            | 9.3%          | - 294,633.00        | -11%         |
| RESULTADO DEL PERIODO                      | 848,119              | 4.6%         | 1,153,427            | 4.7%          | 305,308.00          | 36%          |
|  | <b>3,909,972.00</b>  | <b>21.4%</b> | <b>3,920,647.00</b>  | <b>16.0%</b>  | <b>10,675.00</b>    | <b>0.27%</b> |
| <br>                                       |                      |              |                      |               |                     |              |
| <b>SUMA PASIVO Y CAPITAL</b>               | <b>18,241,015.00</b> | <b>100%</b>  | <b>24,544,019.00</b> | <b>100.0%</b> | <b>6,303,004</b>    | <b>35%</b>   |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Gracias al resumen de los estados financieros aplicando análisis vertical y horizontal se puede realizar un estudio no tan detallado pero que permite a simple vista mostrar las áreas de oportunidad que tiene la empresa; las ventas incrementaron en un 35% respecto al año anterior y el costo de venta se mantuvo en un 64% en relación a las ventas de cada periodo así mismo los gastos generales presentaron un incremento del 25% al 28% conforme a las ventas significando un aumento del 50% en relación al periodo anterior, por el contrario los gastos financieros disminuyeron en un 66%; la mezcla de estos incrementos y decrementos resulto en ambos periodos con una utilidad en relación a las ventas del 6% y 6.43 % respectivamente esta mejora en la utilidad representa un incremento del 36% respecto al periodo anterior.

En cuanto al balance general se detecta que la empresa en términos generales en 2020 creció el activo total respecto a 2019 en un 35% pero es importante señalar que los clientes representan el 91% del total del activo para 2019; disminuyendo para 2020 un 63% aludiendo una baja del 6% respecto al año anterior, así mismo el almacén representa un 23% del total del activo manifestando un incremento respecto al periodo anterior, interpretando los datos anteriores se detecta un área de oportunidad en cuanto a cobranza y al incremento en almacén para ventas ; se debe priorizar estas 2 actividades para convertir estos 2 puntos en recursos.

Los proveedores y acreedores suman 74% del total del pasivo y capital, en cifras del año más reciente representa 35% y 39% respectivamente por otra parte los accionistas solo mantienen una proporción de 16%, interpretando estos datos se podría decir que por cada peso invertido 84% corresponde a terceros (proveedores, acreedores) y 16% a los accionistas; representando un nivel de endeudamiento alto el cual se debe vigilar.

## 4.7 Contexto de la empresa

La empresa GX, es una empresa mexicana dedicada a la fabricación de desinfectantes a base de plata coloidal; ofrece una línea de productos enfocados a la purificación de agua y prevención de enfermedades transmitidas por alimentos, con una atención profesional y técnica, en condiciones comerciales competitivas.

La plata coloidal es un antibiótico natural, gracias a sus propiedades antibacterianas se usa como desinfectante, sirve para eliminar las bacterias, virus, parásitos, hongos y microbios; hasta ahora la empresa ha ofrecido sus productos para desinfectar agua, frutas y verduras en diferentes presentaciones 20 ml, 30 ml, 120 ml, 500 ml y 1 L; con diferentes concentraciones de plata coloidal al 0.32%, 0.32%, 0.08%, 0.052% y 0.052% respectivamente, los cuales han permitido crecer y consolidarse en el mercado con su marca, también ha logrado llegar a más clientes fabricando la marca propia de tiendas de autoservicio lo que representa alcanzar más mercado que la competencia, el camino no ha sido fácil para obtener estos contratos ya que implican cumplir con estándares de fabricación altos y auditorias anuales por parte de las cadenas de autoservicio.

Para el año 2019 se planteó un nuevo producto dirigido al segmento de bebés, este producto nace con la intención de resolver la necesidad que se presenta entre las mamás preocupadas por el bienestar de sus hijos pequeños que se llevan todo a la boca por lo regular sin desinfectarlo provocando enfermedades frecuentes en los pequeños, atendiendo esta necesidad se diseña un desinfectante solución de plata coloidal al 0.00064% de concentración y contenido 60 ml presentación practica para llevar a todos lados, entre sus características; no daña la piel, desinfecta superficies, juguetes, chupones, mamilas y todo con lo que este en contacto el bebé.



Para dar a conocer el producto se solicitó financiamiento externo mediante un crédito bancario para llevar a cabo una campaña de publicidad a nivel nacional para el lanzamiento en medios de comunicación como programas de televisión, radio y redes sociales buscando los horarios y programas dirigidos a la audiencia a la que se deseaba llegar, dicha campaña se programó para el mes de agosto 2020 cuando el producto se encontrara disponible en todas las cadenas de auto servicio.

Durante 2019 uno de los objetivos planeados fue realizar las negociaciones y establecer las condiciones comerciales con las cadenas de autoservicio para colocar en punto de venta el nuevo producto justo en el departamento para bebés, así como tomar medidas con los proveedores sobre el aumento en materias primas y asegurar la capacidad de producción en planta para poder cubrir los acuerdos pactados.

Es de suma importancia mencionar el impacto que tuvo la llegada de la pandemia por Covid a México, en el mes de marzo 2020 el gobierno declaró emergencia sanitaria, una situación sin precedentes que afectó familias, negocios, comunidades, la vida como la conocemos; la empresa GX, en primer lugar se enfocó en la salud y seguridad de sus empleados así como de colaboradores, por lo que se implementaron las medidas necesarias para establecer horarios y días de trabajo escalonados, facilitar la comunicación por video llamadas, alentando el trabajo en equipo a través de canales digitales e instaló filtros sanitarios en el área de producción ya que al pertenecer a las cadenas de suministro de las tiendas de autoservicio debía garantizar el abastecimiento de sus productos, se catalogó a la empresa dentro de las actividades esenciales por la fabricación de los desinfectantes.

Derivado de la emergencia sanitaria las personas hicieron compras de pánico provocando la escasez de algunos productos básicos desde papel de baño, comida, medicamentos así como cubre bocas y gel antibacterial productos básicos para esta nueva normalidad, la demanda fue tan alta que se presentó escasez de materia prima como los son frasco, tapa, dosificadores, alcohol, ocasionando un incremento del 200% en precios con los proveedores debido a la alta demanda de estos productos a nivel mundial.

Debido a la alta demanda de artículos para desinfectar y combatir la pandemia por Covid 19, se incrementaron los pedidos del desinfectante que en primera instancia se desarrolló para un mercado en específico pero que sirve para toda la familia sin ser toxico o dañar la piel por lo que se decidió cambiar la exhibición del producto, a pesar de ser un año complicado las ventas se incrementaron a diferencia de otras empresas que sufrieron los estragos de la pandemia, GX pudo hacer frente a sus obligaciones, envió más de 1 año a los empleados vulnerables a su casa cubriendo el 100% de su salario.

Las expectativas para el siguiente año 2021 podrían ser alentadoras, pero a finales del 2020 se presentaron varios aspectos a considerar como el incremento en la oferta de artículos desinfectantes de diversas empresas a menor precio al ser fabricados con alcohol o cloro y por consecuencia una disminución en las ventas y posicionamiento de la marca en el mercado, al haber una oferta excesiva es difícil marcar una diferencia con los demás artículos pero sobre todo es difícil competir en los costos ya que el ingrediente principal (plata coloidal) de la solución puede presentar fluctuaciones en su precio dictadas por factores económicos externos a la empresa al ser un metal precioso es difícil pronosticar el precio.

Por lo que se tomaron algunas medidas al pronosticar un año difícil para GX, y en general un año complicado para la economía del país; se decidió retomar la idea originaria y concentrarse en el mercado de bebés donde se considera que se tendrá mejores oportunidades de crecimiento y estabilidad con menos competencia.

También se optó por disminuir el precio del producto dirigido al departamento de bebés debido al alto inventario en tiendas, en primera instancia el producto presento un buen desplazamiento en punto de venta, pero en los últimos meses dicho desplazamiento ha sido bajo, al ser un producto nuevo corre el riesgo de quedar fuera de las cadenas por sobrepasar el inventario, para no llegar a eso se tomó la decisión de bajar el precio y cambiar al departamento de bebés.

Del mismo modo se acordó realizar cambio de precios en los productos de la marca GX en sus diferentes presentaciones con todas las cadenas; todo esto derivado del incremento en costos que se ha sufrido en el último año el cual presento variaciones importantes e insostenibles con los precios actuales.

## 4.8 Razones financieras

Tabla 4.1 Razones financieras

| GX, S.A. DE C.V.               |                   |                 |                 |               |  |
|--------------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|---------------|--|
| RAZONES FINANCIERAS            |                   |                 |                 |               |  |
|                                | 2017              | 2018            | 2019            | 2020          |  |
| Dias de pago                   | 191               | 157             | 186             | 124           | (proveedores / costo de ventas)* dias del periodo contable               |
| Rotacion de dias de pago       | 2                 | 2               | 2               | 3             | (dias de periodo contable/dias de pago)                                  |
| Dias de inventario             | 120               | 89              | 128             | 141           | (inventario/CV)* dias del periodo  |
| Rotacion de inventario         | 3                 | 4               | 3               | 3             | (dias de periodo contable/dias de inventario)                            |
| Dias de cuentas por cobrar     | 146               | 146             | 183             | 151           | (cuentas por cobrar/ventas totales)* dias del periodo contable           |
| Rotacion de cuentas por cobrar | 2                 | 2               | 2               | 2             | (dias del periodo contable/dias de cuentas por cobrar)                   |
| Ciclo economico                | -75               | -78             | -125            | -168          | (dias de pago - dias de inventario - dias de cuentas por cobrar)         |
| Rentabilidad                   | - 10.24 -         | 3.52 -          | 5.27 -          | 6.03          | utilidad del ejercicio/(capital contable-utilidad del ejercicio)*100     |
| Productividad                  | -1.27             | -0.41           | -0.63           | -0.51         | (utilidad neta/ventas totales)*100                                       |
| Costo de ventas/ventas totales | 68.12             | 65.14           | 63.56           | 53.55         | (costo de ventas/ventas totales)*100                                     |
| Gastos/ventas totales          | 32.13             | 34.62           | 35.04           | 45.15         | (gastos fijos + gastos de operación /ventas totales)*100                 |
| Recuperacion del activo fijo   | -19.15%           | -5.91%          | -9.94%          | -10.76%       | utilidad neta/total del activo fijo sin depreciacion                     |
| Cobertura del capital social   | 5.18              | 4.96            | 4.65            | 4.31          | utilidad del ejercicio +utilidades acumuladas-perdidas)/ capital social  |
| Capital de trabajo             | 2,313,099.00      | 2,212,395.00    | 2,074,385.00    | 1,901,709.00  | activo circulante- pasivo a corto plazo                                  |
| Apalancamiento                 | 0.85              | 0.82            | 0.86            | 0.89          | pasivo total/ activo total   |
| Capacidad de endeudamiento     | 5                 | 5               | 6               | 8             | pasivo total/capital contable  |
| Endeudamiento                  | - 14,410,394.20 - | 11,682,445.40 - | 15,139,046.00 - | 18,506,050.10 | capital contable *(politica interna de endeudamiento) menos pasivo total |
| Solvencia total                | 1.18              | 1.21            | 1.16            | 1.13          | activo total/pasivo total  |
| Solvencia                      | 1.14              | 1.16            | 1.12            | 1.09          | activo circulante/pasivo total   |
| Liquidez                       | 0.77              | 0.85            | 0.80            | 0.76          | (activo circulante-inventario)/ pasivo total                             |
| Prueba rapida o del ácido      | 0.003             | 0.000           | 0.003           | 0.000         | caja y bancos /pasivo total  |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Derivado de los resultados de las razones financieras de operación se puede observar que el comportamiento de la empresa GX, S.A. DE C.V. en cuanto a los días de pago a los proveedores y la rotación de este mismo; la empresa cuenta con un plazo de financiamiento por parte de proveedores alto que va desde 191 días y que se ha logrado bajar a 124 días en promedio. De la misma forma los días de inventario han sido altos en todos los periodos, logrando en 2018 bajar a 89 días de inventario y una rotación de 4 veces al año.

El financiamiento a los clientes que otorga GX, S.A. DE C.V; en promedio fue entre 183 y 146 días, debido a que la mayoría de las ventas de la empresa se realizan con cadenas de autoservicio y los días de crédito van de 60 a 120 días aproximadamente.

El ciclo económico de la empresa ha ido aumentando en forma negativa debido a la reducción que se presentó en el pago a proveedores y el aumento tanto en días de inventario, así como en los plazos de las cuentas por cobrar.

En las Razones financieras de rentabilidad se observa rotundamente que la empresa no ha presentado buenos resultados, aunque las perdidas han disminuido falta mucho por hacer ya que tanto rentabilidad como la productividad son números negativos; esto en gran parte por los costos y gastos que en su conjunto representan un 98 % de las ventas.

Aunque las razones financieras de cobertura de capital social, indican que se ha incremento de 5 a 4.31 veces el capital social en los diferentes periodos y el capital de trabajo indica que el activo es mayor a los pasivos a corto plazo, no son indicadores suficientes.

Razones financieras de apalancamiento indica que por cada peso invertido se observa un financiamiento que va de 0.85 a 0.89 centavos del mismo modo se presenta un endeudamiento alto y aunque la empresa presenta solvencia para cubrir sus deudas con base en su activo a corto plazo, solo indica una solvencia de 0.76 y no cuenta con capacidad de pago inmediato.

## 4.9 Flujo de efectivo 2017- 2021.

Imagen 4.4 Flujo de efectivo mensual 2017

| FLUJO DE EFECTIVO 2017                        | GX, S.A. DE C.V<br>FLUJO DE EFECTIVO 2017 |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|---|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|   | ENERO                                     | FEBRERO             | MARZO               | ABRIL               | MAYO                | JUNIO               | JULIO               | AGOSTO              | SEPTIEMBRE          | OCTUBRE             | NOVIEMBRE           | DICIEMBRE           |
| SALDO INICIAL                                 | 20,440.30                                 | 35,948.63           | 4,178.65            | 4,034.18            | 658.23              | 785.67              | 3,825.99            | 2,323.32            | 477.52              | 211.40              | 2,625.33            | 2,401.85            |
| BANCOS  | 2,006,119.28                              | 2,111,372.73        | 1,608,477.36        | 2,149,980.15        | 2,536,052.07        | 2,635,307.33        | 2,970,401.82        | 2,706,370.72        | 1,976,097.59        | 2,862,816.84        | 2,260,403.58        | 1,836,226.64        |
| CREDITOS                                      | -   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| DISP CREDITO REVOLVENTE                       | -   | -                   | -                   | 20,000.00           | -                   | 7,000.00            | -                   | -                   | 13,000.00           | -                   | -                   | -                   |
| <b>INGRESOS</b>                               | <b>2,026,559.58</b>                       | <b>2,147,321.36</b> | <b>1,612,656.01</b> | <b>2,174,014.33</b> | <b>2,536,710.30</b> | <b>2,643,093.00</b> | <b>2,974,227.81</b> | <b>2,708,694.04</b> | <b>1,989,575.11</b> | <b>2,863,028.24</b> | <b>2,263,028.91</b> | <b>1,838,628.49</b> |
| <b>1 FONACOT</b>                              |   | 5,531.69            | 5,549.97            | 6,066.16            | 6,066.16            | 6,066.16            | 4,916.16            | 4,834.85            | 5,171.35            | 5,171.35            | 4,381.52            | 4,381.52            |
| <b>2 CREDITO</b>                              | 3,778.58                                  | 7,371.69            | 7,371.69            | 3,778.58            | 7,371.69            | 10,964.80           | 3,778.59            | 7,371.69            | 7,371.69            | 7,371.73            | 3,778.57            | 3,778.58            |
| <b>3 CONTADOR</b>                             | 20,300.00                                 | 20,300.00           | 15,000.00           | 25,600.00           | 26,100.00           | 23,200.00           | 23,200.00           | 23,200.00           | 23,200.00           | 23,200.00           | 23,200.00           | 46,400.00           |
| <b>4 RENTA</b>                                | 40,000.00                                 | 40,000.00           | 40,000.00           | 40,000.00           | 40,000.00           | 41,344.00           | 41,344.00           | 41,344.00           | 41,344.00           | 41,344.00           | 41,344.00           | 41,344.00           |
| <b>5 COM BANCARIAS</b>                        | 377.00                                    | 522.00              | 417.60              | 422.24              | 429.20              | 452.40              | 423.40              | 450.10              | 423.40              | 435.00              | 1,098.69            | 452.40              |
| <b>6 TELMEX BODEGA</b>                        | 392.00                                    | 391.00              | 1,339.00            | 421.00              | 410.00              | 824.00              |                     | 452.00              | 445.00              | 1,198.00            | 399.00              | 401.00              |
| <b>7 SEGURO VIDA CREDITO</b>                  |   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>8 COMISIONES VEN</b>                       | 56,971.77                                 | 100,281.06          | 135,057.57          | 73,420.14           | 69,018.61           | 114,673.44          | 101,141.88          | 92,509.67           | 95,078.01           | 119,345.11          | 60,986.39           | 115,307.10          |
| <b>9 PROVEEDORES</b>                          | 640.00                                    | 33,883.09           |                     | 243,468.29          | 308,405.83          | 390,698.17          | 375,241.51          | 290,036.41          | 102,497.25          | 290,391.57          | 305,744.85          |                     |
| <b>10 ANTAD</b>                               |   |                     |                     | 37,996.96           | 27,381.80           |                     |                     |                     |                     | 60,343.20           |                     |                     |
| <b>11 GS1</b>                                 |   | 6,720.00            |                     |                     |                     | 11,450.00           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>12 TDC NEGOCIO</b>                         | 9,514.00                                  | 20,264.00           | 7,474.02            | 832.62              | 8,066.00            | 31.00               | 49,790.25           | 25,137.66           | 6,745.19            | 24,169.64           | 22,531.26           | 2,011.00            |
| <b>13 TDC NEGOCIO</b>                         | 74,722.52                                 | 68,475.30           | 62,634.79           | 59,476.36           | 56,858.34           | 53,397.06           | 47,590.60           | 46,216.44           | 42,566.51           | 40,222.69           | 37,605.55           | 34,229.98           |
| <b>14 NOMINA/ MED</b>                         | 608,396.80                                | 553,088.00          | 276,544.00          | 345,680.00          | 859,100.96          | 539,910.40          | 345,680.00          | 691,360.00          | 603,478.40          | 155,161.60          | 606,262.40          | 468,319.84          |
| <b>15 LEVICOM</b>                             | 1,110.54                                  |                     |                     | 3,738.21            |                     |                     | 3,603.75            |                     |                     | 3,679.09            | 1,260.51            |                     |
| <b>16 NOMINA</b>                              | 45,961.20                                 | 44,976.81           | 43,381.42           | 43,396.02           | 44,727.42           | 46,308.61           | 48,221.61           | 50,529.81           | 45,697.82           | 46,656.22           | 52,480.81           | 50,682.01           |
| <b>17 CREDITO SANTANDER</b>                   |   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>18 IMSS E INFONAVIT</b>                    | 57,568.72                                 | 19,258.86           | 60,277.82           | 19,223.12           | 54,637.99           | 19,832.43           | 57,286.30           | 21,334.58           | 58,602.22           | 18,610.90           | 57,541.74           | 19,975.04           |
| <b>19 ISN</b>                                 | 4,427.00                                  | 5,687.00            | 2,853.00            | 3,084.00            | 2,984.00            | 3,248.00            | 3,234.00            | 3,478.00            | 3,517.00            | 3,019.00            | 3,258.00            |                     |
| <b>20 AT&amp;T</b>                            |   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>21 SINDICATO</b>                           | 11,000.00                                 |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     | 12,500.00           |
| <b>22 FLETES</b>                              | 17,774.40                                 | 14,859.62           | 32,185.58           | 19,767.14           | 45,406.83           | 13,420.08           | 41,416.08           | 14,062.80           | 29,067.60           | 24,252.04           | 10,047.42           | 13,453.36           |
| <b>23 PLATA</b>                               | 263,000.05                                | 72,500.00           | 300,000.00          | 439,200.07          | 290,000.00          | 359,700.06          | 363,000.05          | 363,000.05          | 254,500.05          | 181,500.05          | 366,300.04          | 100,000.00          |
| <b>24 FEDEX</b>                               | 5,844.00                                  | 7,594.31            | 5,478.93            | 5,333.38            | 5,333.38            | 8,489.71            | 3,737.13            | 7,258.92            | 3,791.49            | 3,791.49            | 3,373.70            | 3,864.90            |
| <b>25 CENCON</b>                              | 562.60                                    | 562.60              | 14,088.20           | 562.60              | 562.60              | 1,125.20            | 562.60              | 562.60              | 562.60              | 12,876.00           | 4,245.60            | 4,245.60            |
| <b>26 IMPUESTOS</b>                           | 12,154.00                                 | 15,216.00           | 26,896.00           | 59,693.00           | 43,755.00           | 65,030.00           | 49,693.00           | 47,284.00           | 45,279.00           | 53,417.00           | 63,995.00           | 54,694.00           |
| <b>27 AGUA BODEGA</b>                         |   |                     |                     |                     |                     | 644.00              |                     |                     |                     | 858.00              | 329.00              |                     |
| <b>28 AGUA OFICINA</b>                        |   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     | 643.00              | 423.00              | 386.00              |
| <b>29 PROVEEDORES</b>                         | 392,212.87                                | 763,857.55          | 215,196.86          | 134,028.45          | 320,389.36          | 277,055.37          | 437,946.79          | 568,278.21          | 219,968.24          | 876,755.07          | 177,212.97          | 500,736.87          |
| <b>30 NOMINA/ MED</b>                         | 304,198.40                                | 276,544.00          | 276,544.00          | 552,438.40          | 219,472.00          | 591,360.00          | 896,127.84          | 345,680.00          | 345,680.00          | 691,360.00          | 345,680.00          | 239,772.00          |
| <b>31 TELMEX OFICINA</b>                      | 880.00                                    | 880.00              | 2,750.00            | 1,877.00            | 880.00              | 2,831.00            | 940.00              | 2,811.00            | 920.00              | 1,879.00            | 1,719.00            | 1,719.00            |
| <b>32 NOMINA</b>                              | 45,279.60                                 | 37,700.41           | 46,656.42           | 43,397.22           | 50,286.21           | 48,010.21           | 54,719.00           | 55,498.60           | 46,654.62           | 55,129.61           | 52,354.21           | 104,076.81          |
| <b>33 CONSUMIBLES Y MANTENIMIENTO EQ COMP</b> | 9,581.60                                  | 1,918.81            |                     | 2,169.20            | 6,518.00            | 7,087.60            | 3,348.00            |                     | 1,160.00            |                     | 7,565.80            |                     |
| <b>34 ADT</b>                                 | 1,604.30                                  | 837.42              |                     | 2,512.26            | 1,745.38            | 837.42              |                     |                     | 1,674.84            |                     | 901.63              |                     |
| <b>35 FUMIGACION</b>                          | 1,392.00                                  | 2,784.00            |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>36 REGISTROS Y DERECHOS</b>                | 967.00                                    |                     |                     | 2,931.00            |                     |                     | 5,702.08            | 723.52              | 500.00              |                     | 500.00              |                     |
| <b>37 LUZ BODEGA</b>                          |   | 3,786.00            |                     |                     |                     |                     | 5,376.00            | 5,538.00            |                     | 4,465.00            |                     | 3,911.00            |
| <b>38 LUZ OFICINA</b>                         |   |                     | 2,806.00            |                     |                     |                     | 2,986.00            |                     |                     | 5,851.00            |                     | 2,622.00            |
| <b>39 INTERESES FACTORAJE</b>                 |   |                     | 390.20              | 127.73              |                     |                     |                     | 63.93               |                     |                     |                     |                     |
| <b>40 PROGRAMAS PAGINAS</b>                   |   | 24,945.80           | 13,210.66           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>41 AUDITORIAS</b>                          |   |                     | 12,402.72           | 3,132.00            |                     |                     | 7,791.36            |                     |                     | 4,362.55            | 8,352.00            |                     |
| <b>42 PTU</b>                                 |   |                     |                     |                     | 44,017.87           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>43 EXTINTORES</b>                          |   |                     |                     |                     |                     | 1,403.60            |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>44 MULTAS</b>                              |   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     | 102,944.00          |                     |                     |
| <b>45 PRESTAMO</b>                            |   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>46 PUBLICIDAD</b>                          |   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>47 SEGURO BODEGA</b>                       |   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                          | <b>1,990,610.95</b>                       | <b>2,143,142.71</b> | <b>1,608,621.83</b> | <b>2,173,356.10</b> | <b>2,535,924.63</b> | <b>2,639,267.01</b> | <b>2,971,904.49</b> | <b>2,708,216.52</b> | <b>1,989,363.71</b> | <b>2,860,402.91</b> | <b>2,260,627.06</b> | <b>1,832,522.01</b> |
| <b>SALDO FINAL</b>                            | <b>35,948.63</b>                          | <b>4,178.65</b>     | <b>4,034.18</b>     | <b>658.23</b>       | <b>785.67</b>       | <b>3,825.99</b>     | <b>2,323.32</b>     | <b>477.52</b>       | <b>211.40</b>       | <b>2,625.33</b>     | <b>2,401.85</b>     | <b>6,106.48</b>     |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Imagen 4.5 Flujo de efectivo mensual 2018

