

# Cajas y Empaques S.A. de C.V.

CLCC-01-05/2018

---

Mario Rivera se encontraba en su oficina de la ciudad de Córdoba Veracruz, reflexionando y analizando la información financiera entregada por los contadores del área corporativa del grupo al que pertenecía la empresa y que él dirigía desde hacía ya tres años.

También, había sido notificado de la reunión para la próxima semana con el consejo de administración de la empresa, para informar acerca de los resultados alcanzados al mes de febrero del año 2017.

## **La empresa**

Cajas y Empaques S.A. de C.V. se había constituido hacia tres años, en el año 2014 con capital aportado por dos inversionistas y un préstamo de la empresa controladora de un grupo empresarial de la región de Córdoba en el estado de Veracruz.

La maquinaria y equipo para el proceso productivo fueron adquiridos en China, durante el boom de importaciones de ese país, hacía tres años.

Al principio, la empresa generó buenas expectativas del mercado, por la ubicación cercana a los centros productores de limón, huevo, pollo, café, chayote, conservas y cerveza, quienes demandaban empaques para sus productos.

En la zona existían dos competidores directos que fabricaban el producto a gran escala y a nivel nacional e internacional, sin embargo, la empresa confiaba en su estrategia competitiva de bajo costo, por la infraestructura con la que fabricaba y su flexibilidad para surtir pedidos por cantidades menores a las que su competencia estaba dispuesta a fabricar.

---

*Este caso fue escrito por el Mhd Juan Jorge Pérez Flores con el propósito de servir como material de discusión en clases, no pretende ilustrar buenas o malas prácticas administrativas. Derechos Reservados © Lorsan Consulting S.A. de C.V. El autor prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenaje o transmisión de la totalidad o parte de esta obra, sin autorización por escrito. Fecha de revisión: abril 14, 2018.*

---

En el mes de febrero Cajas y Empaques S.A. de C.V. , había tenido una baja importante en la venta de cajas y divisores, ello implicaba que el flujo de efectivo fuera negativo y no alcanzara para cubrir las operaciones, incluso para pagar la deuda actual con el Grupo Corporativo que ya en tres ocasiones había realizado prestamos para subsanar el flujo operativo, incluso el programa de mantenimiento preventivo a la maquinaria había sido detenido hacia tres meses, con las consecuencias, que al día de hoy una maquina “suajadora” no operaba correctamente , generando mermas importantes, incluso requiriendo una refacción que debería ser importada de China..

Durante el día Mario Rivera, había recibido la llamada del tesorero del área corporativa comentando acerca de la deuda y requiriendo el pago de intereses del mes.

Algunos proveedores ya se notaban inquietos por la falta de pago en tiempo y por esta situación, incluso negaban la entrega de materias primas, argumentando desabasto de su fábrica.

Regresando al análisis de la información contable Mario Rivera inicio la preparación de su próxima reunión redactando el informe para el consejo de administración.

**Instrucciones: Asume que eres el Mario Rivera, prepara el informe para tu próxima reunión con la información contable que se anexa. No olvides utilizar los argumentos para la toma de decisiones vistos en el módulo III. Apóyate reflexionando las siguientes preguntas:**

1. ¿Es el margen bruto adecuado para este tipo de industria?
2. ¿Los gastos operativos son altos en relación al margen bruto?
3. ¿La utilidad neta considera es adecuada para el nivel de inversión realizado?
4. ¿El importe de las cuentas por cobrar están en un nivel aceptable para la política de crédito que es de 30 días?
5. ¿El importe de inversión en inventarios permite fabricar dos meses?
6. ¿Vendería su participación en asociadas?
7. ¿Las cuentas por pagar principalmente a proveedores
8. ¿La deuda financiera principalmente con el Grupo Corporativo puede capitalizarse, es decir, convertirse en un aumento de capital social?
9. ¿Decretaría pago de dividendos sobre las utilidades acumuladas en este momento?
10. ¿Las compras del periodo cubren un mes de fabricación?
11. ¿Qué ocasiona el Flujo operativo negativo?
12. ¿Es posible negociar el último pago al proveedor de maquinaria chino a un plazo nuevo de 6 meses?