| <b>GX, S.A. DE C.V.</b>                |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>FLUJO DE EFECTIVO 2018</b>          |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|  | ENERO               | FEBRERO             | MARZO               | ABRIL               | MAYO                | JUNIO               | JULIO               | AGOSTO              | SEPTIEMBRE          | OCTUBRE             | NOVIEMBRE           | DICIEMBRE           |
| SALDO INICIAL                          | 6,106.48            | 3,156.35            | 28.91               | 1,218.42            | 2,993.31            | 3,234.98            | 2,644.22            | 3,728.78            | 541.58              | 8,570.56            | 499.17              | 2,217.10            |
| BANCOS                                 | 2,426,486.68        | 2,094,426.35        | 1,566,497.99        | 2,434,226.50        | 1,779,127.34        | 2,566,623.32        | 2,241,784.16        | 2,718,058.55        | 3,441,702.51        | 2,347,163.39        | 2,351,964.09        | 2,591,762.70        |
| CREDITOS                               |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| DISP CREDITO REVOLVENTE                |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     | 80,000.00           |                     |
| <b>INGRESOS</b>                        | <b>2,432,593.16</b> | <b>2,097,582.70</b> | <b>1,566,526.90</b> | <b>2,435,444.92</b> | <b>1,782,120.65</b> | <b>2,569,858.30</b> | <b>2,244,428.38</b> | <b>2,721,787.33</b> | <b>3,442,244.09</b> | <b>2,355,733.95</b> | <b>2,432,463.26</b> | <b>2,593,979.80</b> |
| 1 FONACOT                              | 4,012.65            | 4,012.65            | 5,137.55            | 6,898.59            | 7,606.88            | 8,347.88            | 8,928.89            | 8,347.88            | 8,928.89            | 8,451.19            | 8,324.96            | 9,182.77            |
| 2 CREDITO                              | 3,778.59            | 3,778.58            | 3,778.58            | 3,778.58            |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| 3 CONTADOR                             | 23,200.00           | 23,200.00           | 23,200.00           | 23,200.00           | 23,200.00           | 73,200.00           | 23,200.00           | 23,200.00           | 23,200.00           | 23,200.00           | 23,200.00           | 46,400.00           |
| 4 RENTA                                |                     | 41,344.00           | 41,344.00           | 82,688.00           | 41,344.00           | 41,344.00           | 41,344.00           | 41,344.00           | 43,225.00           | 43,225.00           | 43,225.00           | 43,225.00           |
| 5 COM BANCARIAS                        | 417.60              | 1,003.40            | 405.99              | 423.40              | 475.60              | 423.40              | 423.40              | 429.20              | 446.60              | 458.20              | 429.20              | 417.60              |
| 6 TELMEX BODEGA                        | 412.00              | 399.00              | 848.00              | 408.00              |                     | 409.00              | 816.00              | 402.00              | 399.00              | 419.00              | 399.00              | 399.00              |
| 7 SEGURO VIDA CREDITO                  |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| 8 COMISIONES VEN                       | 63,019.08           | 90,899.69           | 92,978.75           | 86,303.18           | 102,218.01          | 79,358.70           | 84,899.47           | 125,977.57          | 68,663.28           | 95,477.16           | 70,429.84           | 97,930.56           |
| 9 PROVEEDORES                          | 29,083.89           | 27,492.00           | 144,151.71          | 293,887.10          | 236,309.08          | 114,900.18          | 236,860.42          | 327,379.40          | 104,538.08          | 433,945.79          | 195,990.88          | 288,343.11          |
| 10 ANTAD                               |                     |                     | 40,228.80           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     | 62,333.76           |
| 11 GSI                                 |                     |                     |                     | 19,080.00           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| 12 TDC NEGOCIO                         | 3,637.84            | 814.00              |                     | 25,962.75           | 4,212.38            | 5,000.00            | 10,000.00           | 25,000.00           | 25,000.00           | 23,711.90           | 11,975.30           | 25,000.00           |
| 13 TDC NEGOCIO                         | 32,424.40           | 30,118.83           | 27,490.03           | 161,774.05          | 25,000.00           | 25,000.00           | 25,000.00           | 69,558.41           | 28,031.41           | 25,000.00           | 25,000.00           |                     |
| 14 NOMINA/ MED                         | 691,360.00          | 345,680.00          |                     | 380,248.00          | 80,248.00           | 200,000.00          | 300,000.00          | 160,248.00          | 310,721.08          |                     | 1,048,602.88        | 775,808.00          |
| 15 LEVICOM                             | 2,201.83            |                     | 1,164.92            | 2,288.20            | 1,212.96            | 1,272.18            | 1,206.25            | 1,249.11            |                     | 1,107.45            | 1,189.76            | 1,104.18            |
| 16 NOMINA                              | 52,336.01           | 50,652.41           | 48,828.81           | 55,191.33           | 47,499.01           | 49,225.40           | 49,252.40           | 48,214.80           | 47,266.20           | 47,600.40           | 50,616.20           | 105,140.21          |
| 17 CREDITO SANTANDER                   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| 18 IMSS E INFONAVIT                    | 58,960.97           | 21,043.39           | 58,638.57           | 23,985.19           | 71,796.53           | 24,671.81           | 73,971.58           | 24,671.81           | 78,548.21           | 23,698.38           | 80,736.47           | 24,497.17           |
| 19 ISN                                 | 3,332.00            | 3,319.00            | 2,995.00            | 3,429.00            | 3,325.00            | 3,424.00            | 3,372.00            | 3,506.00            | 3,530.00            | 3,356.00            | 3,542.00            | 3,572.00            |
| 20 AT&T                                |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| 21 SINDICATO                           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     | 11,000.00           |
| 22 FLETES                              | 25,979.68           | 6,587.80            | 24,688.20           | 12,487.00           | 15,712.64           | 13,420.04           | 25,770.68           | 22,027.26           | 20,692.35           | 17,941.99           | 28,515.68           | 18,110.54           |
| 23 PLATA                               | 266,300.04          | 100,000.00          | 279,500.01          | 379,500.01          | 150,000.00          | 335,600.00          | 382,000.00          | 284,099.99          | 363,000.05          | 200,000.00          | 263,000.05          | 200,000.05          |
| 24 FEDEX                               | 16,283.61           |                     | 3,320.16            | 3,948.03            | 3,860.38            | 4,216.32            | 3,507.04            | 1,278.87            | 3,838.19            | 4,742.16            | 3,365.01            | 3,575.72            |
| 25 CENCON                              | 1,716.00            |                     | 7,853.20            | 603.20              | 603.20              |                     | 5,324.40            | 11,124.40           | 603.20              | 5,324.40            | 603.20              |                     |
| 26 IMPUESTOS                           | 58,759.00           | 37,480.00           | 42,349.00           | 43,288.00           | 59,039.00           | 52,025.00           | 44,759.00           | 71,798.00           | 49,924.00           | 57,022.00           | 44,982.00           | 37,975.00           |
| 27 AGUA BODEGA                         |                     |                     |                     | 671.00              |                     |                     |                     | 531.00              |                     |                     | 425.00              |                     |
| 28 AGUA OFICINA                        |                     |                     |                     | 1,601.00            |                     |                     |                     | 835.00              |                     |                     | 567.00              |                     |
| 29 PROVEEDORES                         | 464,492.18          | 309,637.25          | 263,096.58          | 457,443.37          | 122,601.20          | 170,704.57          | 543,184.27          | 305,757.53          | 676,589.32          | 851,098.75          | 174,512.11          | 393,517.38          |
| 30 NOMINA/ MED                         | 568,806.00          | 943,586.92          | 380,248.00          | 300,000.00          | 680,248.00          | 1,269,058.00        | 300,248.00          | 1,091,815.20        | 1,520,992.00        | 394,678.40          | 284,646.60          | 373,017.60          |
| 31 TELMEX OFICINA                      | 1,719.00            | 1,719.00            | 980.00              | 3,003.00            | 799.00              | 799.00              | 799.00              | 799.00              | 799.00              | 799.00              | 846.00              | 799.00              |
| 32 NOMINA                              | 54,154.81           | 42,451.21           | 52,361.81           | 48,432.60           | 52,411.60           | 49,338.60           | 53,250.40           | 52,761.00           | 46,956.20           | 52,593.61           | 50,090.00           | 49,979.81           |
| 33 CONSUMIBLES Y MANTENIMIENTO EQ COMP | 2,148.00            |                     |                     | 4,530.00            | 2,148.00            |                     | 9,572.40            |                     |                     |                     | 4,780.00            |                     |
| 34 ADT                                 | 901.63              |                     | 901.63              | 901.63              |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| 35 FUMIGACION                          |                     | 4,176.00            |                     |                     |                     |                     | 1,392.00            | 2,784.00            |                     |                     | 2,784.00            | 1,960.40            |
| 36 REGISTROS Y DERECHOS                |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| 37 LUZ BODEGA                          |                     |                     | 2,507.00            |                     |                     |                     | 4,078.00            | 5,260.00            |                     | 5,114.00            |                     | 4,484.00            |
| 38 LUZ OFICINA                         |                     |                     | 1,620.00            | 1,869.00            |                     | 2,396.00            |                     | 3,029.00            |                     | 3,384.00            |                     |                     |
| 39 INTERESES FACTORAJE                 |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     | 277.32              | 241.47              |                     | 488.30              |                     |
| 40 PROGRAMAS PAGINAS                   |                     |                     | 4,638.84            | 4,628.40            |                     | 28,000.00           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| 41 AUDITORIAS                          |                     | 8,158.66            | 10,053.34           |                     | 7,546.00            | 15,080.00           | 7,540.00            | 7,540.00            | 7,540.00            | 32,886.00           | 6,979.72            | 15,080.00           |
| 42 PTU                                 |                     |                     |                     |                     | 39,469.20           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| 43 EXTINTORES                          |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| 44 MULTAS                              |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| 45 PRESTAMO                            |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| 46 PUBLICIDAD                          |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| 47 SEGURO BODEGA                       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                   | <b>2,429,436.81</b> | <b>2,097,553.79</b> | <b>1,565,308.48</b> | <b>2,432,451.61</b> | <b>1,778,885.67</b> | <b>2,567,214.08</b> | <b>2,240,699.60</b> | <b>2,721,245.75</b> | <b>3,433,673.53</b> | <b>2,355,234.78</b> | <b>2,430,246.16</b> | <b>2,592,852.86</b> |
| <b>SALDO FINAL</b>                     | <b>3,156.35</b>     | <b>28.91</b>        | <b>1,218.42</b>     | <b>2,993.31</b>     | <b>3,234.98</b>     | <b>2,644.22</b>     | <b>3,728.78</b>     | <b>541.58</b>       | <b>8,570.56</b>     | <b>499.17</b>       | <b>2,217.10</b>     | <b>1,126.94</b>     |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Imagen 4.6 Flujo de efectivo mensual 2019

| <b>GX, S.A. DE C.V.</b>                       |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>FLUJO DE EFECTIVO 2019</b>                 |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
|   | ENERO        | FEBRERO      | MARZO        | ABRIL        | MAYO         | JUNIO        | JULIO        | AGOSTO       | SEPTIEMBRE   | OCTUBRE      | NOVIEMBRE    | DICIEMBRE    |
| <b>SALDO INICIAL</b>                          | 1,126.94     | 770.62       | 823.51       | 2,483,248.08 | 27,015.10    | 14,901.21    | 24,130.48    | 29,681.46    | 1.36         | 132,439.23   | 2,311.21     | 1,723.88     |
| <b>BANCOS</b>                                 | 2,902,227.54 | 1,446,796.85 | 1,420,194.27 | 1,853,858.32 | 3,311,543.73 | 1,564,340.93 | 2,604,614.79 | 1,800,180.19 | 2,542,977.55 | 2,961,692.17 | 1,508,776.77 | 1,634,281.89 |
| <b>CREDITOS</b>                               |              |              | 3,000,000.00 |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| <b>DISP CREDITO REVOLVENTE</b>                |              | 300,000.00   | 343,000.00   | 39,000.00    |              |              | 672,000.00   |              |              |              | 73,000.00    | 127,000.00   |
| <b>INGRESOS</b>                               | 2,903,354.48 | 1,747,567.47 | 4,764,017.78 | 4,376,106.40 | 3,338,558.83 | 1,579,242.14 | 3,300,745.27 | 1,829,861.65 | 2,542,976.19 | 3,094,131.40 | 1,584,087.98 | 1,763,005.77 |
| <b>1 FONACOT</b>                              | 9,224.77     | 9,224.77     | 8,595.00     | 10,081.80    | 10,081.80    | 11,122.98    | 11,568.39    | 10,815.62    | 11,209.00    | 9,920.18     | 7,946.18     | 7,831.73     |
| <b>2 CREDITO</b>                              |              |              |              | 4,920.00     | 122,614.28   | 122,729.76   | 120,499.82   | 120,516.94   | 119,366.40   | 116,807.14   | 116,248.17   | 114,139.28   |
| <b>3 CONTADOR</b>                             | 23,200.00    | 23,200.00    | 23,200.00    | 23,200.00    | 23,200.00    | 23,200.00    | 29,000.00    | 29,000.00    | 29,000.00    | 59,000.00    |              | 57,000.00    |
| <b>4 RENTA</b>                                | 43,225.00    | 25,340.92    | 25,340.92    | 25,340.92    | 25,340.92    | 25,340.92    | 25,340.92    | 25,340.92    | 25,340.42    | 25,340.42    | 25,340.42    | 25,340.90    |
| <b>5 COM BANCARIAS</b>                        | 464.00       | 411.80       | 406.00       | 411.80       | 516.20       | 428.04       | 390.92       | 473.24       | 444.28       | 468.64       | 450.08       | 432.52       |
| <b>6 TELMEX BODEGA</b>                        | 399.00       | 399.00       |              |              | 1,197.00     | 399.00       | 399.00       |              | 399.00       | 798.00       | 399.00       |              |
| <b>7 SEGURO VIDA CREDITO</b>                  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| <b>8 COMISIONES VEN</b>                       | 47,689.94    | 128,574.70   | 50,562.98    | 121,245.25   | 64,032.23    | 91,031.96    | 92,464.13    | 68,031.40    | 79,095.04    | 75,456.72    | 49,433.96    | 96,586.48    |
| <b>9 PROVEEDORES</b>                          | 126,060.75   | 166,385.88   | 110,200.00   | 519,405.81   |              | 271,169.72   | 526,717.43   | 207,893.30   | 229,595.01   | 164,509.82   | 23,200.00    | 110,004.08   |
| <b>10 ANTAD</b>                               |              |              |              | 41,555.84    |              |              |              |              |              |              |              |              |
| <b>11 GSI</b>                                 |              |              |              | 20,140.00    |              |              |              |              |              |              |              |              |
| <b>12 TDC NEGOCIO</b>                         | 25,000.00    | 12,152.34    | 5,000.00     | 34,481.16    | 6,310.18     | 29,678.54    | 5,000.00     | 2,397.59     | 930.00       | 22,060.35    | 4,138.91     | 7,000.00     |
| <b>13 TDC NEGOCIO</b>                         |              | 25,000.00    | 139,981.71   | 140,000.00   | 787,966.27   | 107,944.19   | 684,086.00   | 113,046.68   | 111,132.37   | 109,857.21   | 108,600.31   | 113,099.29   |
| <b>14 NOMINA/ MED</b>                         | 185,128.00   | 278,784.00   | 447,904.00   | 2,473,232.00 | 264,480.00   | 191,666.80   | 344,744.80   | 264,480.00   | 208,150.40   | 370,246.00   | 264,480.00   | 404,515.20   |
| <b>15 LEVICOM</b>                             | 952.65       | 2,340.10     |              | 1,064.66     | 1,120.67     |              | 2,668.88     |              | 1,678.66     | 1,051.45     | 1,091.04     | 2,949.60     |
| <b>16 NOMINA</b>                              | 47,094.21    | 51,593.61    | 52,239.40    | 54,292.40    | 51,465.00    | 53,758.00    | 54,920.20    | 60,839.81    | 60,589.81    | 51,455.20    | 91,451.40    | 115,037.00   |
| <b>17 CREDITO SANTANDER</b>                   |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| <b>18 IMSS E INFONAVIT</b>                    | 82,094.00    | 25,723.66    | 80,080.26    | 26,433.73    | 84,472.05    | 26,527.86    | 82,591.96    | 29,135.94    | 84,895.78    | 25,969.44    | 82,278.78    | 25,365.85    |
| <b>19 ISN</b>                                 | 5,261.00     | 3,615.00     | 3,682.00     | 3,886.00     | 3,733.00     | 3,903.00     | 3,877.00     | 3,914.00     | 4,038.00     | 3,858.00     | 4,882.00     | 3,717.00     |
| <b>20 AT&amp;T</b>                            |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| <b>21 SINDICATO</b>                           |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| <b>22 FLETES</b>                              | 23,436.68    | 15,820.62    | 19,135.21    | 8,500.78     | 19,274.77    | 16,382.05    | 25,999.28    | 11,904.32    | 26,481.55    | 26,424.81    | 17,359.20    | 20,258.95    |
| <b>23 PLATA</b>                               | 442,500.00   | 396,000.22   | 396,000.22   | 100,000.00   | 296,000.22   | 150,000.00   | 439,300.21   | 229,100.16   | 458,700.05   | 452,100.07   |              | 152,100.07   |
| <b>24 FEDEX</b>                               | 6,823.50     | 3,616.50     | 3,910.98     | 8,424.82     |              | 3,697.52     | 4,246.36     | 5,030.74     | 7,552.99     | 545.91       | 5,163.09     | 2,709.10     |
| <b>25 CENCON</b>                              | 603.20       |              | 603.20       | 725.00       | 725.00       | 725.00       | 725.00       | 725.00       | 4,721.20     | 8,522.52     | 725.00       | 1,538.16     |
| <b>26 IMPUESTOS</b>                           | 46,357.00    | 14,798.00    | 9,495.00     | 7,427.00     | 8,139.00     | 9,364.00     | 9,805.00     | 8,952.00     | 10,025.00    | 7,644.00     | 7,724.00     | 9,065.00     |
| <b>27 AGUA BODEGA</b>                         |              |              | 1,850.00     |              |              |              |              |              |              | 1,178.00     |              |              |
| <b>28 AGUA OFICINA</b>                        |              |              |              |              |              |              |              |              |              | 5,139.00     |              |              |
| <b>29 PROVEEDORES</b>                         | 285,206.48   | 71,354.38    | 482,327.63   | 273,851.98   | 340,383.07   |              | 348,523.76   | 162,071.88   | 761,374.99   | 781,481.79   | 329,201.27   | 215,804.76   |
| <b>30 NOMINA/ MED</b>                         | 1,438,712.00 | 432,024.00   | 360,000.00   | 387,904.00   | 1,039,317.08 | 354,480.00   | 396,960.00   | 396,480.00   | 122,000.00   | 687,648.00   | 387,904.00   | 180,000.00   |
| <b>31 TELMEX OFICINA</b>                      | 799.00       | 1,098.00     | 1,098.00     |              | 2,196.00     | 1,098.00     | 1,098.00     | 1,098.00     | 1,098.00     | 1,098.00     | 1,098.00     | 1,098.00     |
| <b>32 NOMINA</b>                              | 51,098.20    | 53,828.80    | 54,298.00    | 51,295.80    | 56,830.80    | 54,112.60    | 56,743.01    | 53,216.42    | 52,719.01    | 55,526.40    | 52,769.00    | 57,213.20    |
| <b>33 CONSUMIBLES Y MANTENIMIENTO EQ COMP</b> |              |              |              |              | 7,502.40     |              |              | 2,842.00     |              |              |              |              |
| <b>34 ADT</b>                                 |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| <b>35 FUMIGACION</b>                          |              |              |              | 1,392.00     |              |              |              |              |              | 6,136.40     |              |              |
| <b>36 REGISTROS Y DERECHOS</b>                |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| <b>37 LUZ BODEGA</b>                          |              | 2,637.00     |              |              | 3,918.00     | 3,324.00     |              | 3,820.00     |              | 4,559.00     |              |              |
| <b>38 LUZ OFICINA</b>                         | 3,395.00     | 2,578.00     |              |              | 2,660.00     | 2,507.00     |              | 2,635.00     |              | 2,498.00     |              | 2,519.00     |
| <b>39 INTERESES FACTORAJE</b>                 | 319.48       | 242.66       | 220.35       | 322.47       |              | 520.72       | 261.74       | 205.05       |              |              | 480.29       |              |
| <b>40 PROGRAMAS PAGINAS</b>                   |              |              | 4,638.84     | 9,556.08     | 28,563.84    |              |              | 8,357.00     |              |              |              |              |
| <b>41 AUDITORIAS</b>                          | 7,540.00     |              |              |              | 7,540.00     |              | 3,132.00     | 7,540.00     |              | 14,519.72    |              |              |
| <b>42 PTU</b>                                 |              |              |              |              | 27,726.00    |              |              |              |              |              |              |              |
| <b>43 EXTINTORES</b>                          |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| <b>44 MULTAS</b>                              |              |              |              |              | 36,351.84    |              |              |              |              |              |              |              |
| <b>45 PRESTAMO</b>                            |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| <b>46 PUBLICIDAD</b>                          |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| <b>47 SEGURO BODEGA</b>                       |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                          | 2,902,583.86 | 1,746,743.96 | 2,280,769.70 | 4,349,091.30 | 3,323,657.62 | 1,555,111.66 | 3,271,063.81 | 1,829,863.01 | 2,410,536.96 | 3,091,820.19 | 1,582,364.10 | 1,725,325.17 |
| <b>SALDO FINAL</b>                            | 770.62       | 823.51       | 2,483,248.08 | 27,015.10    | 14,901.21    | 24,130.48    | 29,681.46    | 1.36         | 132,439.23   | 2,311.21     | 1,723.88     | 37,680.60    |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Imagen 4.7 Flujo de efectivo mensual 2020

| <b>GK, S.A. DE C.V</b>                        |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>FLUJO DE EFECTIVO 2020</b>                 |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
|   | ENERO        | FEBRERO      | MARZO        | ABRIL        | MAYO         | JUNIO        | JULIO        | AGOSTO       | SEPTIEMBRE   | OCTUBRE      | NOVIEMBRE    | DICEMBRE     |
| <b>SALDO INICIAL</b>                          | 37,680.60    | 4,922.56     | 1,189.82     | 9,589.15     | 1.20         | 2,083.70     | 86.44        | 300.47       | 5,422.06     | 4,667.98     | 453.97       | 82.88        |
| <b>BANCOS</b>                                 | 1,789,283.32 | 1,913,023.37 | 3,072,436.37 | 2,428,934.66 | 2,001,058.48 | 6,997,380.59 | 3,314,503.00 | 3,307,886.11 | 3,295,335.20 | 1,673,409.54 | 3,157,772.92 | 2,508,464.79 |
| <b>CREDITOS</b>                               |              |              | -            | 1,200,000.00 |              |              | 942,000.00   |              |              |              |              |              |
| <b>DISP CREDITO REVOLVENTE</b>                | 412,000.00   | 665,000.00   |              | 600,000.00   | 400,000.00   | 29,000.00    | -            | 1,000,000.00 | 10,000.00    | 282,341.51   |              | -            |
| <b>INGRESOS</b>                               | 2,238,963.92 | 2,582,945.93 | 3,073,626.19 | 4,238,523.81 | 2,401,059.68 | 7,028,464.29 | 4,256,589.44 | 4,308,186.58 | 3,310,757.26 | 1,960,419.03 | 3,158,226.89 | 2,508,547.67 |
| <b>1 FONACOT</b>                              | 9,531.35     | 8,439.26     | 7,237.66     | 6,901.66     | 7,109.31     | 7,109.31     | 6,210.28     | 5,806.17     | 5,699.03     | 5,699.03     | 5,735.32     | 4,444.84     |
| <b>2 CREDITO</b>                              | 113,674.86   | 112,206.73   | 109,449.75   | 109,703.85   | 108,016.72   | 121,883.30   | 119,041.33   | 118,576.49   | 155,126.19   | 152,245.45   | 151,634.40   | 149,428.65   |
| <b>3 CONTADOR</b>                             | 29,000.00    | 29,000.00    | 29,000.00    | 29,000.00    | 29,000.00    | 29,000.00    | 29,000.00    | 29,000.00    | 29,000.00    | 29,000.00    | 29,000.00    | 29,000.00    |
| <b>4 RENTA</b>                                | 25,340.90    | 25,340.90    | 25,340.90    | 25,340.90    | 34,874.26    | 43,225.01    | 43,225.01    | 43,225.00    | 43,225.00    | 43,225.00    | 43,225.00    | 43,225.00    |
| <b>5 COM BANCARIAS</b>                        | 385.12       | 422.24       | 1,216.32     | 443.12       | 444.28       | 406.00       | 1,213.17     | 382.80       | 388.60       | 400.20       | 365.40       | 394.40       |
| <b>6 TELMEX BODEGA</b>                        | 798.00       |              | 399.00       | 399.00       |              | 399.00       | 399.00       | 399.00       | 399.00       | 399.00       |              | 798.00       |
| <b>7 SEGURO VIDA CREDITO</b>                  |              |              |              |              | 1,046.57     | 1,046.58     | 1,046.58     | 1,046.58     | 1,046.58     | 1,046.58     | 1,046.58     | 1,046.58     |
| <b>8 COMISIONES VEN</b>                       | 48,617.50    | 74,021.71    | 70,040.56    | 122,804.41   | 85,142.89    | 45,317.39    | 88,218.38    | 102,166.84   | 33,031.23    | 47,560.00    | 89,676.71    | 57,249.49    |
| <b>9 PROVEEDORES</b>                          | 348,258.58   | 224341.82    | 9,521.48     | 735,241.49   | 428,228.16   | 1,036,939.83 | 268,139.22   | 320,383.34   | 554,416.83   | 273,394.90   | 215,314.85   |              |
| <b>10 ANTAD</b>                               |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| <b>11 GSI</b>                                 |              |              |              |              |              |              | 19,800.00    |              |              |              |              |              |
| <b>12 TDC NEGOCIO</b>                         | 4,822.66     | 4,424.96     | 2,961.48     | 4,181.03     | 1,713.00     | 4,296.60     | 2,025.48     | 156,627.39   | 3,202.68     | 2,055.48     | 1,748.55     | 4,018.96     |
| <b>13 TDC NEGOCIO</b>                         | 122,417.51   | 156,415.67   | 250,000.00   | 1,325,195.21 | 29,838.27    | 117,020.14   | 154,794.48   | 364,552.00   | 118,748.66   | 264,933.02   | 139,851.65   | 139,696.79   |
| <b>14 NOMINA/ MED</b>                         | 264,480.00   | 203,388.80   | 56,452.00    | 347,663.60   | 450,000.00   | 2,626,936.00 | 627,270.00   | 430,000.00   | 752,714.00   | 331,702.00   | 500,000.00   | 250,000.00   |
| <b>15 LEVICOM</b>                             |              |              | 3,174.18     |              | 2,901.48     |              | 1,213.55     |              | 3,512.13     |              |              | 2,212.95     |
| <b>16 NOMINA</b>                              | 51,925.00    | 96,121.40    | 52,916.40    | 56,534.40    | 58,552.00    | 56,904.80    | 58,192.40    | 58,704.40    | 60,498.00    | 59,908.60    | 62,853.80    | 62,368.21    |
| <b>17 CREDITO SANTANDER</b>                   |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| <b>18 IMSS E INFONAVIT</b>                    | 75,238.60    | 26,741.81    | 78,166.07    | 25,225.29    | 80,240.70    | 28,178.21    | 85,402.04    | 31,310.86    | 101,003.70   | 30,357.35    | 91,830.08    | 31,195.09    |
| <b>19 ISN</b>                                 | 5,755.00     | 4,694.00     | 4,366.00     | 3,884.00     | 4,167.00     | 4,558.00     | 4,352.00     | 4,352.00     | 4,726.00     | 4,389.00     | 4,609.00     | 4,513.00     |
| <b>20 AT&amp;T</b>                            | 7,027.00     | 6,804.00     | 6,822.00     | 7,744.00     | 7,819.00     | 7,344.50     | 7,322.00     | 7,324.00     | 7,324.00     | 7,499.00     | 7,399.00     | 7,324.00     |
| <b>21 SINDICATO</b>                           |              |              |              |              |              |              | 12,500.00    |              |              |              |              |              |
| <b>22 FLETES</b>                              | 23,826.15    | 24,637.83    | 34,956.81    | 23,950.40    | 15,083.25    | 46,101.02    | 35,910.63    | 26,473.24    | 27,274.39    | 29,601.15    | 25,569.57    | 36,950.95    |
| <b>23 PLATA</b>                               | 300,000.00   | 335,800.04   | 428,700.05   | 458,700.05   | 358,700.05   | 500,000.00   | 378,000.04   | 830,948.17   | 585,684.00   |              | 400,400.12   | 283,686.14   |
| <b>24 FEDEX</b>                               | 5,225.42     | 3,869.71     | 3,827.43     | 4,429.75     | 8,997.20     |              | 4,285.92     | 7,211.59     | 4,978.40     |              | 10,247.01    |              |
| <b>25 CENCON</b>                              | 725.00       | 725.00       | 5,800.00     | 6,240.80     | 759.80       |              | 759.80       | 759.80       | 759.80       | 5,481.00     | 3,860.48     | 759.80       |
| <b>26 IMPUESTOS</b>                           | 51,782.00    | 32,962.00    | 37,056.00    |              | 29,671.00    | 14,285.00    | 17,202.00    | 15,859.00    | 14,711.00    | 12,671.00    | 29,859.00    | 84,504.00    |
| <b>27 AGUA BODEGA</b>                         |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| <b>28 AGUA OFICINA</b>                        |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| <b>29 PROVEEDORES</b>                         | 334,712.63   | 305,058.43   | 1,400,806.71 | 394,129.64   | 558,338.64   | 612,725.62   | 779,486.26   | 759,541.70   | 374,757.53   | 286,885.30   | 756,708.08   | 727,429.68   |
| <b>30 NOMINA/ MED</b>                         | 346,506.60   | 345,000.00   | 373,503.20   | 477,904.00   |              | 1,640,704.00 | 394,400.00   | 915,970.55   | 343,200.00   | 290,000.00   | 519,934.00   | 415,800.00   |
| <b>31 TELMEX OFICINA</b>                      | 1,098.00     | 1,098.00     | 1,098.00     | 1,098.00     | 1,098.00     | 1,098.00     | 1,098.00     | 1,097.00     | 1,098.00     | 1,098.00     | 1,098.00     | 1,098.00     |
| <b>32 NOMINA</b>                              | 58,080.20    | 52,701.80    | 53,903.40    | 54,543.80    | 62,167.00    | 58,560.20    | 62,468.40    | 64,757.60    | 60,498.00    | 67,462.60    | 62,162.01    | 133,470.81   |
| <b>33 CONSUMIBLES Y MANTENIMIENTO EQ COMP</b> | 788.80       |              | 7,500.80     |              |              |              |              | 4,150.00     |              |              |              | 6,500.00     |
| <b>34 ADT</b>                                 |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| <b>35 FUMIGACION</b>                          |              |              |              |              | 5,185.20     |              |              |              |              | 4,593.60     | 1,728.40     |              |
| <b>36 REGISTROS Y DERECHOS</b>                |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| <b>37 LUZ BODEGA</b>                          | 3,694.00     |              | 2,913.00     | 5,330.00     |              |              |              |              |              |              |              |              |
| <b>38 LUZ OFICINA</b>                         |              |              | 2,269.00     |              | 2,340.00     |              | 1,825.00     | 2,139.00     |              |              | 2,287.00     | 2,179.00     |
| <b>39 INTERESES FACTORAJE</b>                 | 330.48       |              |              | 3,670.89     |              | 1,167.34     |              |              |              |              |              |              |
| <b>40 PROGRAMAS PAGINAS</b>                   |              |              | 4,638.84     | 8,263.32     |              |              | 16,914.00    |              |              | 8,357.80     |              | 251.17       |
| <b>41 AUDITORIAS</b>                          |              | 7,540.00     |              |              | 14,500.00    | 10,672.00    | 7,540.00     |              |              |              |              |              |
| <b>42 PTU</b>                                 |              |              |              |              | 13,042.20    |              |              |              |              |              |              |              |
| <b>43 EXTINTORES</b>                          |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| <b>44 MULTAS</b>                              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| <b>45 PRESTAMO</b>                            |              | 500,000.00   |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| <b>46 PUBLICIDAD</b>                          |              |              |              |              |              |              | 1,039,534.00 |              |              |              |              |              |
| <b>47 SEGURO BODEGA</b>                       |              |              |              |              |              |              |              |              | 19,066.53    |              |              |              |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                          | 2,234,041.36 | 2,581,756.11 | 3,064,037.04 | 4,238,522.61 | 2,398,975.98 | 7,028,377.85 | 4,256,288.97 | 4,302,764.52 | 3,306,089.28 | 1,959,965.06 | 3,158,144.01 | 2,508,545.51 |
| <b>SALDO FINAL</b>                            | 4,922.56     | 1,189.82     | 9,589.15     | 1.20         | 2,083.70     | 86.44        | 300.47       | 5,422.06     | 4,667.98     | 453.97       | 82.88        | 2.16         |

Fuente: Elaboración propia (2021)



Imagen 4.8 Flujo de efectivo mensual 2021

| <b>GX, S.A. DE C.V.</b>                       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |  |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--|
| <b>FLUJO DE EFECTIVO 2021</b>                 |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |  |
|   | ENERO               | FEBRERO             | MARZO               | ABRIL               | MAYO                | JUNIO               | JULIO               | AGOSTO              | SEPTIEMBRE          | OCTUBRE             | NOVIEMBRE           | DECIEMBRE           |  |
| SALDO INICIAL                                 | 2.16                | 7,572.65            | 939.88              | 5,321.48            | 2.75                | 6,822.97            | 2.75                | 14,405.26           | 2.70                | 3,843.88            | 9,009.90            | 0.43                |  |
| BANCOS  | 2,092,274.22        | 2,995,633.90        | 2,332,733.65        | 1,777,335.94        | 2,154,328.42        | 2,513,821.21        | 2,366,172.27        | 2,999,018.48        | 2,603,813.55        | 2,435,139.82        | 2,130,359.17        | 2,026,000.00        |  |
| CREDITOS                                      |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |  |
| DISP CREDITO REVOLVENTE                       |                     |                     | 200,000.00          |                     | 139,950.00          | 1,218,000.00        |                     |                     |                     |                     |                     |                     |  |
| <b>INGRESOS</b>                               | <b>2,092,276.38</b> | <b>3,003,206.55</b> | <b>2,533,673.53</b> | <b>1,782,657.42</b> | <b>2,294,281.17</b> | <b>3,738,644.18</b> | <b>2,366,175.02</b> | <b>3,013,423.74</b> | <b>2,603,816.25</b> | <b>2,438,983.70</b> | <b>2,139,369.07</b> | <b>2,026,000.43</b> |  |
| <b>1 FONACOT</b>                              | 3,772.84            | 3,772.84            | 4,035.43            | 2,640.42            | 1,897.02            | 1,897.02            | 1,897.02            | 1,897.02            | 1,904.29            | 1,780.38            | 1,780.38            | 1,780.38            |  |
| <b>2 CREDITO</b>                              | 148,982.30          | 147,689.56          | 144,128.03          | 144,935.00          | 143,006.24          | 142,389.21          | 140,538.29          | 139,988.25          | 138,688.96          | 137,042.71          | 136,196.55          | 135,349.00          |  |
| <b>3 CONTADOR</b>                             | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           |  |
| <b>4 RENTA</b>                                | 43,225.00           |                     | 86,450.00           | 38,224.97           | 38,224.97           | 38,224.97           | 38,224.97           | 38,227.97           | 38,227.97           | 38,227.97           | 38,227.97           | 38,227.97           |  |
| <b>5 COM BANCARIAS</b>                        | 365.4               | 382.8               | 365.4               | 394.4               | 342.2               | 394.4               | 365.4               | 406                 | 411.8               | 371.2               | 417.60              | 417.6               |  |
| <b>6 TELMEX BODEGA</b>                        | 399.00              | 797.00              | 399.00              | 399.00              | 798.00              | 399.00              | 386.00              | 399.00              | 399.00              | 399.00              | 661.00              | 661.00              |  |
| <b>7 SEGURO VIDA CREDITO</b>                  | 1,046.58            | 1,046.58            | 1,046.58            | 1,046.58            | 1,046.58            | 1,046.58            | 1,046.58            | 1,046.58            | 1,046.58            | 1,046.58            | 1,046.58            | 1,046.58            |  |
| <b>8 COMISIONES VEN</b>                       | 20,513.67           | 69,980.80           | 22,576.71           | 73,143.01           | 59,456.87           | 74,144.24           | 54,875.01           | 60,119.54           | 31,376.28           | 48,672.30           | 75,037.20           | 55,600.00           |  |
| <b>9 PROVEEDORES</b>                          | 313,956.45          | 193,269.68          | 170,112.98          | 136,370.52          | 184,474.37          |                     | 272,284.91          | 350,889.54          | 151,330.83          | 316,593.62          |                     | 256,789.00          |  |
| <b>10 ANTAD</b>                               |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |  |
| <b>11 GS1</b>                                 |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     | 20,550.00           |                     |                     |  |
| <b>12 TDC NEGOCIO</b>                         | 1,444.00            | 1,118.80            | 3,237.60            | 6,853.93            | 5,413.03            | 1,118.80            | 1,757.32            | 1,711.84            | 4,007.26            |                     |                     |                     |  |
| <b>13 TDC NEGOCIO</b>                         | 140,635.03          | 137,158.31          | 135,721.96          | 136,283.21          | 141,618.69          | 979,626.65          | 100,594.96          | 131,508.48          | 131,545.93          | 43,064.05           | 44,027.57           | 45,000.00           |  |
| <b>14 NOMINA/ MED</b>                         | 375,734.80          | 290,000.00          | 300,730.00          | 208,800.00          | 204,050.00          | 155,000.00          | 264,480.00          | 200,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 300,000.00          | 300,000.00          |  |
| <b>15 LEVICOM</b>                             | 2,021.90            |                     | 2,051.60            |                     | 2,144.34            |                     | 1,072.05            | 2,168.05            | 2,088.00            | 2,205.69            | 1,041.25            | 1,200.00            |  |
| <b>16 NOMINA</b>                              | 68,889.61           | 68,889.61           | 66,558.02           | 65,173.21           | 64,355.83           | 71,444.62           | 69,193.22           | 69,193.22           | 71,730.02           | 64,444.20           | 66,335.20           | 67,000.00           |  |
| <b>17 CREDITO SANTANDER</b>                   | 36,000.00           | 36,000.00           | 40,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           |  |
| <b>18 IMSS E INFONAVIT</b>                    | 91,857.31           | 33,532.48           | 94,212.03           | 33,544.52           | 95,397.98           | 30,872.63           | 93,744.75           | 31,246.24           | 99,559.58           | 30,781.74           | 97,861.26           | 32,000.00           |  |
| <b>19 ISN</b>                                 | 6,815.00            | 5,311.00            | 4,952.00            | 5,228.00            | 4,881.00            | 5,767.00            | 4,993.00            | 4,993.00            | 4,814.00            | 5,482.00            | 5,074.00            | 5,500.00            |  |
| <b>20 AT&amp;T</b>                            | 9,808.07            | 10,495.00           | 10,672.00           | 10,951.00           | 10,884.00           | 10,906.00           | 12,666.00           | 12,195.00           | 13,125.00           | 11,741.00           | 11,968.00           | 11,968.00           |  |
| <b>21 SINDICATO</b>                           |                     | 12,500.00           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |  |
| <b>22 FLETES</b>                              |                     | 10,635.99           | 12,681.46           | 11,218.68           | 22,526.29           | 30,589.60           | 5,923.91            | 41,136.54           | 5,826.66            | 22,653.87           | 8,590.38            | 12,000.00           |  |
| <b>23 PLATA</b>                               | 263,332.89          | 450,681.22          | 203,500.01          | 245,772.02          | 381,227.97          | 627,000.00          | 218,205.52          | 670,650.55          | 358,543.95          | 200,000.00          | 407,000.00          |                     |  |
| <b>24 FEDEX</b>                               | 13,063.68           |                     | 4,535.64            | 10,485.06           |                     | 5,041.20            | 6,028.86            | 5,114.83            | 5,749.67            | 3,160.65            | 5,175.39            | 3,400.00            |  |
| <b>25 CENCON</b>                              |                     | 759.80              | 759.80              |                     | 759.80              |                     | 759.80              | 759.80              |                     | 6,513.40            |                     |                     |  |
| <b>26 IMPUESTOS</b>                           | 13,306.00           | 101,393.00          | 91,347.00           | 175,113.00          | 12,344.00           | 161,982.00          | 51,530.00           | 92,690.00           | 96,038.00           | 99,285.00           | 92,000.00           | 94,000.00           |  |
| <b>27 AGUA BODEGA</b>                         |                     |                     |                     |                     |                     |                     | 752.00              |                     |                     |                     |                     |                     |  |
| <b>28 AGUA OFICINA</b>                        |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |  |
| <b>29 PROVEEDORES</b>                         | 100,403.99          | 602,700.18          | 329,691.94          | 136,142.24          | 571,968.73          | 1,116,899.03        | 737,395.17          | 642,691.59          | 730,096.89          | 486,143.29          | 408,139.94          | 246,789.00          |  |
| <b>30 NOMINA/ MED</b>                         | 318,200.00          | 708,388.80          | 678,800.00          | 200,000.00          | 191,132.05          | 129,577.95          | 104,400.00          | 333,600.00          | 280,841.10          | 429,200.00          | 290,000.00          | 479,999.00          |  |
| <b>31 TELMEX OFICINA</b>                      | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            |  |
| <b>32 NOMINA</b>                              | 73,828.61           | 66,922.22           | 75,770.02           | 64,232.86           | 70,984.23           | 69,193.22           | 73,209.02           | 98,473.88           | 66,790.20           | 71,161.80           | 70,000.00           | 139,000.00          |  |
| <b>33 CONSUMIBLES Y MANTENIMIENTO EQ COMP</b> | 1,250.00            |                     |                     |                     |                     | 5,750.00            | 1,762.00            |                     |                     |                     |                     | 1,500.00            |  |
| <b>34 ADT</b>                                 |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |  |
| <b>35 FUMIGACION</b>                          | 5,753.60            |                     |                     |                     | 1,728.40            |                     |                     |                     |                     | 1,728.40            |                     |                     |  |
| <b>36 REGISTROS Y DERECHOS</b>                |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |  |
| <b>37 LUZ BODEGA</b>                          |                     | 4,075.00            |                     |                     |                     | 3,040.00            |                     | 3,541.00            |                     | 2,979.00            |                     |                     |  |
| <b>38 LUZ OFICINA</b>                         |                     | 2,168.00            |                     | 2,206.00            |                     | 2,368.00            |                     | 2,607.00            |                     | 2,423.00            |                     |                     |  |
| <b>39 INTERESES FACTORAJE</b>                 |                     |                     |                     | 207.04              |                     | 364.33              |                     | 306.72              |                     |                     |                     |                     |  |
| <b>40 PROGRAMAS PAGINAS</b>                   |                     |                     | 4,638.84            |                     | 10,333.28           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |  |
| <b>41 AUDITORIAS</b>                          |                     |                     | 9,280.00            | 7,192.00            |                     | 7,540.00            | 10,672.00           |                     | 7,540.00            |                     |                     |                     |  |
| <b>42 PTU</b>                                 |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |  |
| <b>43 EXTINTORES</b>                          |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     | 2,192.40            |                     |                     |                     |  |
| <b>44 MULTAS</b>                              |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |  |
| <b>45 PRESTAMO</b>                            |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |  |
| <b>46 PUBLICIDAD</b>                          |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     | 9,761.40            |                     | 6,609.77            | 10,794.96           |                     |  |
| <b>47 SEGURO BODEGA</b>                       |                     | 12,500.00           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     | 19,615.18           |                     |                     |  |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                          | <b>2,084,703.73</b> | <b>3,002,266.67</b> | <b>2,528,352.05</b> | <b>1,782,654.67</b> | <b>2,287,458.20</b> | <b>3,738,641.43</b> | <b>2,351,769.76</b> | <b>3,013,421.04</b> | <b>2,599,972.37</b> | <b>2,429,973.80</b> | <b>2,139,368.64</b> | <b>2,022,825.53</b> |  |
| <b>SALDO FINAL</b>                            | <b>7,572.65</b>     | <b>939.88</b>       | <b>5,321.48</b>     | <b>2.75</b>         | <b>6,822.97</b>     | <b>2.75</b>         | <b>14,405.26</b>    | <b>2.70</b>         | <b>3,843.88</b>     | <b>9,009.90</b>     | <b>0.43</b>         | <b>3,174.90</b>     |  |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Imagen 4.9 Flujo de efectivo anual 2017-2021 con variación porcentual