**Cajas y Empaques S.A. de C.V.****Estado de resultados del 1o.al 28 de febrero 2017****Cifras en miles**

	<b>Importe</b>
Ventas	\$ 30,650
Costo de ventas	\$ 25,750
Utilidad Bruta	<u>\$ 4,900</u>
Gastos de administración y venta	\$ 3,820
Depreciación	\$ 450
Utilidad de operación	<u>\$ 630</u>
Otros ingresos y gastos	<u>\$ 10</u>
Utilidad antes del resultado integral de financiamiento	<u>\$ 640</u>
Resultado integral de financiamiento	
Intereses a cargo	\$ 400
Intereses a favor	\$ 50
Perdida cambiaria	\$ 40
Resultado integral de financiamiento	<u>-\$ 390</u>
Dividendos recibidos	<u>\$ 100</u>
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	<u>\$ 350</u>
Impuestos a la utilidad	<u>\$ -</u>
Utilidad neta	<u>\$ 350</u>

**Cajas y Empaques S.A. de C.V.**  
**Balance general al 28 de febrero de 2017**  
**(Cifras en miles)**

<b>Activos</b>	<b>Importe</b>
<b><u>Activos a corto plazo</u></b>	
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 230
Instrumentos financieros de negociación	\$ 1,100
Cuentas por cobrar a clientes	\$ 12,300
Inventarios	\$ 11,300
<b>Total Activo a corto plazo</b>	<b><u>\$ 24,930</u></b>
 <b><u>Activo a largo plazo</u></b>	
Propiedades planta y equipo neto	\$ 3,730
Depreciación acumulada	-\$ 1,450
Credito mercantil	\$ 100
Inversiones en asociadas	\$ 900
<b>Total activo a largo plazo</b>	<b><u>\$ 3,280</u></b>
<b>Total de Activo</b>	<b><u>\$ 28,210</u></b>
 <b><u>Pasivo y capital Contable</u></b>	
<b><u>Pasivo a corto plazo</u></b>	
Pasivo a corto plazo	\$ 5,500
Prestamos bancarios	\$ 230
Cuentas por pagar a proveedores	\$ 11,250
Impuestos a la utilidad por pagar	\$ 400
<b>Total de pasivo a corto plazo</b>	<b><u>\$ 17,380</u></b>
 <b><u>Pasivo a Largo plazo</u></b>	
Deuda financiera	\$ 5,800
<b>Total de pasivo a largo plazo</b>	<b><u>\$ 5,800</u></b>
<b>Total de pasivo</b>	<b><u>\$ 23,180</u></b>
 <b><u>Capital contable</u></b>	
Capital social	\$ 1,500
Utilidades acumuladas	\$ 3,180
Utilidad neta	\$ 350
<b>Total capital contable</b>	<b><u>\$ 5,030</u></b>
<b>Total de pasivo y capital contable</b>	<b><u>\$ 28,210</u></b>

**Cajas y Empaques S.A. de C.V.**  
**Flujo de efectivo**  
del 1 al 28 de febrero de 2017  
Cifras en miles

	Importe
<b>Ingresos operativos</b>	
Por ventas en efectivo con IVA	\$ 500
Cobranza de ventas a crédito	\$ 15,560
Otros	
<b>suma Ingresos operativos</b>	<u>\$ 16,060</u>
<b>Egresos operativos</b>	
Compras con Iva	\$ 12,300
Sueldos y salarios	\$ 3,820
Impuestos y derechos	\$ 250
<b>Suma Egresos operativos</b>	<u>\$ 16,370</u>
<b>Flujo neto de efectivo operativo</b>	<u><u>-\$ 310</u></u>
<b>Flujo de inversión</b>	
Adquisición de propiedades planta y equipo	-\$ 1,000
Intereses cobrados	\$ 50
Dividendos cobrados	\$ 100
Cobro por venta de propiedades , planta y equipo	\$ 30
<b>Flujo de inversión</b>	<u><u>-\$ 820</u></u>
<b>Flujo de financiamiento</b>	
Prestamos bancarios	\$ 250
Intereses	-\$ 360
Pago de deuda	-\$ 2,100
Entrada de efectivo por emisión de capital	\$ 250
Prestamos de Grupo Corporativo	\$ 3,160
<b>Flujo neto de efectivo de actividades de financiamiento</b>	<u>\$ 1,200</u>
<b>Incremento neto de efectivo y equivalentes</b>	<u>\$ 70</u>
<b>Efectivo y equivalentes al inicio del periodo</b>	<u>\$