| <b>GX, S.A. DE C.V</b>                        |               |          |               |          |               |          |               |          |               |          |                 |
|---|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|-----------------|
| <b>PROYECCION FLUJO DE EFECTIVO 2017-2021</b> |               |          |               |          |               |          |               |          |               |          |                 |
| <b>FLUJO DE EFECTIVO 2017- 2021</b>           | <b>2017</b>   | <b>%</b> | <b>2018</b>   | <b>%</b> | <b>2019</b>   | <b>%</b> | <b>2020</b>   | <b>%</b> | <b>2021</b>   | <b>%</b> | <b>PROMEDIO</b> |
| <b>SALDO INICIAL</b>                          | 20,440.30     | 0.07%    | 6,106.48      | 0.02%    | 1,126.94      | 0.00%    | 37,680.60     | 0.09%    | 2.16          | 0.00%    | 0.04%           |
| <b>BANCOS</b>                                 | 27,659,626.11 | 99.78%   | 28,559,823.58 | 99.70%   | 25,551,485.00 | 84.87%   | 35,459,488.35 | 86.41%   | 28,426,630.63 | 94.80%   | 93.11%          |
| <b>CREDITOS</b>                               | -             | 0.00%    | -             | 0.00%    | 3,000,000.00  | 9.96%    | 2,142,000.00  | 5.22%    | -             | 0.00%    | 3.04%           |
| <b>DISP CREDITO REVOLVENTE</b>                | 40,000.00     | 0.14%    | 80,000.00     | 0.28%    | 1,554,000.00  | 5.16%    | 3,398,341.51  | 8.28%    | 1,557,950.00  | 5.20%    | 3.81%           |
| <b>INGRESOS</b>                               | 27,720,066.41 | 100.00%  | 28,645,930.06 | 100.00%  | 30,106,611.94 | 100.00%  | 41,037,510.46 | 100.00%  | 29,984,582.79 | 100.00%  | 100.00%         |
|   | -             | 0.00%    | -             | 0.00%    | -             | 0.00%    | -             | 0.00%    | -             | 0.00%    | 0.00%           |
| <b>1 FONACOT</b>                              | 58,136.89     | 0.21%    | 88,180.78     | 0.31%    | 117,622.22    | 0.39%    | 79,923.22     | 0.19%    | 29,055.04     | 0.10%    | 0.24%           |
| <b>2 CREDITO</b>                              | 74,087.88     | 0.27%    | 15,114.33     | 0.05%    | 957,841.79    | 3.18%    | 1,520,987.72  | 3.71%    | 1,698,934.10  | 5.67%    | 2.57%           |
| <b>3 CONTADOR</b>                             | 292,900.00    | 1.06%    | 351,600.00    | 1.23%    | 342,200.00    | 1.14%    | 377,000.00    | 0.92%    | 377,000.00    | 1.26%    | 1.12%           |
| <b>4 RENTA</b>                                | 489,408.00    | 1.77%    | 503,652.00    | 1.76%    | 321,973.60    | 1.07%    | 438,812.88    | 1.07%    | 473,714.73    | 1.58%    | 1.45%           |
| <b>5 COM BANCARIAS</b>                        | 5,903.43      | 0.02%    | 5,753.59      | 0.02%    | 5,297.52      | 0.02%    | 6,461.65      | 0.02%    | 4,634.20      | 0.02%    | 0.02%           |
| <b>6 TELMEX BODEGA</b>                        | 6,672.00      | 0.02%    | 5,310.00      | 0.02%    | 4,389.00      | 0.01%    | 4,389.00      | 0.01%    | 6,096.00      | 0.02%    | 0.02%           |
| <b>7 SEGURO VIDA CREDITO</b>                  | -             | 0.00%    | -             | 0.00%    | -             | 0.00%    | 8,372.63      | 0.02%    | 12,558.96     | 0.04%    | 0.01%           |
| <b>8 COMISIONES VEN</b>                       | 1,133,790.75  | 4.09%    | 1,058,155.29  | 3.69%    | 964,204.79    | 3.20%    | 863,847.11    | 2.11%    | 645,495.63    | 2.15%    | 3.05%           |
| <b>9 PROVEEDORES</b>                          | 2,341,006.97  | 8.45%    | 2,432,881.64  | 8.49%    | 2,455,141.80  | 8.15%    | 4,414,180.50  | 10.76%   | 2,346,071.90  | 7.82%    | 8.73%           |
| <b>10 ANTAD</b>                               | 125,721.96    | 0.45%    | 102,562.56    | 0.36%    | 41,555.84     | 0.14%    | -             | 0.00%    | -             | 0.00%    | 0.19%           |
| <b>11 GS1</b>                                 | 18,170.00     | 0.07%    | 19,080.00     | 0.07%    | 20,140.00     | 0.07%    | 19,800.00     | 0.05%    | 20,550.00     | 0.07%    | 0.06%           |
| <b>12 TDC NEGOCIO</b>                         | 176,566.64    | 0.64%    | 160,314.17    | 0.56%    | 154,149.07    | 0.51%    | 192,078.27    | 0.47%    | 26,662.58     | 0.09%    | 0.45%           |
| <b>13 TDC NEGOCIO</b>                         | 623,996.14    | 2.25%    | 474,397.13    | 1.66%    | 2,440,714.03  | 8.11%    | 3,183,463.40  | 7.76%    | 2,166,784.84  | 7.23%    | 5.40%           |
| <b>14 NOMINA/ MED</b>                         | 6,048,982.40  | 21.82%   | 4,292,915.96  | 14.99%   | 5,697,811.20  | 18.93%   | 6,840,606.40  | 16.67%   | 3,178,794.80  | 10.60%   | 16.60%          |
| <b>15 LEVICOM</b>                             | 13,392.10     | 0.05%    | 13,996.84     | 0.05%    | 14,917.71     | 0.05%    | 13,014.29     | 0.03%    | 15,992.88     | 0.05%    | 0.05%           |
| <b>16 NOMINA</b>                              | 563,019.76    | 2.03%    | 651,823.18    | 2.28%    | 744,736.04    | 2.47%    | 735,479.41    | 1.79%    | 813,206.76    | 2.71%    | 2.26%           |
| <b>17 CREDITO SANTANDER</b>                   | -             | 0.00%    | -             | 0.00%    | -             | 0.00%    | -             | 0.00%    | 436,000.00    | 1.45%    | 0.29%           |
| <b>18 IMSS E INFONAVIT</b>                    | 464,149.72    | 1.67%    | 565,220.08    | 1.97%    | 655,569.31    | 2.18%    | 684,889.80    | 1.67%    | 764,610.52    | 2.55%    | 2.01%           |
| <b>19 ISN</b>                                 | 42,047.00     | 0.15%    | 40,702.00     | 0.14%    | 48,366.00     | 0.16%    | 54,365.00     | 0.13%    | 63,810.00     | 0.21%    | 0.16%           |
| <b>20 AT&amp;T</b>                            | -             | 0.00%    | -             | 0.00%    | -             | 0.00%    | 87,752.50     | 0.21%    | 137,379.07    | 0.46%    | 0.13%           |
| <b>21 SINDICATO</b>                           | 23,500.00     | 0.08%    | 11,000.00     | 0.04%    | -             | 0.00%    | 12,500.00     | 0.03%    | 12,500.00     | 0.04%    | 0.04%           |
| <b>22 FLETES</b>                              | 275,712.95    | 0.99%    | 231,933.86    | 0.81%    | 230,978.22    | 0.77%    | 350,335.39    | 0.85%    | 183,783.38    | 0.61%    | 0.81%           |
| <b>23 PLATA</b>                               | 3,352,700.42  | 12.09%   | 3,203,000.20  | 11.18%   | 3,511,801.22  | 11.66%   | 4,860,618.66  | 11.84%   | 4,025,914.13  | 13.43%   | 12.04%          |
| <b>24 FEDEX</b>                               | 54,766.47     | 0.20%    | 51,935.49     | 0.18%    | 51,721.51     | 0.17%    | 53,072.43     | 0.13%    | 61,754.98     | 0.21%    | 0.18%           |
| <b>25 CENCON</b>                              | 35,148.00     | 0.13%    | 33,755.20     | 0.12%    | 20,338.28     | 0.07%    | 26,631.28     | 0.06%    | 10,312.40     | 0.03%    | 0.08%           |
| <b>26 IMPUESTOS</b>                           | 537,106.00    | 1.94%    | 599,400.00    | 2.09%    | 148,795.00    | 0.49%    | 340,562.00    | 0.83%    | 1,081,028.00  | 3.61%    | 1.79%           |
| <b>27 AGUA BODEGA</b>                         | 1,831.00      | 0.01%    | 1,627.00      | 0.01%    | 3,028.00      | 0.01%    | -             | 0.00%    | 752.00        | 0.00%    | 0.00%           |
| <b>28 AGUA OFICINA</b>                        | 1,452.00      | 0.01%    | 3,003.00      | 0.01%    | 5,139.00      | 0.02%    | -             | 0.00%    | -             | 0.00%    | 0.01%           |
| <b>29 PROVEEDORES</b>                         | 4,883,638.61  | 17.62%   | 4,732,634.51  | 16.52%   | 4,051,581.99  | 13.46%   | 7,290,580.22  | 17.77%   | 6,109,061.99  | 20.37%   | 17.15%          |
| <b>30 NOMINA/ MED</b>                         | 5,084,856.64  | 18.34%   | 8,107,344.72  | 28.30%   | 6,183,429.08  | 20.54%   | 6,062,922.35  | 14.77%   | 4,144,138.90  | 13.82%   | 19.16%          |
| <b>31 TELMEX OFICINA</b>                      | 20,086.00     | 0.07%    | 13,860.00     | 0.05%    | 12,877.00     | 0.04%    | 13,175.00     | 0.03%    | 13,176.00     | 0.04%    | 0.05%           |
| <b>32 NOMINA</b>                              | 639,762.92    | 2.31%    | 604,781.65    | 2.11%    | 649,651.24    | 2.16%    | 790,775.82    | 1.93%    | 939,566.06    | 3.13%    | 2.33%           |
| <b>33 CONSUMIBLES Y MANTENIMIENTO EQ COMP</b> | 39,349.01     | 0.14%    | 23,178.40     | 0.08%    | 10,344.40     | 0.03%    | 18,939.60     | 0.05%    | 10,262.00     | 0.03%    | 0.07%           |
| <b>34 ADT</b>                                 | 10,113.25     | 0.04%    | 2,704.89      | 0.01%    | -             | 0.00%    | -             | 0.00%    | -             | 0.00%    | 0.01%           |
| <b>35 FUMIGACION</b>                          | 4,176.00      | 0.02%    | 13,096.40     | 0.05%    | 7,528.40      | 0.03%    | 11,507.20     | 0.03%    | 9,210.40      | 0.03%    | 0.03%           |
| <b>36 REGISTROS Y DERECHOS</b>                | 11,323.60     | 0.04%    | -             | 0.00%    | -             | 0.00%    | -             | 0.00%    | -             | 0.00%    | 0.01%           |
| <b>37 LUZ BODEGA</b>                          | 23,076.00     | 0.08%    | 21,443.00     | 0.07%    | 18,258.00     | 0.06%    | 11,937.00     | 0.03%    | 13,635.00     | 0.05%    | 0.06%           |
| <b>38 LUZ OFICINA</b>                         | 14,265.00     | 0.05%    | 12,298.00     | 0.04%    | 18,792.00     | 0.06%    | 13,039.00     | 0.03%    | 11,772.00     | 0.04%    | 0.05%           |
| <b>39 INTERESES FACTORAJE</b>                 | 581.86        | 0.00%    | 1,007.09      | 0.00%    | 2,572.76      | 0.01%    | 5,168.71      | 0.01%    | 1,604.81      | 0.01%    | 0.01%           |
| <b>40 PROGRAMAS PAGINAS</b>                   | 38,156.46     | 0.14%    | 37,267.24     | 0.13%    | 51,115.76     | 0.17%    | 38,425.13     | 0.09%    | 31,886.12     | 0.11%    | 0.13%           |
| <b>41 AUDITORIAS</b>                          | 36,040.63     | 0.13%    | 118,403.72    | 0.41%    | 40,271.72     | 0.13%    | 40,252.00     | 0.10%    | 42,224.00     | 0.14%    | 0.18%           |
| <b>42 PTU</b>                                 | 44,017.87     | 0.16%    | 39,469.20     | 0.14%    | 27,726.00     | 0.09%    | 13,042.20     | 0.03%    | -             | 0.00%    | 0.08%           |
| <b>43 EXTINTORES</b>                          | 1,403.60      | 0.01%    | -             | 0.00%    | -             | 0.00%    | -             | 0.00%    | 2,192.40      | 0.01%    | 0.00%           |
| <b>44 MULTAS</b>                              | 102,944.00    | 0.37%    | -             | 0.00%    | 36,351.84     | 0.12%    | -             | 0.00%    | -             | 0.00%    | 0.10%           |
| <b>45 PRESTAMO</b>                            | -             | 0.00%    | -             | 0.00%    | -             | 0.00%    | 500,000.00    | 1.22%    | -             | 0.00%    | 0.24%           |
| <b>46 PUBLICIDAD</b>                          | -             | 0.00%    | -             | 0.00%    | -             | 0.00%    | 1,039,534.00  | 2.53%    | 27,166.13     | 0.09%    | 0.52%           |
| <b>47 SEGURO BODEGA</b>                       | -             | 0.00%    | -             | 0.00%    | -             | 0.00%    | 19,066.53     | 0.05%    | 32,115.18     | 0.11%    | 0.03%           |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                          | 27,713,959.93 | 99.98%   | 28,644,803.12 | 100.00%  | 30,068,931.34 | 99.87%   | 41,037,508.30 | 100.00%  | 29,981,407.89 | 99.99%   | 99.97%          |
| <b>SALDO FINAL</b>                            | 6,106.48      | 0.02%    | 1,126.94      | 0.00%    | 37,680.60     | 0.13%    | 2.16          | 0.00%    | 3,174.90      | 0.01%    | 0.03%           |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Parte de la dificultad de la empresa GX, que se observa, es la falta de planeación ya que comúnmente en su día a día, la compañía realiza sus entradas y salidas de efectivo conforme la situación se presenta, conforme se demanda el pago a proveedores, salarios, gastos, etc. Como buena empresa Pyme mexicana, estirando los recursos lo más que se puede para llegar a fin de mes, priorizando el pago de nóminas y sacrificando a los proveedores. ¡Ya el próximo mes dios dirá! u otra frase que es muy común escuchar es; Dios aprieta, pero no ahorca.

Una de las fortalezas con las que cuenta GX, es el pago semanal por parte de los clientes que al ser tiendas de autoservicio en su mayoría, se puede calificar como un pago seguro, las cadenas brindan la seguridad y compromiso con sus proveedores por lo que todos los vencimientos de facturas que se presenten entre el lunes y viernes se reflejaran en la cuenta de la empresa el siguiente lunes, claro con sus respectivos descuentos pactados. Por lo que siempre y cuando la organización presente una continua venta y distribución con dichos clientes logrará mayor seguridad en relación a los depósitos.

Procedente de la revisión a los estados de cuenta se realizó el flujo de efectivo desde el año 2017 al 2021, para poder estudiar datos históricos de la empresa, cabe mencionar que la compañía no realizaba estos procedimientos, su método es más empírico; literalmente una vez a la semana revisaba las facturas recibidas por parte de los proveedores para saber las cantidades a pagar, así como programar nominas o pago de impuestos, etc. Es de suma importancia destacar que se usó un formato fuera de lo supuesto en cuanto a la descripción de los egresos ya que textualmente se asentaron conceptos muy específicos como plata, GS1, con la finalidad de que la información sea un poco más sencilla y familiar con las personas que han realizado esta actividad; pero sobre todo brinde utilidad para la toma de decisiones.

En el proceso de elaboración del flujo de los últimos 5 años, se encontró información relevante, se observó un incremento considerable en cuanto financiamiento; en 2017 representó 0.14 % del total de los ingresos con los que se contó en dicho periodo, aumentando considerablemente para el año 2019 y 2020, aproximadamente un 13.5% de las entradas en cada año.

En total la empresa obtuvo financiamiento externo por 4,554,000.00 y 5,540,341.51 respectivamente, parte de los recursos fueron utilizados en una campaña de publicidad para el lanzamiento de un nuevo producto, así como en materia prima.

Teniendo en cuenta lo anterior por consecuencia, los recursos para cubrir el pago de créditos acrecentaron desde el periodo 2019, 2020 y 2021, pasaron de representar cerca del 11% hasta llegar al 14% de los recursos. Aunque la empresa mantiene siempre un buen historial crediticio y cumple con las obligaciones de pago se debe procurar no correr riesgos de incumplimiento o endeudamiento.

Es importante destacar que, gracias a la combinación de algunos factores como antigüedad, pago de créditos preliminares y un historial crediticio bueno, la compañía cuenta con un crédito revolvente por 2,000,000.00 de pesos, del cual puede disponer fácilmente desde su banca electrónica y elegir la forma en que desea pagarlo, pudiendo seleccionar entre plan a pagos fijos a 6,12,18,24 o 36 meses o de forma revolvente. Este recurso es de gran utilidad ya que al contar con grandes ventajas y disponibilidad inmediata otorga a la empresa un salvavidas en caso de emergencia.

Otro punto significativo y que en cierta manera es externo es el incremento que se ha presentado en los rubros como impuestos o el pago de cuotas obrero patronal, dicho aumento es considerable, en el mismo camino el flujo a proveedores de materias primas ha encarecido, sobre todo a partir del 2020 derivado de la pandemia, los precios en algunos materiales como los frascos de plásticos o tapas dosificadoras incrementaron desmedidamente.

Es trascendental remarcar la importancia de esta herramienta para la empresa, permite planear, anticipar el futuro en relación a los recursos que necesita para poder operar, permite identificar las necesidades y oportunidades financieras.

## 4.10 Tasa media de crecimiento anual compuesta

Tabla 4.2 Tasa media de crecimiento anual compuesta

| VENTAS GX<br>TASA MEDIA DE CRECIMIENTO ANUAL COMPUESTA TMCA<br>(Compound Average Growth Rate: CAGR. ) |      |               |           |            |          |
|---|------|---------------|-----------|------------|----------|
| Periodo   | Año  | Ingresos      | Variación |            |          |
|   |      |               | Indice    | Porcentaje |          |
| 0   | 2017 | \$ 27,268,419 |           |            |          |
| 1   | 2018 | \$ 26,142,065 | 0.95869   | -4.1%      | -413.1%  |
| 2   | 2019 | \$ 24,426,784 | 0.93439   | -6.6%      | -656.1%  |
| 3   | 2020 | \$ 32,705,872 | 1.33893   | 33.9%      | 3389.3%  |
| 4   | 2021 | \$ 26,555,495 | 0.81195   | -18.8%     | -1880.5% |

|  | Variación |           |           |           |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
|  | 2021/2017 | 2020/2017 | 2019/2017 | 2018/2017 |
| Indice de Crecimiento acumulado        | 0.9739    | 1.1994    | 0.8958    | 0.9587    |
| Crecimiento acumulado                  | -2.61%    | 19.94%    | -10.42%   | -4.13%    |
| Indice promedio anual de crecimiento   | 0.9934    | 1.0625    | 0.946467  | 0.9587    |
| Tasa media de crecimiento anual (CAGR) | -0.66%    | 6.25%     | -5.35%    | -4.13%    |

Fuente: Elaboración propia (2021)

## 4.11 Estimación de ventas

Para realizar una estimación de ventas para el año 2022, se consideran los datos históricos y la participación porcentual.

Tabla 4.3 Ventas Históricas 2017 -2021

| GX, SA DE CV<br>VENTAS HISTORICAS 2017 -2021 |               |               |               |               |               |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|  | 2017          | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          |
| Enero  | 2,093,938.07  | 1,972,973.01  | 2,063,819.27  | 1,876,872.88  | 2,708,234.22  |
| Febrero                                      | 2,709,033.45  | 1,951,151.09  | 1,615,620.78  | 1,488,682.41  | 1,963,654.59  |
| Marzo  | 2,778,813.12  | 1,693,136.90  | 2,726,683.35  | 3,415,781.47  | 2,055,268.60  |
| Abril  | 1,672,505.48  | 2,594,691.42  | 1,886,284.68  | 5,361,775.14  | 2,074,596.72  |
| Mayo   | 2,783,520.54  | 2,387,185.04  | 2,243,004.18  | 3,095,514.68  | 2,301,630.15  |
| Junio  | 2,757,340.94  | 2,185,405.68  | 2,455,410.11  | 2,950,335.97  | 3,335,182.27  |
| Julio  | 2,340,461.34  | 2,922,310.47  | 2,158,938.45  | 2,624,205.28  | 2,026,655.00  |
| Agosto                                       | 2,060,757.43  | 2,535,219.33  | 2,680,319.21  | 2,628,007.37  | 2,991,984.51  |
| Septiembre                                   | 2,406,846.32  | 2,421,134.56  | 1,675,814.08  | 1,842,434.05  | 1,859,679.72  |
| Octubre                                      | 1,802,101.52  | 2,718,916.59  | 1,616,527.96  | 2,765,211.92  | 1,977,902.27  |
| Noviembre                                    | 1,428,320.54  | 1,846,999.69  | 1,759,077.23  | 1,724,884.23  | 1,714,926.09  |
| Diciembre                                    | 2,434,780.26  | 912,941.22    | 1,545,284.71  | 2,932,166.59  | 1,545,780.86  |
|  | 27,268,419.01 | 26,142,065.00 | 24,426,784.00 | 32,705,872.00 | 26,555,495.00 |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Tabla 4.4 Participación Porcentual Ventas Históricas 2017 -2021

| <b>GX, SA DE CV</b>             |             |             |             |             |             |                 |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|
| <b>PARTICIPACIÓN PORCENTUAL</b> |             |             |             |             |             |                 |
|                                 | <u>2017</u> | <u>2018</u> | <u>2019</u> | <u>2020</u> | <u>2021</u> | <u>PROMEDIO</u> |
| Enero                           | 8%          | 8%          | 8%          | 6%          | 10%         | 8%              |
| Febrero                         | 10%         | 7%          | 7%          | 5%          | 7%          | 7%              |
| Marzo                           | 10%         | 6%          | 11%         | 10%         | 8%          | 9%              |
| Abril                           | 6%          | 10%         | 8%          | 16%         | 8%          | 10%             |
| Mayo                            | 10%         | 9%          | 9%          | 9%          | 9%          | 9%              |
| Junio                           | 10%         | 8%          | 10%         | 9%          | 13%         | 10%             |
| Julio                           | 9%          | 11%         | 9%          | 8%          | 8%          | 9%              |
| Agosto                          | 8%          | 10%         | 11%         | 8%          | 11%         | 10%             |
| Septiembre                      | 9%          | 9%          | 7%          | 6%          | 7%          | 8%              |
| Octubre                         | 7%          | 10%         | 7%          | 8%          | 7%          | 8%              |
| Noviembre                       | 5%          | 7%          | 7%          | 5%          | 6%          | 6%              |
| Diciembre                       | 9%          | 3%          | 6%          | 9%          | 6%          | 7%              |
|                                 | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b>     |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Tabla 4.5 Estimación Ventas 2022

| <b>GX, SA DE CV</b>               |           |                   |
|-----------------------------------|-----------|-------------------|
| <b>ESTIMACIÓN VENTAS 2022</b>     |           |                   |
| <b>Con CAGR histórico Empresa</b> |           |                   |
| <b>Ventas reales 2021</b>         | <b>\$</b> | <b>26,555,495</b> |
| <b>CAGR 21/17</b>                 |           | <b>-0.66%</b>     |
| <b>Ventas estimadas 2022</b>      | <b>\$</b> | <b>26,380,196</b> |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Tabla 4.6 Ventas Presupuestadas 2022

| <b>VENTAS PRESUPUESTADAS 2022</b> |                  |                         |                   |
|-----------------------------------|------------------|-------------------------|-------------------|
|                                   | <u>% MENSUAL</u> | <u>VENTAS MENSUALES</u> |                   |
| Enero                             | 8%               | \$                      | 2,089,952.22      |
| Febrero                           | 7%               | \$                      | 1,897,196.90      |
| Marzo                             | 9%               | \$                      | 2,427,685.43      |
| Abril                             | 10%              | \$                      | 2,531,826.94      |
| Mayo                              | 9%               | \$                      | 2,461,480.82      |
| Junio                             | 10%              | \$                      | 2,643,496.36      |
| Julio                             | 9%               | \$                      | 2,334,935.07      |
| Agosto                            | 10%              | \$                      | 2,507,712.92      |
| Septiembre                        | 8%               | \$                      | 1,982,991.17      |
| Octubre                           | 8%               | \$                      | 2,085,624.30      |
| Noviembre                         | 6%               | \$                      | 1,648,049.69      |
| Diciembre                         | 7%               | \$                      | 1,769,243.99      |
|                                   | <b>100%</b>      | <b>\$</b>               | <b>26,380,196</b> |

Fuente: Elaboración propia (2021)

## 4.12 Proyección

Después de examinar la información financiera histórica de la empresa, se diseña una proyección del estado de resultados y flujo de efectivo para el año 2021 y 2022. Se trabaja cómo identificar las formas en que la compañía utilizan el efectivo y se detalla un seguimiento del flujo de efectivo durante el año.

Imagen 4.10 Estado de resultados 2017,2018,2019,2020.

| <b>GX, S.A. DE C.V.</b>                           |             |          |             |          |             |          |             |          |                 |
|---|-------------|----------|-------------|----------|-------------|----------|-------------|----------|-----------------|
| <b>ESTADO DE RESULTADOS</b>                       |             |          |             |          |             |          |             |          |                 |
| <b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX</b> |             |          |             |          |             |          |             |          |                 |
|   | <b>2017</b> | <b>%</b> | <b>2018</b> | <b>%</b> | <b>2019</b> | <b>%</b> | <b>2020</b> | <b>%</b> | <b>PROMEDIO</b> |
| <b>VENTAS NETAS</b>                               | 27,268,419  | 100.00%  | 26,142,065  | 100%     | 24,426,784  | 100%     | 32,705,872  | 100%     | 100%            |
| <b>COSTO DE VENTAS</b>                            | 18,576,450  | 68.12%   | 17,028,142  | 65%      | 15,525,571  | 64%      | 17,513,573  | 54%      | 63%             |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                             | 8,691,969   | 31.88%   | 9,113,923   | 35%      | 8,901,213   | 36%      | 15,192,299  | 46%      | 37%             |
| <b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>                        |             |          |             |          |             |          |             |          |                 |
| <b>GASTOS GENERALES</b>                           | 8,760,276   | 32.13%   | 9,049,106   | 35%      | 8,558,059   | 35%      | 14,767,664  | 45%      | 37%             |
| <b>UTILIDAD O (PERDIDA) EN OPERACIÓN</b>          | (68,307)    | -0.25%   | 64,817      | 0.2%     | 343,154     | 1%       | 424,635     | 1%       | 1%              |
| <b>COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO</b>           |             |          |             |          |             |          |             |          |                 |
| <b>PRODUCTOS FINANCIEROS</b>                      |             |          |             |          |             |          |             |          |                 |
| UTILIDAD CAMBIARIA                                | 29,307      | 0.11%    | 11,125      | 0.04%    | 15,125      | 0.06%    | 23,895      | 0.1%     | 0%              |
| PERDIDA CAMBIARIA                                 | 11,592      | 0.04%    | 13,756      | 0.1%     | 6,997       | 0.03%    | 70,452      | 0.2%     | 0%              |
| <b>GASTOS FINANCIEROS</b>                         | 139,425     | 0.51%    | 63,114      | 0.2%     | 430,445     | 2%       | 468,738     | 1%       | 1%              |
| <b>SUMA COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO</b>      | 121,710     | 0.45%    | 65,745      | 0.3%     | 422,317     | 2%       | 515,295     | 2%       | 1%              |
| <b>UTILIDAD O (PERDIDA) DESPUES DEL C.I.F.</b>    | (190,017)   | -0.70%   | (928)       | -0.004%  | (79,163)    | -0.3%    | (90,660)    | -0.3%    | 0%              |
| <b>OTROS GASTOS Y PRODUCTOS</b>                   |             |          |             |          |             |          |             |          |                 |
| <b>OTROS GASTOS</b>                               | 968         | 0.00%    | 4           | 0%       |             | 0.0%     | -           | 0.0%     | 0%              |
| <b>OTROS PRODUCTOS</b>                            | 1           | 0.00%    |             |          |             |          | -           |          | 0%              |
| <b>SUMA OTROS GASTOS Y PRODUCTOS</b>              | 967         | 0.00%    | 4           | 0%       | -           | 0.0%     | -           | 0.0%     | 0%              |
| <b>UTILIDAD O(PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS</b>     | (190,984)   | -0.70%   | (932)       | -0.004%  | (79,163)    | -0.3%    | (90,660)    | -0.3%    | 0%              |
| <b>PROVISIONES</b>                                |             |          |             |          |             |          |             |          |                 |
| PTU   | 39,469      | 0.14%    | 27,109      | 0.1%     | 13,601      | 0.1%     | 19,026      | 0.1%     | 0%              |
| ISR   | 115,129     | 0.42%    | 78,646      | 0.3%     | 61,284      | 0.3%     | 57,077      | 0.2%     | 0%              |
| <b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>                    | (345,582)   | -1.27%   | (106,687)   | -0.4%    | (154,048)   | -1%      | (166,763)   | -1%      | -1%             |

Fuente: Elaboración propia (2021)



Tabla 4.7 Estimación Ventas 2021

| <b>ESTIMACIÓN VENTAS 2021</b> |    |                   |
|-------------------------------|----|-------------------|
| Con CAGR histórico Empresa    |    |                   |
| Ventas reales 2020            | \$ | <b>32,705,872</b> |
| CAGR 20/17                    |    | 6.25%             |
| Ventas estimadas 2021         | \$ | <b>34,749,428</b> |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Imagen 4.11 Estado de resultados proyectado 2021.

| <b>GX, S.A. DE C.V.</b>                           |                      |         |
|---|----------------------|---------|
| <b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>            |                      |         |
| <b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021</b> |                      |         |
|   | 2021                 | %       |
| <b>VENTAS NETAS</b>                               | 34,749,427.78        | 100.00% |
| <b>COSTO DE VENTAS</b>                            | <u>21,750,508.28</u> | 62.59%  |
| UTILIDAD BRUTA                                    | 12,998,919.50        | 37.41%  |
| <b><u>GASTOS DE OPERACIÓN</u></b>                 |                      |         |
| <b>GASTOS GENERALES</b>                           | 12,764,307.49        | 36.73%  |
| UTILIDAD O (PERDIDA) EN OPERACIÓN                 | 234,612.01           | 0.68%   |
| <b>COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO</b>           |                      |         |
| PRODUCTOS FINANCIEROS                             |                      | 0.00%   |
| UTILIDAD CAMBIARIA                                | 24,760.00            | 0.07%   |
| PERDIDA CAMBIARIA                                 | 29,466.34            | 0.08%   |
| GASTOS FINANCIEROS                                | <u>342,986.36</u>    | 0.99%   |
| SUMA COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO             | 347,692.70           | 1.00%   |
| UTILIDAD O (PERDIDA) DESPUES DEL C.I.F.           | - 113,080.69         | -0.33%  |
| <b>OTROS GASTOS Y PRODUCTOS</b>                   |                      |         |
| OTROS GASTOS                                      | 309.72               | 0.00%   |
| OTROS PRODUCTOS                                   | <u>0.32</u>          | 0.00%   |
| SUMA OTROS GASTOS Y PRODUCTOS                     | 309.40               | 0.00%   |
| UTILIDAD O(PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS            | <u>- 113,390.09</u>  | -0.33%  |
| <b>PROVISIONES</b>                                |                      |         |
| PTU   | 31,473.86            | 0.09%   |
| ISR   | <u>99,770.10</u>     | 0.29%   |
|   | 131,244              |         |
| <b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>                    | <u>- 244,634.06</u>  | -0.70%  |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Tabla 4.8 Estimación Ventas 2022

| <b>ESTIMACIÓN VENTAS 2022</b> |    |                   |
|-------------------------------|----|-------------------|
| Con CAGR histórico Empresa    |    |                   |
| Ventas reales 2021            | \$ | 26,555,495        |
| CAGR 21/17                    |    | -0.66%            |
| Ventas estimadas 2022         | \$ | <b>26,380,196</b> |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Imagen 4.12 Estado de resultados proyectado 2022.

| <b>GX, S.A. DE C.V.</b>                           |                      |         |
|---|----------------------|---------|
| <b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>            |                      |         |
| <b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2022</b> |                      |         |
|   | 2022                 | %       |
| VENTAS NETAS                                      | 26,380,195.80        | 100.00% |
| COSTO DE VENTAS                                   | <u>16,512,003.33</u> | 62.59%  |
| UTILIDAD BRUTA                                    | 9,868,192.47         | 37.41%  |
| GASTOS DE OPERACIÓN                               |                      |         |
| GASTOS GENERALES                                  | <u>9,690,085.63</u>  | 36.73%  |
| UTILIDAD O (PERDIDA) EN OPERACIÓN                 | 178,106.84           | 0.68%   |
| COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO                  |                      |         |
| PRODUCTOS FINANCIEROS                             |                      | 0.00%   |
| UTILIDAD CAMBIARIA                                | 18,796.68            | 0.07%   |
| PERDIDA CAMBIARIA                                 | 22,369.52            | 0.08%   |
| GASTOS FINANCIEROS                                | <u>260,379.75</u>    | 0.99%   |
| SUMA COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO             | 263,952.59           | 1.00%   |
| UTILIDAD O (PERDIDA) DESPUES DEL C.I.F.           | - 85,845.75          | -0.33%  |
| OTROS GASTOS Y PRODUCTOS                          |                      |         |
| OTROS GASTOS                                      | 235.13               | 0.00%   |
| OTROS PRODUCTOS                                   | <u>0.24</u>          | 0.00%   |
| SUMA OTROS GASTOS Y PRODUCTOS                     | 234.88               | 0.00%   |
| UTILIDAD O(PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS            | <u>- 86,080.63</u>   | -0.33%  |
| PROVISIONES                                       |                      |         |
| PTU   | 23,893.53            | 0.09%   |
| ISR   | <u>75,740.96</u>     | 0.29%   |
|   | 99,634               |         |
| RESULTADO DEL EJERCICIO                           | <u>- 185,715.12</u>  | -0.70%  |

Fuente: Elaboración propia (2022)

Imagen 4.13 Proyección flujo de efectivo mensual 2022

| <b>GK, S.A. DE C.V.</b>                  |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>PROYECCION FLUJO DE EFECTIVO 2022</b> |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>PROYECCION FLUJO DE EFECTIVO 2022</b> | ENERO               | FEBRERO             | MARZO               | ABRIL               | MAYO                | JUNIO               | JULIO               | AGOSTO              | SEPTIEMBRE          | OCTUBRE             | NOVIEMBRE           | DICIEMBRE           |
| SALDO INICIAL                            | 3,174.90            | 3,134.28            | 97,722.38           | 27,877.89           | 41,056.91           | 6,373.69            | 398,995.06          | 242,891.16          | 336,261.17          | 185,272.95          | 125,076.03          | 76,677.86           |
| BANCOS                                   | 1,714,926.09        | 1,545,780.86        | 2,089,952.22        | 1,897,196.90        | 2,427,685.43        | 2,531,826.94        | 2,461,480.82        | 2,643,496.36        | 2,334,935.07        | 2,507,712.92        | 1,982,991.17        | 2,085,624.30        |
| CREDITOS                                 |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| DISP CREDITO REVOLVENTE                  |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| INGRESOS                                 | 1,718,101.00        | 1,548,915.14        | 1,992,229.84        | 1,869,319.01        | 2,468,742.34        | 2,538,200.63        | 2,860,475.88        | 2,886,387.52        | 2,671,196.24        | 2,692,985.88        | 2,108,067.20        | 2,162,302.15        |
| COBRANZA                                 | 175,000.00          | 140,000.00          | 165,000.00          | 87,000.00           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>INGRESO TOTAL</b>                     | <b>1,893,101.00</b> | <b>1,688,915.14</b> | <b>2,157,229.84</b> | <b>1,956,319.01</b> | <b>2,468,742.34</b> | <b>2,538,200.63</b> | <b>2,860,475.88</b> | <b>2,886,387.52</b> | <b>2,671,196.24</b> | <b>2,692,985.88</b> | <b>2,108,067.20</b> | <b>2,162,302.15</b> |
| 1 FONACOT                                | 1780.38             | 1780.38             | 1780.38             | 1780.38             | 1780.38             | 1780.38             | 1780.38             | 1780.38             | 1780.38             | 1780.38             | 1780.38             | 1780.38             |
| 2 CREDITO                                | 135,000.00          | 135,000.00          | 135,000.00          | 135,000.00          | 135,000.00          | 135,000.00          | 135,000.00          | 135,000.00          | 135,000.00          | 135,000.00          | 135,000.00          | 135,000.00          |
| 3 CONTADOR                               | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 58,000.00           |
| 4 RENTA                                  | 38227.97            | 38,227.97           | 38,227.97           | 38,227.97           | 38,227.97           | 38,227.97           | 38,227.97           | 38,227.97           | 38,227.97           | 38,227.97           | 38,227.97           | 38,227.97           |
| 5 COM BANCARIAS                          | 417.6               | 417.6               | 417.6               | 417.6               | 417.6               | 417.6               | 417.6               | 417.6               | 417.6               | 417.6               | 417.6               | 417.6               |
| 6 TELMEX BODEGA                          | 661.00              | 661.00              | 661.00              | 661.00              | 661.00              | 661.00              | 661.00              | 661.00              | 661.00              | 661.00              | 661.00              | 661.00              |
| 7 SEGURO VIDA CREDITO                    | 1046.58             | 1046.58             | 1046.58             | 1046.58             | 1046.58             | 1046.58             | 1046.58             | 1046.58             | 1046.58             | 1046.58             | 1046.58             | 1046.58             |
| 8 COMISIONES VEN                         | 35,252.83           | 66,825.23           | 78,619.68           | 62,489.06           | 81,679.65           | 80,805.26           | 82,524.61           | 93,130.13           | 65,530.52           | 81,307.94           | 63,523.91           | 89,511.42           |
| 9 PROVEEDORES                            | 124,462.94          | 85,327.01           | 83,991.71           | 225,154.62          | 253,592.37          | 261,281.81          | 327,107.77          | 307,061.70          | 215,359.57          | 327,872.74          | 125,950.09          | 130,564.58          |
| 10 ANTAD                                 |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| 11 GS1                                   |                     |                     |                     | 20,550.00           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| 12 TDC NEGOCIO                           | 6,096.25            | 5,850.89            | 3,620.09            | 8,904.01            | 5,198.03            | 11,144.97           | 13,712.10           | 32,759.84           | 7,248.16            | 14,381.23           | 7,615.92            | 7,091.74            |
| 13 TDC NEGOCIO                           | 45,000.00           | 45,000.00           | 45,000.00           | 45,000.00           | 45,000.00           | 45,000.00           | 45,000.00           | 45,000.00           | 45,000.00           | 45,000.00           | 45,000.00           | 45,000.00           |
| 14 NOMINA/ MED                           | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          |
| 15 LEVICOM                               | 949.18              | 415.01              | 1,032.61            | 1,086.27            | 1,563.18            | 251.56              | 1,892.39            | 680.31              | 1,368.61            | 1,618.05            | 937.40              | 1,561.55            |
| 16 NOMINA                                | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           |
| 17 CREDITO SANTANDER                     | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           |
| 18 IMSS E INFONAVIT                      | 99,000.00           | 33,000.00           | 99,000.00           | 33,000.00           | 99,000.00           | 33,000.00           | 99,000.00           | 33,000.00           | 99,000.00           | 33,000.00           | 99,000.00           | 33,000.00           |
| 19 ISN                                   | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            |
| 20 AT&T                                  | 12,000.00           | 12,000.00           | 12,000.00           | 12,000.00           | 12,000.00           | 12,000.00           | 12,000.00           | 12,000.00           | 12,000.00           | 12,000.00           | 12,000.00           | 12,000.00           |
| 21 SINDICATO                             | 12,500.00           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| 22 FLETES                                | 13,182.06           | 9,980.34            | 24,143.64           | 10,515.75           | 24,032.05           | 18,065.82           | 25,367.45           | 22,858.16           | 22,499.14           | 26,428.27           | 16,552.70           | 20,209.17           |
| 23 PLATA                                 | 224,998.05          | 182,273.62          | 302,452.56          | 234,480.94          | 298,184.56          | 305,760.52          | 348,130.54          | 449,879.37          | 394,799.46          | 202,997.18          | 247,605.40          | 143,987.69          |
| 24 FEDEX                                 | 7,076.75            | 1,105.71            | 4,621.94            | 4,863.22            | 3,961.68            | 2,725.23            | 5,315.03            | 4,602.35            | 6,206.40            | 2,594.00            | 4,976.58            | 2,914.41            |
| 25 CENCON                                | 522.75              | 246.71              | 6,467.92            | 705.51              | 705.05              | 453.09              | 1,881.48            | 2,836.11            | 1,414.06            | 8,076.55            | 813.20              | 1,518.46            |
| 26 IMPUESTOS                             | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           |
| 27 AGUA BODEGA                           | -                   | -                   | 323.19              | 103.13              | -                   | 123.87              | 182.93              | 112.64              | -                   | 366.76              | 135.09              | -                   |
| 28 AGUA OFICINA                          | -                   | 246.07              | -                   | 246.07              | -                   | -                   | -                   | 177.13              | -                   | 1,016.29            | 177.26              | 91.09               |
| 29 PROVEEDORES                           | 235,197.83          | 267,589.10          | 438,652.14          | 180,222.20          | 385,350.25          | 282,954.49          | 568,098.35          | 462,148.32          | 543,659.78          | 682,440.79          | 332,494.74          | 416,063.08          |
| 30 NOMINA/ MED                           | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 380,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 580,000.00          |
| 31 TELMEX OFICINA                        | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            |
| 32 NOMINA                                | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           |
| 33 CONSUMIBLES Y MANTENIMIENTO EQ COMP   | 2,285.16            | 277.36              | 975.40              | 1,069.40            | 2,979.79            | 2,143.98            | 2,872.65            | 2,167.02            | 311.52              | -                   | 2,535.92            | 1,120.57            |
| 34 ADT                                   | 404.46              | 121.05              | 229.51              | 570.74              | 339.83              | 161.07              | -                   | -                   | 449.77              | -                   | 168.16              | -                   |
| 35 FUMIGACION                            | 1,188.65            | 1,019.16            | -                   | 119.66              | 1,440.27            | -                   | 355.41              | 590.59              | -                   | 2,714.38            | 713.73              | 326.97              |
| 36 REGISTROS Y DERECHOS                  | 166.92              | -                   | -                   | 504.19              | -                   | -                   | 1,097.66            | 154.22              | 134.27              | -                   | 93.25               | -                   |
| 37 LUZ BODEGA                            | 568.18              | 1,435.39            | 1,016.96            | 470.14              | 582.04              | 2,531.87            | 1,041.19            | 4,179.77            | -                   | 3,464.68            | -                   | 1,670.85            |
| 38 LUZ OFICINA                           | 401.91              | 680.91              | 1,402.46            | 749.91              | 876.77              | 2,188.02            | 245.30              | 2,260.24            | -                   | 2,847.77            | 305.32              | 1,625.82            |
| 39 INTERESES FACTORAJE                   | 88.65               | 43.04               | 135.14              | 416.91              | 78.64               | 299.28              | 58.08               | 182.28              | 37.57               | -                   | 290.61              | -                   |
| 40 PROGRAMAS PAGINAS                     | -                   | 3,605.82            | 6,597.68            | 2,261.73            | 6,473.76            | 5,536.71            | 6,387.97            | 2,636.43            | -                   | 2,296.72            | -                   | 43.30               |
| 41 AUDITORIAS                            | 892.62              | 2,109.65            | 7,093.58            | 2,047.10            | 6,198.92            | 4,776.52            | 7,582.28            | 3,978.20            | 2,722.45            | 10,871.19           | 2,768.55            | 2,515.18            |
| 42 PTU                                   | -                   | -                   | -                   | -                   | 70,000.00           | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| 43 EXTINTORES                            | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | 269.97              | -                   | -                   | 450.49              | -                   | -                   | -                   |
| 44 MULTAS                                | -                   | -                   | -                   | -                   | 5,400.28            | -                   | -                   | -                   | -                   | 19,383.75           | -                   | -                   |
| 45 PRESTAMO                              | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| 46 PUBLICIDAD                            | 9,500.00            | 9,500.00            | 9,500.00            | 9,500.00            | 9,500.00            | 9,500.00            | 9,500.00            | 9,500.00            | 9,500.00            | 9,500.00            | 9,500.00            | 9,500.00            |
| 47 SEGURO BODEGA                         | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | 19,500.00           | -                   | -                   | -                   |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                     | <b>1,889,966.72</b> | <b>1,786,637.52</b> | <b>2,185,107.73</b> | <b>1,915,262.10</b> | <b>2,462,368.66</b> | <b>2,139,205.57</b> | <b>2,617,584.72</b> | <b>2,550,126.35</b> | <b>2,485,923.29</b> | <b>2,567,909.84</b> | <b>2,031,389.34</b> | <b>2,297,547.41</b> |
| <b>SALDO FINAL</b>                       | <b>3,134.28</b>     | <b>97,722.38</b>    | <b>27,877.89</b>    | <b>41,056.91</b>    | <b>6,373.69</b>     | <b>398,995.06</b>   | <b>242,891.16</b>   | <b>336,261.17</b>   | <b>185,272.95</b>   | <b>125,076.03</b>   | <b>76,677.86</b>    | <b>135,245.25</b>   |

Fuente: Elaboración propia (2021)

La intención de pronosticar el presupuesto de efectivo para el año 2022, es la de ayudar al administrador a identificar las necesidades que la compañía enfrentará el próximo periodo y planear con antelación la manera de resolver la falta de recursos que como se puede apreciar en el presupuesto la falta de capital se hará presente.

No obstante, en muchas ocasiones, no se proporciona el interés suficiente al presupuesto ya que se piensa que casi nunca es acertado, pero no se debe dejar de lado que el dinero es el aire que respira una empresa y sin este es imposible vivir. Por lo que un presupuesto es un gran aliado para sobrevivir.

## **5 Capítulo 5 Propuesta Flujo de efectivo 2022.**

En este último capítulo se desarrolla una propuesta final del flujo de efectivo para la empresa pyme GX, S.A. DE C.V.

### **5.1 Propuesta**

Para poder realizar una propuesta útil que sirva a los usuarios de la información en la toma de decisiones se debe considerar el contexto en el que prevalece la organización, considerando aspectos económicos nacionales e internacionales sin olvidar los objetivos de la compañía.

En cuanto al entorno interno, el país ha presentado en el último año 2021 un ambiente de elevada inflación, indicando un alza por arriba de la meta de 3% prevista por el Banco de México llegando de 5.80% a 6.99% entre el 3° y 4° trimestre del 2021. (Banco de México, Informe Trimestral Octubre - Diciembre 2021, 2022)

Es importante mencionar algunos factores que están presionando a la inflación mundial destacando; la aparición de la variante ómicron del virus SARS-CoV-2 a finales de 2021 y su rápida propagación, en el mismo sentido los problemas de cuellos de botella en las cadenas de suministro siguen afectando el desempeño de la actividad económica elevando los precios de materias primas; dada la duración de la pandemia y sus efectos en la economía se mantiene un escenario con mucha incertidumbre.

Considerando los indicadores antes mencionados y datos históricos de la compañía que se ven afectados directamente como; la compra de materia prima, específicamente hablando de la organización GX, S.A. DE C.V., la plata coloidal y frascos de plástico grado alimenticio en diversos tamaños, son los 2 conceptos que presentaron un mayor incremento en precio en los últimos años.

Tomando en cuenta dichos factores se propone aumentar dentro del Flujo de Efectivo para el año 2022 la inflación del 7% en cada uno de los egresos que se considere aplicar y en los conceptos que representen un mayor consumo de recursos y sean indispensables para operar, se debe analizar el porcentaje que se agregara además de la inflación, como ya se mencionó anteriormente, son 2 los conceptos que presentan dicha variación.

La plata coloidal, ingrediente principal de todos los productos que ofrece la organización al ser un metal precioso es difícil pronosticar el costo ya que presenta fluctuaciones en el precio dictadas por factores económicos externos a la empresa, por lo que debe considerarse un incremento para poder cubrir las operaciones de producción.

Grafica 5.1 Cotización plata



Fuente: (Banco de México, <https://www.banxico.org.mx/>, 2022)

Como se puede observar las cotizaciones en cuanto a plata son volátiles, es de suma importancia remarcar que en los últimos 5 años se duplico el valor en el mercado y por ende los costos para la compañía, principalmente durante el año 2020 llego a su punto máximo, aunque pareciera ir a la baja, sigue sin presentar cifras como en periodos preliminares.

Considerando la cotización más alta \$600.00 pesos por onza de plata, equivale a 28.35 gramos cada onza, realizando una conversión a kilogramos el precio aproximado asciende a \$21,164.02 por kilo ( $1000 \text{ gramos} / 28.35 = 35.273368 * 600$ ) a finales de diciembre 2021 cotizo entre \$480.00 y \$500.00 pesos por onza por lo que se propone considerar un precio aproximado por kilo de \$20,000.00 cotizando en \$567.00 la onza de plata.

Con base en los datos históricos de la empresa para el año 2022 se prevé requerir 211 kilos de nitrato de plata aproximadamente, considerando un precio de \$20,000.00, se estima gastar en este rubro \$4,220,000.00, siempre y cuando el mercado de metales no rebase la cotización prevista de \$ 567 por onza.

Se realizó una estimación del rubro compra de plata para el año 2022, se consideran los datos históricos y la participación porcentual.

Tabla 5.1 Compra de plata 2017 – 2021

| GX, SA DE CV               |                     |                     |                     |                     |                     |
|----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| COMPRA DE PLATA 2017 -2021 |                     |                     |                     |                     |                     |
|                            | <u>2017</u>         | <u>2018</u>         | <u>2019</u>         | <u>2020</u>         | <u>2021</u>         |
| Enero                      | 263,000.05          | 266,300.04          | 442,500.00          | 300,000.00          | 263,332.89          |
| Febrero                    | 72,500.00           | 100,000.00          | 396,000.22          | 335,800.04          | 450,681.22          |
| Marzo                      | 300,000.00          | 279,500.01          | 396,000.22          | 428,700.05          | 203,500.01          |
| Abril                      | 439,200.07          | 379,500.01          | 100,000.00          | 458,700.05          | 245,772.02          |
| Mayo                       | 290,000.00          | 150,000.00          | 296,000.22          | 358,700.05          | 381,227.97          |
| Junio                      | 359,700.06          | 335,600.00          | 150,000.00          | 500,000.00          | 627,000.00          |
| Julio                      | 363,000.05          | 382,000.00          | 439,300.21          | 378,000.04          | 218,205.52          |
| Agosto                     | 363,000.05          | 284,099.99          | 229,100.16          | 830,948.17          | 670,650.55          |
| Septiembre                 | 254,500.05          | 363,000.05          | 458,700.05          | 585,684.00          | 358,543.95          |
| Octubre                    | 181,500.05          | 200,000.00          | 452,100.07          | 0.00                | 200,000.00          |
| Noviembre                  | 366,300.04          | 263,000.05          | 0.00                | 400,400.12          | 407,000.00          |
| Diciembre                  | 100,000.00          | 200,000.05          | 152,100.07          | 283,686.14          | 0.00                |
|                            | <b>3,352,700.42</b> | <b>3,203,000.20</b> | <b>3,511,801.22</b> | <b>4,860,618.66</b> | <b>4,025,914.13</b> |

Fuente: Elaboración propia (2022)

Tabla 5.2 Participación porcentual compra de plata 2017 – 2021

| GX, SA DE CV                             |             |             |             |             |             |                 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|
| PARTICIPACIÓN PORCENTUAL COMPRA DE PLATA |             |             |             |             |             |                 |
|  | <u>2017</u> | <u>2018</u> | <u>2019</u> | <u>2020</u> | <u>2021</u> | <u>PROMEDIO</u> |
| Enero                                    | 8%          | 8%          | 13%         | 6%          | 7%          | 8%              |
| Febrero                                  | 2%          | 3%          | 11%         | 7%          | 11%         | 7%              |
| Marzo                                    | 9%          | 9%          | 11%         | 9%          | 5%          | 9%              |
| Abril                                    | 13%         | 12%         | 3%          | 9%          | 6%          | 9%              |
| Mayo                                     | 9%          | 5%          | 8%          | 7%          | 9%          | 8%              |
| Junio                                    | 11%         | 10%         | 4%          | 10%         | 16%         | 10%             |
| Julio                                    | 11%         | 12%         | 13%         | 8%          | 5%          | 10%             |
| Agosto                                   | 11%         | 9%          | 7%          | 17%         | 17%         | 12%             |
| Septiembre                               | 8%          | 11%         | 13%         | 12%         | 9%          | 11%             |
| Octubre                                  | 5%          | 6%          | 13%         | 0%          | 5%          | 6%              |
| Noviembre                                | 11%         | 8%          | 0%          | 8%          | 10%         | 7%              |
| Diciembre                                | 3%          | 6%          | 4%          | 6%          | 0%          | 4%              |
|  | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b>     |

Fuente: Elaboración propia (2022)



Tabla 5.3 Pagos presupuestados para plata 2022

| <b>GX, SA DE CV</b>                        |                  |                           |                  |
|--|------------------|---------------------------|------------------|
| <b>PAGOS PARA PLATA PRESUPUESTADA 2022</b> |                  |                           |                  |
|  | <u>% MENSUAL</u> | <u>PAGO PLATA MENSUAL</u> |                  |
| Enero                                      | 8%               | \$                        | 350,022.65       |
| Febrero                                    | 7%               | \$                        | 292,563.09       |
| Marzo                                      | 9%               | \$                        | 361,443.80       |
| Abril                                      | 9%               | \$                        | 365,768.67       |
| Mayo                                       | 8%               | \$                        | 325,873.92       |
| Junio                                      | 10%              | \$                        | 433,297.07       |
| Julio                                      | 10%              | \$                        | 408,998.03       |
| Agosto                                     | 12%              | \$                        | 506,184.70       |
| Septiembre                                 | 11%              | \$                        | 446,823.53       |
| Octubre                                    | 6%               | \$                        | 248,973.65       |
| Noviembre                                  | 7%               | \$                        | 316,362.58       |
| Diciembre                                  | 4%               | \$                        | 163,688.32       |
|  | <b>100%</b>      | <b>\$</b>                 | <b>4,220,000</b> |

PLATA ESTIMADA 4,220,000.00

Fuente: Elaboración propia (2022)

De la misma manera se analiza el precio del frasco de plástico grado alimenticio que en los últimos 3 años ha presentado un incremento del 59% respecto al año 2019, dicho aumento fue paulatino a través de este periodo, como se puede observar en la tabla 5.6 Análisis del precio unitario frasco, paso de \$1.26 a \$2.00 pesos por pieza; por lo que se espera que presente por lo menos 2 alzas en su precio en el año 2022, con base en el análisis realizado, se pronostica que alcance un costo de \$2.50 pesos por frasco para finales del año.

Tabla 5.4 Análisis del precio frasco

| GX, SA DE CV  |                       |        |            |           |            |
|---|-----------------------|--------|------------|-----------|------------|
| ANÁLISIS DEL PRECIO FRASCO PLASTICO GRADO ALIMENTICIO |                       |        |            |           |            |
| AÑO   | MATERIAL              | PIEZAS | PRECIO     | IVA       | TOTAL      |
| 2019  | GOTERO, INSERTO, TAPA | 86,880 | 94,389.79  | 15,102.37 | 109,492.16 |
| 2020  | GOTERO, INSERTO, TAPA | 86,880 | 99,899.86  | 15,983.98 | 115,883.84 |
| 2020  | GOTERO, INSERTO, TAPA | 86,880 | 108,586.80 | 17,373.89 | 125,960.69 |
| 2021  | GOTERO, INSERTO, TAPA | 86,880 | 115,617.60 | 18,498.82 | 134,116.42 |
| 2021  | GOTERO, INSERTO, TAPA | 86,880 | 128,898.00 | 20,623.68 | 149,521.68 |
| 2021  | GOTERO, INSERTO, TAPA | 86,880 | 149,990.40 | 23,998.46 | 173,988.86 |

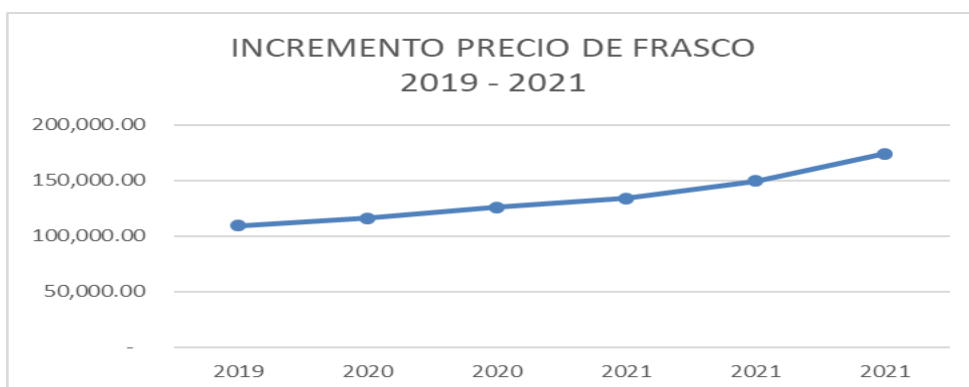
Fuente: Elaboración propia (2022)

Tabla 5.5 Análisis del precio unitario frasco

| GX, SA DE CV   |                       |        |        |      |       |
|--|-----------------------|--------|--------|------|-------|
| ANÁLISIS DEL PRECIO UNITARIO FRASCO PLASTICO GRADO ALIMENTICIO |                       |        |        |      |       |
| AÑO  | MATERIAL              | PIEZAS | PRECIO | IVA  | TOTAL |
| 2019   | GOTERO, INSERTO, TAPA | 1      | 1.09   | 0.17 | 1.26  |
| 2020   | GOTERO, INSERTO, TAPA | 1      | 1.15   | 0.18 | 1.33  |
| 2020   | GOTERO, INSERTO, TAPA | 1      | 1.25   | 0.20 | 1.45  |
| 2021   | GOTERO, INSERTO, TAPA | 1      | 1.33   | 0.21 | 1.54  |
| 2021   | GOTERO, INSERTO, TAPA | 1      | 1.48   | 0.24 | 1.72  |
| 2021   | GOTERO, INSERTO, TAPA | 1      | 1.73   | 0.28 | 2.00  |

Fuente: Elaboración propia (2022)

Grafica 5.2 Incremento precio frasco



Fuente: Elaboración propia (2022)

Con base en los factores económicos que se mencionaron anteriormente, es inevitable incrementar el precio de venta a los clientes para poder seguir operando, dicho incremento está limitado a un 10% ya que mayormente la cartera de clientes está conformada por las cadenas de autoservicio y no aceptaran un porcentaje mayor que afecte su margen de utilidad.

Tabla 5.6 Estimación ventas con incremento 2022

| <b>GX, SA DE CV</b>                          |           |                   |
|--|-----------|-------------------|
| <b>ESTIMACIÓN VENTAS CON INCREMENTO 2022</b> |           |                   |
| Con CAGR histórico Empresa                   |           |                   |
| <b>Ventas reales 2021</b>                    | <b>\$</b> | <b>26,555,495</b> |
| <b>CAGR 21/17</b>                            |           | -0.66%            |
| <b>Ventas estimadas 2022</b>                 | <b>\$</b> | <b>26,380,196</b> |

Fuente: Elaboración propia (2022)

Tabla 5.7 Ventas presupuestadas con incremento 2022

| <b>GX, SA DE CV</b>               |                  |                         |                       |                               |
|-----------------------------------|------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| <b>VENTAS PRESUPUESTADAS 2022</b> |                  |                         |                       |                               |
|                                   | <u>% MENSUAL</u> | <u>VENTAS MENSUALES</u> | <u>INCREMENTO 10%</u> | <u>TOTAL VENTAS MENSUALES</u> |
| Enero                             | 8%               | \$ 2,089,952.22         | \$ 208,995.22         | \$ 2,298,947.44               |
| Febrero                           | 7%               | \$ 1,897,196.90         | \$ 189,719.69         | \$ 2,086,916.59               |
| Marzo                             | 9%               | \$ 2,427,685.43         | \$ 242,768.54         | \$ 2,670,453.98               |
| Abril                             | 10%              | \$ 2,531,826.94         | \$ 253,182.69         | \$ 2,785,009.63               |
| Mayo                              | 9%               | \$ 2,461,480.82         | \$ 246,148.08         | \$ 2,707,628.91               |
| Junio                             | 10%              | \$ 2,643,496.36         | \$ 264,349.64         | \$ 2,907,845.99               |
| Julio                             | 9%               | \$ 2,334,935.07         | \$ 233,493.51         | \$ 2,568,428.58               |
| Agosto                            | 10%              | \$ 2,507,712.92         | \$ 250,771.29         | \$ 2,758,484.22               |
| Septiembre                        | 8%               | \$ 1,982,991.17         | \$ 198,299.12         | \$ 2,181,290.28               |
| Octubre                           | 8%               | \$ 2,085,624.30         | \$ 208,562.43         | \$ 2,294,186.73               |
| Noviembre                         | 6%               | \$ 1,648,049.69         | \$ 164,804.97         | \$ 1,812,854.65               |
| Diciembre                         | 7%               | \$ 1,769,243.99         | \$ 176,924.40         | \$ 1,946,168.38               |
|                                   | <b>100%</b>      | <b>\$ 26,380,196</b>    | <b>\$ 2,638,020</b>   | <b>\$ 29,018,215</b>          |

Fuente: Elaboración propia (2022)

Imagen 5.1 Propuesta flujo de efectivo mensual 2022

| <b>GK, S.A. DE C.V.</b>                  |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>PROYECCION FLUJO DE EFECTIVO 2022</b> |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>PROYECCION FLUJO DE EFECTIVO 2022</b> | <b>ENERO</b>        | <b>FEBRERO</b>      | <b>MARZO</b>        | <b>ABRIL</b>        | <b>MAYO</b>         | <b>JUNIO</b>        | <b>JULIO</b>        | <b>AGOSTO</b>       | <b>SEPTIEMBRE</b>   | <b>OCTUBRE</b>      | <b>NOVIEMBRE</b>    | <b>DICIEMBRE</b>    |
| SALDO INICIAL                            | 3,174.90            | - 172,263.63        | - 427,552.78        | - 383,556.68        | - 280,696.94        | - 257,072.68        | 112,829.49          | 194,490.13          | 391,216.80          | 353,662.66          | 357,173.37          | 444,719.85          |
| BANCOS                                   | 1,714,926.09        | 1,545,780.86        | 2,298,947.44        | \$ 2,086,916.59     | \$ 2,670,453.98     | \$ 2,785,009.63     | \$ 2,707,628.91     | \$ 2,907,845.99     | \$ 2,568,428.58     | \$ 2,758,484.22     | \$ 2,181,290.28     | \$ 2,294,186.73     |
| CREDITOS                                 |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| DISP CREDITO REVOLVENTE                  |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| INGRESOS                                 | 1,714,926.09        | 1,545,780.86        | 2,298,947.44        | 2,086,916.59        | 2,670,453.98        | 2,785,009.63        | 2,707,628.91        | 2,907,845.99        | 2,568,428.58        | 2,758,484.22        | 2,181,290.28        | 2,294,186.73        |
| COBRANZA                                 | 175,000.00          | 140,000.00          | 165,000.00          | 87,000.00           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>INGRESO TOTAL</b>                     | <b>1,893,101.00</b> | <b>1,513,517.23</b> | <b>2,036,394.66</b> | <b>1,790,359.90</b> | <b>2,389,757.04</b> | <b>2,527,936.95</b> | <b>2,820,458.40</b> | <b>3,102,336.12</b> | <b>2,959,645.38</b> | <b>3,112,146.88</b> | <b>2,538,463.65</b> | <b>2,738,906.58</b> |
| 1 FONACOT                                | 1,780.38            | 1,780.38            | 1,780.38            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            |
| 2 CREDITO                                | 135,000.00          | 135,000.00          | 135,000.00          | 45,000.00           | 45,000.00           | 45,000.00           | 45,000.00           | 45,000.00           | 45,000.00           | 45,000.00           | 45,000.00           | 45,000.00           |
| 3 CONTADOR                               | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 58,000.00           |
| 4 RENTA                                  | 42,050.77           | 42,050.77           | 42,050.77           | 42,050.77           | 42,050.77           | 42,050.77           | 42,050.77           | 42,050.77           | 42,050.77           | 42,050.77           | 42,050.77           | 42,050.77           |
| 5 COM BANCARIAS                          | 417.60              | 417.60              | 417.60              | 417.60              | 417.60              | 417.60              | 417.60              | 417.60              | 417.60              | 417.60              | 417.60              | 417.60              |
| 6 TELMEX BODEGA                          | 661.00              | 661.00              | 661.00              | 661.00              | 661.00              | 661.00              | 661.00              | 661.00              | 661.00              | 661.00              | 661.00              | 661.00              |
| 7 SEGURO VIDA CREDITO                    | 1,046.58            | 1,046.58            | 1,046.58            | 1,046.58            | 1,046.58            | 1,046.58            | 1,046.58            | 1,046.58            | 1,046.58            | 1,046.58            | 1,046.58            | 1,046.58            |
| 8 COMISIONES VEN                         | 37,650.82           | 71,358.31           | 97,074.38           | 74,646.50           | 94,538.13           | 94,868.97           | 83,583.03           | 100,390.06          | 67,420.05           | 89,115.49           | 70,331.52           | 101,618.93          |
| 9 PROVEEDORES                            | 132,929.25          | 91,115.15           | 103,707.41          | 268,959.14          | 293,514.32          | 306,756.45          | 331,303.09          | 330,998.62          | 221,569.33          | 359,356.51          | 139,447.68          | 148,225.03          |
| 10 ANTAD                                 |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| 11 GSI                                   |                     |                     |                     | 20,550.00           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| 12 TDC NEGOCIO                           | 6,084.98            | 5,839.05            | 4,177.42            | 9,940.48            | 5,622.75            | 12,228.68           | 12,979.40           | 33,003.39           | 6,969.31            | 14,731.01           | 7,880.45            | 7,524.29            |
| 13 TDC NEGOCIO                           | 45,000.00           | 45,000.00           | 45,000.00           | 45,000.00           | 45,000.00           | 45,000.00           | 45,000.00           | 45,000.00           | 45,000.00           | 45,000.00           | 45,000.00           | 65,000.00           |
| 14 NOMINA/ MED                           | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          |
| 15 LEVICOM                               | 947.42              | 414.17              | 1,191.59            | 1,212.71            | 1,690.90            | 276.02              | 1,791.27            | 685.37              | 1,315.96            | 1,657.41            | 969.96              | 1,656.79            |
| 16 NOMINA                                | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 140,000.00          |
| 17 CREDITO SANTANDER                     | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           |
| 18 IMSS E INFONAVIT                      | 105,000.00          | 35,000.00           | 105,000.00          | 35,000.00           | 105,000.00          | 35,000.00           | 105,000.00          | 35,000.00           | 105,000.00          | 35,000.00           | 105,000.00          | 35,000.00           |
| 19 ISN                                   | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            |
| 20 AT&T                                  | 18,000.00           | 18,000.00           | 18,000.00           | 18,000.00           | 18,000.00           | 18,000.00           | 18,000.00           | 18,000.00           | 18,000.00           | 18,000.00           | 18,000.00           | 18,000.00           |
| 21 SINDICATO                             | 12,500.00           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| 22 FLETES                                | 14,078.74           | 10,657.35           | 29,810.97           | 12,561.62           | 27,815.31           | 21,210.08           | 25,692.80           | 24,640.07           | 23,147.89           | 28,966.03           | 18,326.59           | 22,942.70           |
| 23 PLATA                                 | 350,022.65          | 292,563.09          | 361,443.80          | 365,768.67          | 325,873.92          | 433,297.07          | 408,998.03          | 506,184.70          | 446,823.53          | 248,973.65          | 316,362.58          | 163,688.32          |
| 24 FEDEX                                 | 7,558.13            | 1,180.71            | 5,706.87            | 5,809.37            | 4,585.35            | 3,199.54            | 5,383.20            | 4,961.13            | 6,385.35            | 2,843.09            | 5,509.90            | 3,308.62            |
| 25 CENCON                                | 558.31              | 263.45              | 7,986.16            | 842.77              | 816.04              | 531.94              | 1,905.61            | 3,057.20            | 1,454.83            | 8,852.09            | 900.34              | 1,723.85            |
| 26 IMPUESTOS                             | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           |
| 27 AGUA BODEGA                           | -                   | 1,000.00            | -                   | 1,000.00            | -                   | 1,000.00            | -                   | 1,000.00            | -                   | 1,000.00            | -                   | 1,000.00            |
| 28 AGUA OFICINA                          | -                   | 500.00              | -                   | 500.00              | -                   | 500.00              | -                   | 500.00              | -                   | 500.00              | -                   | 500.00              |
| 29 PROVEEDORES                           | 251,196.63          | 285,740.96          | 541,618.67          | 215,284.99          | 547,209.07          | 433,395.94          | 575,384.50          | 599,369.78          | 660,530.68          | 849,166.53          | 368,126.91          | 573,535.46          |
| 30 NOMINA/ MED                           | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 380,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 580,000.00          |
| 31 TELMEX OFICINA                        | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            |
| 32 NOMINA                                | 75,000.00           | 70,000.00           | 75,000.00           | 70,000.00           | 75,000.00           | 70,000.00           | 75,000.00           | 75,000.00           | 70,000.00           | 75,000.00           | 70,000.00           | 75,000.00           |
| 33 CONSUMIBLES Y MANTENIMIENTO EQ COMP   | 2,440.60            | 296.17              | 1,204.36            | 1,277.46            | 3,448.88            | 2,517.13            | 2,909.49            | 2,335.95            | 320.50              | -                   | 2,807.68            | 1,272.14            |
| 34 ADT                                   | 1,000.00            | 1,000.00            | 1,000.00            | 1,000.00            | 1,000.00            | 1,000.00            | 1,000.00            | 1,000.00            | 1,000.00            | 1,000.00            | 1,000.00            | 1,000.00            |
| 35 FUMIGACION                            | 1,728.40            | 1,728.40            | 1,728.40            | 1,728.40            | 1,728.40            | 1,728.40            | 1,728.40            | 1,728.40            | 1,728.40            | 1,728.40            | 1,728.40            | 1,728.40            |
| 36 REGISTROS Y DERECHOS                  | 166.62              | -                   | -                   | 562.89              | -                   | -                   | 1,039.00            | 155.37              | 129.11              | -                   | 96.49               | -                   |
| 37 LUZ BODEGA                            | 567.13              | 1,432.49            | 1,173.52            | 524.87              | 629.60              | 2,778.06            | 985.56              | 4,210.85            | 5,000.00            | 3,548.94            | 4,000.00            | 1,772.76            |
| 38 LUZ OFICINA                           | 401.17              | 679.53              | 1,618.37            | 837.20              | 948.41              | 2,400.77            | 232.19              | 2,277.04            | 2,760.00            | 2,917.03            | 315.92              | 1,724.98            |
| 39 INTERESES FACTORAJE                   | 88.49               | 42.95               | 155.95              | 465.44              | 85.07               | 328.38              | 54.98               | 183.63              | 36.12               | -                   | 300.70              | -                   |
| 40 PROGRAMAS PAGINAS                     | -                   | 3,598.52            | 7,613.44            | 2,525.00            | 7,002.71            | 6,075.09            | 6,046.63            | 2,656.03            | -                   | 2,352.58            | -                   | 45.94               |
| 41 AUDITORIAS                            | 890.97              | 2,105.38            | 8,185.69            | 2,285.39            | 6,705.41            | 5,240.98            | 7,177.13            | 4,007.78            | 2,617.71            | 11,135.59           | 2,864.72            | 2,668.59            |
| 42 PTU                                   | -                   | -                   | -                   | -                   | 70,000.00           | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| 43 EXTINTORES                            | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | 3,000.00            | -                   | -                   | 4,000.00            | -                   | -                   | -                   |
| 44 MULTAS                                | -                   | -                   | -                   | -                   | 5,841.51            | -                   | -                   | -                   | -                   | 19,855.20           | -                   | -                   |
| 45 PRESTAMO                              | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| 46 PUBLICIDAD                            | 9,500.00            | 9,500.00            | 9,500.00            | 9,500.00            | 9,500.00            | 9,500.00            | 9,500.00            | 9,500.00            | 9,500.00            | 9,500.00            | 9,500.00            | 9,500.00            |
| 47 SEGURO BODEGA                         | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | 19,500.00           | -                   | -                   |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                     | <b>2,065,364.63</b> | <b>1,941,070.01</b> | <b>2,419,951.34</b> | <b>2,071,056.84</b> | <b>2,646,829.72</b> | <b>2,415,107.46</b> | <b>2,625,968.27</b> | <b>2,711,119.32</b> | <b>2,605,982.72</b> | <b>2,754,973.51</b> | <b>2,093,743.80</b> | <b>2,532,710.75</b> |
| <b>SALDO FINAL</b>                       | <b>- 172,263.63</b> | <b>- 427,552.78</b> | <b>- 383,556.68</b> | <b>- 280,696.94</b> | <b>- 257,072.68</b> | <b>112,829.49</b>   | <b>194,490.13</b>   | <b>391,216.80</b>   | <b>353,662.66</b>   | <b>357,173.37</b>   | <b>444,719.85</b>   | <b>206,195.83</b>   |

Fuente: Elaboración propia (2022)

Se realizó incremento del 10% sobre las ventas pronosticadas para el año 2022, del mismo modo se aumentó el 7% de la inflación en varios egresos como son proveedores, renta, fletes, fedex, cencon, consumibles, publicidad, además de los incrementos específicos en el rubro de plata y frascos. Otros complementos que se realizaron, con base en información proporcionada por la empresa, como adquisición de nuevos equipos celulares que se lleva acabo cada 24 meses por renovación de contrato.

Después de aplicar los incrementos en diferentes rubros y con la propuesta del flujo de efectivo para el año 2022, se puede apreciar que durante el primer semestre la empresa no contara con la liquidez necesaria para cubrir los compromisos de pago contratados por lo que será necesario examinar fuentes de financiamiento ya sea internas o externas para poder cubrir el saldo negativo.

Otra alternativa para poder solventar la falta de recursos podría ser mediante la negociación con proveedores para el aumento de días de crédito y de esta manera ganar tiempo para hacer frente a las obligaciones y retrasar el financiamiento mediante otro medio.

Independientemente de lograr un incremento en cuanto a plazos, será necesario hacer uso del crédito revolvente que se tiene por parte de una institución financiera y aprobar la suma requerida para inyectar los recursos necesarios para hacer frente a todas sus operaciones en el primer semestre del 2022, periodo donde se presenta escases de recursos, posteriormente se puede observar que los ingresos mejoran y con este incremento se logra un excedente, el cual puede ayudar en la disminución de los créditos contraídos y reducir el nivel de endeudamiento en la compañía o evaluar el uso que se puede conceder a estos recursos que genere valor a la empresa.

Es de suma importancia considerar el costo del financiamiento por los recursos que se necesitan, en este caso se estima requerir \$428,000.00 pesos los cuales se pueden obtener bajo 2 escenarios financieros diferentes; plan de pagos fijos y crédito revolvente con sus respectivas ventajas y desventajas, las cuales se presentan a continuación.

En la modalidad de crédito revolvente, se deberá cubrir por lo menos el pago mínimo, señalado en el estado de cuenta a una tasa variable aproximada de 14.75% anual, considerando el riesgo que conlleva una tasa variable y que puede aumentar o disminuir de un mes a otro, sin poder tener la certeza del costo del financiamiento.

Imagen 5.2 Tasa anual variable crédito revolvente

| Tasa Anual | Tasa Anual Moratoria | Tasa Mensual Ordinaria | Días Transcurridos en el Período |
|------------|----------------------|------------------------|----------------------------------|
| 14.75 %    | 0.00 %               | 1.24 %                 | 30                               |

BBVA MEXICO S.A., INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE, GRUPO FINANCIERO BBVA MEXICO.

Fuente: (BBVA MEXICO SA DE CV)

Plan de pagos fijos, ofrece libertad para elegir el plazo en que se desea liquidar el crédito, dando la opción desde 3 hasta 36 meses, pero sobre todo permite conocer la tasa de interés fija por lo que conoces el monto total a pagar, asegurando una tasa fija que no puede incrementar el costo del financiamiento pase lo que pase.

Imagen 5.3 Plan de pagos fijos

|                    |                |
|--------------------|----------------|
| Cuenta de Depósito | 0450994529     |
| Límite de Crédito  | \$2,000,000.00 |
| Crédito Disponible | \$1,423,993.19 |

Seleccione Plan de Pagos Fijos que prefiere

| Seleccionar                      | Plazo    | Tasa de interés anual fija | Pago Fijo Mensual |
|----------------------------------|----------|----------------------------|-------------------|
| <input checked="" type="radio"/> | 3 Meses  | 16.19%                     | \$146,541.12      |
| <input type="radio"/>            | 6 Meses  | 16.02%                     | \$74,726.61       |
| <input type="radio"/>            | 12 Meses | 16.06%                     | \$38,853.69       |
| <input type="radio"/>            | 18 Meses | 16.10%                     | \$26,928.08       |
| <input type="radio"/>            | 24 Meses | 16.10%                     | \$20,980.24       |
| <input type="radio"/>            | 36 Meses | 16.19%                     | \$15,089.71       |

Fuente: (BBVA MEXICO SA DE CV, <https://www.bbva.mx/>)

Ambas propuestas de financiamiento son funcionales, pero con base en el flujo de ingresos se opta por el plan de pagos fijos a 12 meses con tasa de interés anual fija del 16.06% y en conjunto con el incremento en los plazos de crédito con proveedores solo para el mes de enero, se puede aprovechar el tiempo otorgado y contraer financiamiento por un periodo menor representando un mejor uso de los recursos para la compañía.



Imagen 5.4 Propuesta final flujo de efectivo mensual 2022

| GX, S.A. DE C.V                        |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| PROYECCION FLUJO DE EFECTIVO 2022      |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| PROYECCION FLUJO DE EFECTIVO 2022      | ENERO               | FEBRERO             | MARZO               | ABRIL               | MAYO                | JUNIO               | JULIO               | AGOSTO              | SEPTIEMBRE          | OCTUBRE             | NOVIEMBRE           | DICIEMBRE           |
| SALDO INICIAL                          | 3,174.90            | - 172,263.63        | 447.22              | 5,589.63            | 69,595.68           | 54,366.25           | 385,414.73          | 428,221.68          | 586,094.66          | 509,686.83          | 474,343.85          | 523,036.64          |
| BANCOS                                 | 1,714,926.09        | 1,545,780.86        | 2,298,947.44        | 2,086,916.59        | 2,670,453.98        | 2,785,009.63        | 2,707,628.91        | 2,907,845.99        | 2,568,428.58        | 2,758,484.22        | 2,181,290.28        | 2,294,186.73        |
| CREDITOS                               |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| DISP CREDITO REVOLVENTE                |                     | \$ 428,000.00       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| INGRESOS                               | 1,714,926.09        | 1,545,780.86        | 2,298,947.44        | 2,086,916.59        | 2,670,453.98        | 2,785,009.63        | 2,707,628.91        | 2,907,845.99        | 2,568,428.58        | 2,758,484.22        | 2,181,290.28        | 2,294,186.73        |
| COBRANZA                               | 175,000.00          | 140,000.00          | 165,000.00          | 87,000.00           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>INGRESO TOTAL</b>                   | <b>1,893,101.00</b> | <b>1,941,517.23</b> | <b>2,464,394.66</b> | <b>2,179,506.21</b> | <b>2,740,049.66</b> | <b>2,839,375.88</b> | <b>3,093,043.64</b> | <b>3,336,067.67</b> | <b>3,154,523.24</b> | <b>3,268,171.05</b> | <b>2,655,634.13</b> | <b>2,817,223.37</b> |
| 1 FONACOT                              | 1,780.38            | 1,780.38            | 1,780.38            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            |
| 2 CREDITO                              | 135,000.00          | 135,000.00          | 135,000.00          | 45,000.00           | 45,000.00           | 45,000.00           | 45,000.00           | 45,000.00           | 45,000.00           | 45,000.00           | 45,000.00           | 45,000.00           |
| 3 CONTADOR                             | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           | 29,000.00           |
| 4 RENTA                                | 42,050.77           | 42,050.77           | 42,050.77           | 42,050.77           | 42,050.77           | 42,050.77           | 42,050.77           | 42,050.77           | 42,050.77           | 42,050.77           | 42,050.77           | 42,050.77           |
| 5 COM BANCARIAS                        | 417.60              | 417.60              | 417.60              | 417.60              | 417.60              | 417.60              | 417.60              | 417.60              | 417.60              | 417.60              | 417.60              | 417.60              |
| 6 TELMEX BODEGA                        | 661.00              | 661.00              | 661.00              | 661.00              | 661.00              | 661.00              | 661.00              | 661.00              | 661.00              | 661.00              | 661.00              | 661.00              |
| 7 SEGURO VIDA CREDITO                  | 1,046.58            | 1,046.58            | 1,046.58            | 1,046.58            | 1,046.58            | 1,046.58            | 1,046.58            | 1,046.58            | 1,046.58            | 1,046.58            | 1,046.58            | 1,046.58            |
| 8 COMISIONES VEN                       | 37,650.82           | 71,358.31           | 97,074.38           | 74,646.50           | 94,538.13           | 94,868.97           | 83,583.03           | 100,390.06          | 67,420.05           | 89,115.49           | 70,331.52           | 101,618.93          |
| 9 PROVEEDORES                          | 132,929.25          | 91,115.15           | 103,707.41          | 268,959.14          | 293,514.32          | 306,756.45          | 331,303.09          | 330,998.62          | 221,569.33          | 359,356.51          | 139,447.68          | 148,225.03          |
| 10 ANTAD                               |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| 11 GS1                                 |                     |                     |                     | 20,550.00           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| 12 TDC NEGOCIO                         | 6,084.98            | 5,839.05            | 4,177.42            | 9,940.48            | 5,622.75            | 12,228.68           | 12,979.40           | 33,003.39           | 6,969.31            | 14,731.01           | 7,880.45            | 7,524.29            |
| 13 TDC NEGOCIO                         | 45,000.00           | 45,000.00           | 83,853.69           | 83,853.69           | 83,853.69           | 83,853.69           | 83,853.69           | 83,853.69           | 83,853.69           | 83,853.69           | 83,853.69           | 103,853.69          |
| 14 NOMINA/ MED                         | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          |
| 15 LEVICOM                             | 947.42              | 414.17              | 1,191.59            | 1,212.71            | 1,690.90            | 276.02              | 1,791.27            | 685.37              | 1,315.96            | 1,657.41            | 969.96              | 1,656.79            |
| 16 NOMINA                              | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 140,000.00          |
| 17 CREDITO SANTANDER                   | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           | 36,000.00           |
| 18 IMSS E INFONAVIT                    | 105,000.00          | 35,000.00           | 105,000.00          | 35,000.00           | 105,000.00          | 35,000.00           | 105,000.00          | 35,000.00           | 105,000.00          | 35,000.00           | 105,000.00          | 35,000.00           |
| 19 ISN                                 | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            | 5,000.00            |
| 20 AT&T                                | 18,000.00           | 18,000.00           | 18,000.00           | 18,000.00           | 18,000.00           | 18,000.00           | 18,000.00           | 18,000.00           | 18,000.00           | 18,000.00           | 18,000.00           | 18,000.00           |
| 21 SINDICATO                           | 12,500.00           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| 22 FLETES                              | 14,078.74           | 10,657.35           | 29,810.97           | 12,561.62           | 27,815.31           | 21,210.08           | 25,692.80           | 24,640.07           | 23,147.89           | 28,966.03           | 18,326.59           | 22,942.70           |
| 23 PLATA                               | 350,022.65          | 292,563.09          | 361,443.80          | 365,768.67          | 325,873.92          | 433,297.07          | 408,998.03          | 506,184.70          | 446,823.53          | 248,973.65          | 316,362.58          | 163,688.32          |
| 24 FEDEX                               | 7,558.13            | 1,180.71            | 5,706.87            | 5,809.37            | 4,585.35            | 3,199.54            | 5,383.20            | 4,961.13            | 6,385.35            | 2,843.09            | 5,509.90            | 3,308.62            |
| 25 CENCOS                              | 558.31              | 263.45              | 7,986.16            | 842.77              | 816.04              | 531.94              | 1,905.61            | 3,057.20            | 1,454.83            | 8,852.09            | 900.34              | 1,723.85            |
| 26 IMPUESTOS                           | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           | 90,000.00           |
| 27 AGUA BODEGA                         | -                   | 1,000.00            | -                   | 1,000.00            | -                   | 1,000.00            | -                   | 1,000.00            | -                   | 1,000.00            | -                   | 1,000.00            |
| 28 AGUA OFICINA                        | -                   | 500.00              | -                   | 500.00              | -                   | 500.00              | -                   | 500.00              | -                   | 500.00              | -                   | 500.00              |
| 29 PROVEEDORES                         | 251,196.63          | 285,740.96          | 541,618.67          | 215,284.99          | 547,209.07          | 433,395.94          | 575,384.50          | 599,369.78          | 660,530.68          | 849,166.53          | 368,126.91          | 573,535.46          |
| 30 NOMINA/ MED                         | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 380,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 290,000.00          | 580,000.00          |
| 31 TELMEX OFICINA                      | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            | 1,098.00            |
| 32 NOMINA                              | 75,000.00           | 70,000.00           | 75,000.00           | 70,000.00           | 75,000.00           | 70,000.00           | 75,000.00           | 70,000.00           | 70,000.00           | 75,000.00           | 70,000.00           | 75,000.00           |
| 33 CONSUMIBLES Y MANTENIMIENTO EQ COMP | 2,440.60            | 296.17              | 1,204.36            | 1,277.46            | 3,448.88            | 2,517.13            | 2,909.49            | 2,335.95            | 320.50              | -                   | 2,807.68            | 1,272.14            |
| 34 ADT                                 | 1,000.00            | 1,000.00            | 1,000.00            | 1,000.00            | 1,000.00            | 1,000.00            | 1,000.00            | 1,000.00            | 1,000.00            | 1,000.00            | 1,000.00            | 1,000.00            |
| 35 FUMIGACION                          | 1,728.40            | 1,728.40            | 1,728.40            | 1,728.40            | 1,728.40            | 1,728.40            | 1,728.40            | 1,728.40            | 1,728.40            | 1,728.40            | 1,728.40            | 1,728.40            |
| 36 REGISTROS Y DERECHOS                | 166.62              | -                   | -                   | 562.89              | -                   | -                   | 1,039.00            | 155.37              | 129.11              | -                   | 96.49               | -                   |
| 37 LUZ BODEGA                          | 567.13              | 1,432.49            | 1,173.52            | 524.87              | 629.60              | 2,778.06            | 985.56              | 4,210.85            | 5,000.00            | 3,548.94            | 4,000.00            | 1,772.76            |
| 38 LUZ OFICINA                         | 401.17              | 679.53              | 1,618.37            | 837.20              | 948.41              | 2,400.77            | 232.19              | 2,277.04            | 2,760.00            | 2,917.03            | 315.92              | 1,724.98            |
| 39 INTERESES FACTORAJE                 | 88.49               | 42.95               | 155.95              | 465.44              | 85.07               | 328.38              | 54.98               | 183.63              | 36.12               | -                   | 300.70              | -                   |
| 40 PROGRAMAS PAGINAS                   | -                   | 3,598.52            | 7,613.44            | 2,525.00            | 7,002.71            | 6,075.09            | 6,046.63            | 2,656.03            | -                   | 2,352.58            | -                   | 45.94               |
| 41 AUDITORIAS                          | 890.97              | 2,105.38            | 8,185.69            | 2,285.39            | 6,705.41            | 5,240.98            | 7,177.13            | 4,007.78            | 2,617.71            | 11,135.59           | 2,864.72            | 2,668.59            |
| 42 PTU                                 | -                   | -                   | -                   | -                   | 70,000.00           | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| 43 EXTINTORES                          | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | 3,000.00            | -                   | -                   | 4,000.00            | -                   | -                   | -                   |
| 44 MULTAS                              | -                   | -                   | -                   | -                   | 5,841.51            | -                   | -                   | -                   | -                   | 19,855.20           | -                   | -                   |
| 45 PRESTAMO                            | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| 46 PUBLICIDAD                          | 9,500.00            | 9,500.00            | 9,500.00            | 9,500.00            | 9,500.00            | 9,500.00            | 9,500.00            | 9,500.00            | 9,500.00            | 9,500.00            | 9,500.00            | 9,500.00            |
| 47 SEGURO BODEGA                       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     | 19,500.00           |                     |                     |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                   | <b>2,065,364.63</b> | <b>1,941,070.01</b> | <b>2,458,805.03</b> | <b>2,109,910.53</b> | <b>2,685,683.41</b> | <b>2,453,961.15</b> | <b>2,664,821.96</b> | <b>2,749,973.01</b> | <b>2,644,836.41</b> | <b>2,793,827.20</b> | <b>2,132,597.49</b> | <b>2,571,564.44</b> |
| <b>SALDO FINAL</b>                     | <b>- 172,263.63</b> | <b>447.22</b>       | <b>5,589.63</b>     | <b>69,595.68</b>    | <b>54,366.25</b>    | <b>385,414.73</b>   | <b>428,221.68</b>   | <b>586,094.66</b>   | <b>509,686.83</b>   | <b>474,343.85</b>   | <b>523,036.64</b>   | <b>245,658.93</b>   |

Fuente: Elaboración propia (2022)

Como se puede observar en la propuesta final se incluye la disposición de recursos a través de un crédito revolvente y por consecuencia el registro del egreso de los intereses y capital a 12 meses, con este ajuste y el establecer políticas tanto de endeudamiento; la cual no deberá exceder el 15% de los ingresos, así como de saldos mínimos en la que se debe mantener un saldo por 10,000.00 pesos como mínimo en la cuenta de bancos, se puede apreciar un progreso a partir del mes de abril en cuanto al cumplimiento de objetivos de crecimiento con un excedente que podría ocuparse para disminuir el nivel de endeudamiento que se presenta y como consecuencia de la implementación de estas de estrategias obtener un flujo de efectivo eficiente.

## **Conclusión**

Por último, después de analizar la información financiera de la empresa pyme GX, S.A. DE C.V. del periodo 2017-2021, en relación al flujo de efectivo y poder presentar una propuesta que ayude a obtener un flujo de efectivo eficiente para el año 2022, empleando diversas estrategias financieras, como análisis con porcentajes, razones financieras, pronósticos de ventas, presupuestos, tasa media de crecimiento anual compuesta y análisis de créditos bancarios, que auxiliaron la construcción de la propuesta final.

En el mismo sentido el análisis con participación porcentual y la tasa media de crecimiento anual ayudaron a pronosticar ventas y desglosar a partir de ese punto presupuestos para finalmente, considerando el contexto y entorno económico de la empresa plantear una propuesta, en la que se pudo observar la falta de recursos y analizar las diferentes opciones para obtener el capital necesario, en este caso en específico comparar las diferentes opciones de créditos bancarios.

De acuerdo al análisis de las estrategias aplicadas en el estudio en relación al flujo de efectivo se hace la propuesta para la empresa:

- Establecer una política de endeudamiento
- Establecer una política de saldos mínimos
- Evaluar y monitorear el costo del financiamiento
- Incrementar plazo de crédito a proveedores
- Utilizar razones financieras
- Análisis con porcentajes vertical y horizontal
- Presupuesto anual del flujo de efectivo

Con base en los últimos periodos tan complicados que se vivieron y los objetivos que se desean alcanzar, se decidió establecer una política de endeudamiento, en la cual se recomienda no sobrepasar el 15% de los ingresos, así como una política de saldos mínimos en la cual se debe mantener un saldo por 10,000.00 pesos como mínimo en la cuenta de bancos, la combinación de dichas estrategias y políticas permitirán cumplir objetivos crecimiento y obtener un flujo de efectivo eficiente.

Analizando los estados financieros de la empresa pyme GX, S.A. DE C.V., mediante la aplicación razones financieras y análisis con porcentajes vertical y horizontal se logró traducir números en indicadores descifrando comportamientos de la compañía en los últimos 5 años, destacando en general un alto endeudamiento correspondiente a proveedores y acreedores generando en el flujo de efectivo la falta de recursos para operar, con base en estos datos se debe revisar no sobrepasar el nivel de endeudamiento recomendado para mantener un equilibrio sano y no poner a la empresa nuevamente en esta situación.

En el proceso de elaboración y análisis del flujo de efectivo, se encontró nuevamente un incremento considerable en cuanto a financiamiento que entre 2019 y 2020 fue de, 4,554,000.00 y 5,540,341.51 respectivamente, representando en estos 5 años un recorrido de 0.14% a 13.5% de los ingresos en cada año, teniendo en cuenta lo anterior y por consecuencia los recursos para cubrir el pago a créditos acrecentaron llegando a constituir el 14.41% del total de egresos para finales del 2021, considerando la estrategia planteada se debe evaluar y monitorear el costo del financiamiento por lo menos cada 6 meses.

Es importante recalcar la importancia de las proyecciones con antelación sobre las entradas y salidas de los recursos para contar con información que ayude en la toma de decisiones al aplicar pronóstico de ventas mediante las estrategias de tasa media de crecimiento anual y presupuestos tomando en cuenta los factores externos para finalmente poder desarrollar un presupuesto del flujo de efectivo eficiente que permita prever cualquier situación e identificar las necesidades que la compañía podría enfrentar el próximo periodo.

En conclusión, la propuesta de estrategias financieras adecuadas para cada organización produce un flujo de efectivo eficiente, tal como lo demuestra la propuesta final, dado que permite analizar y prevenir con antelación las diferentes necesidades económicas de las empresas impactando de forma eficiente el resultado final y facilitando la toma de decisiones a los usuarios de la información, pero no se debe dejar de lado que el dinero es el aire que respira una empresa y sin este es imposible vivir.

## Notas

### COMO DIJO EL BANQUERO

Una vez en una deprimente noche mientras reflexionaba débil y cansado  
Sobre muchos tomos pintorescos y curiosos de consejos contables,  
Buscando artimañas (sin escrúpulos) para encontrar algún nuevo pretexto  
para eludir los impuestos,  
De pronto escuché que alguien llamaba a mi puerta  
Sólo eso y nada más.

Entonces sentí un incómodo hormigueo y oí el tintineo del efectivo  
Cuando entró un temible banquero a quien había visto con frecuencia antes.  
Su rostro tenía el color verde de los billetes de dólar y en sus ojos se podían ver  
Signos de dólares que parecían centellear mientras hacía las cuentas.  
“Flujo de efectivo”, dijo el banquero y nada más.

Yo siempre había pensado que bastaba con mostrar un balance con cifras negras como el  
azabache. Pero el banquero dejó escapar un resonante: “No.  
Tus cuentas por cobrar son altas, están subiendo hasta el cielo,  
Las eliminaciones contables se vislumbran. Lo que importa es el flujo de efectivo”.  
Luego, repitió: “Cuida el flujo de efectivo”.

Después traté de contarle la historia de nuestro magnífico inventario  
Que, aunque grande, está lleno de las cosas más deliciosas.  
Pero el banquero vio su crecimiento y con un fuerte juramento  
Movié los brazos y gritó: “¡Basta! ¡Ya es suficiente!  
¡Paga el interés y déjate de patrañas!

“Luego busqué partidas no en efectivo que pudiera sumar hasta el infinito  
Para reemplazar el constante flujo de salida de efectivo,  
Pero si quería conservar mis estados financieros con cifras negras debía detener la depreciación,  
Y mi banquero me dijo que había hecho algo arriesgado.  
Se estremeció y sus dientes empezaron a rechinar.

Cuando le pedí un préstamo, respondió con un gemido,  
Que la tasa de interés sería la más alta más ocho,  
Y para garantizar pureza insistió en alguna garantía;  
Todos mis activos más el cuero cabelludo de mi coronilla.  
Sólo eso, una tasa estándar.

Aun cuando mis balances tienen cifras negras, me encuentro de espaldas,  
Mi efectivo fluye hacia fuera y los clientes son lentos para pagar.  
El crecimiento de mis cuentas por cobrar es casi increíble.  
El resultado es seguro, ¡un incesante infortunio!  
Y escucho al banquero murmurar en un ominoso tono bajo: “Cuida el flujo de efectivo”.  
(Jr, 1975) Herbert S. Bailey Jr.

## Referencias

- Banco de México. (2022). <https://www.banxico.org.mx/>. Obtenido de <https://www.banxico.org.mx/SielInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCuadro&idCuadro=CF336&locale=es>
- Banco de México. (2022). *Informe Trimestral Octubre - Diciembre 2021*. CDMX. Obtenido de <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/informes-trimestrales/%7BFA4C74D3-AE21-FDAD-8A49-989F1F44F671%7D.pdf>
- BBVA MEXICO SA DE CV. (s.f.). <https://www.bbva.mx/>. Obtenido de <https://www.bbva.mx/>
- Bracker, J. (1980). *The historical development of the strategic management concept*. Academy of management review .
- Cifuentes, J. I. (2014). *Diccionario de economia terminos, ideas y fenomenos economicos* (1 ed.). México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de Retrieved from [https://digital.latiendadellibrero.com/epubreader/diccionario-de-economia50116392?epub=https%3A%2F%2Freaderservices.ipublishcentral.com%2Fpatria%2F50116392%2Fepubreader%2Fprocess\\_54866%2Fepu](https://digital.latiendadellibrero.com/epubreader/diccionario-de-economia50116392?epub=https%3A%2F%2Freaderservices.ipublishcentral.com%2Fpatria%2F50116392%2Fepubreader%2Fprocess_54866%2Fepu)
- Economia, S. d. (2006-2012). *2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/emprendedor*. Obtenido de [economia.gob.mx: 006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/emprendedor](http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/emprendedor)
- Economia, S. d. (2006-2012). <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas>. Recuperado el 26 de diciembre de 2020, de [economia.gob.mx: http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas](http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas)
- Economia, S. d. (2006-2012). <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/gran-empresa>. Recuperado el 26 de diciembre de 2020, de [economia.gob.mx: http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/gran-empresa](http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/gran-empresa)
- Economia, S. d. (2006-2012). <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/incubadoras>. Recuperado el 26 de diciembre de 2020, de [economia.gob.mx: http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/incubadoras](http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/incubadoras)
- Economia, S. d. (2006-2012). <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/mediana-empresa>. Recuperado el 26 de diciembre de 2020, de [economia.gob.mx: http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/mediana-empresa](http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/mediana-empresa)
- Economia, S. d. (2006-2012). <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario>. Obtenido de [economia.gob.mx: http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario](http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario)

- Economía, S. d. (2006-2012). <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/pequena-empresa>. Recuperado el 26 de diciembre de 2020, de [economía.gob.mx: http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/pequena-empresa](http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/pequena-empresa)
- García Nava, J. A., & Paredes Hernández, L. M. (2014). *Estrategias Financieras Empresariales*. CDMX: Grupo Editorial Patria .
- García Padilla, V. M. (2015). *Análisis Financiero un enfoque integral*. Grupo Editorial Patria.
- Henry Mintzberg, J. B. (1997). *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos* (1 ed edición breve ed.). Pearson education .
- INEGI, I. N. (2016). <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>. Recuperado el noviembre de 2020, de <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (México). (2016). Demografía de los negocios en Mé<https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>
- Jr, H. S. (1975). Como dijo el banquero. (R. R. Bowker, Ed.) *Publishers Weekly, Reimpreso del ejemplar del 13 de enero de 1975*.
- López Alcantara , M. B., & Gómez Agundiz, X. (2019). *Presupuestos*. CDMX: Grupo Editorial Patria .
- Mintzberg, H. (1987). Las cinco P de la estrategia . *California Management Review* .
- Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos* (Edición breve ed.). Pearson education.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos*. Pearson Education.
- Mintzberg, Q. &. (1999). *El proceso estratégico. Conceptos, contexto y casos*. Mexico: Prentice Hall.
- Neuman, J. (22 de 02 de 2012). Como Operan en la actualidad las PyMEs en México. *Pulso Pyme*. Recuperado el noviembre de 2020, de <https://www.pulsopyme.com/operan-en-la-actualidad-las-pymes-en-mexico-2/>
- Ontiveros Ancona, J. J. (17 de agosto de 2015). La importancia del flujo de efectivo. *El Economista*, pág. La importancia del flujo de efectivo.
- Quinn, J. B. (1980). *Estrategias para el cambio*. copyright Richard D. Irwin, Inc.
- Roman, C. L. (2012). *Fundamentos de Administración Financiera*. RED TERCER MILENIO. Recuperado el diciembre de 2020, de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-49-Fundamentos-de-administracion-Financiera.pdf>
- Trenza, A. (22 de Enero de 2020). <https://anatrenza.com>. Obtenido de <https://anatrenza.com/estrategia-financiera/>
- Vargas, E. (23 de septiembre de 2020). <https://www.runisun.mx/blog>. Recuperado el noviembre de 2020, de <https://www.runisun.mx/blog>: <https://www.runisun.mx/blog/2020/09/23/>

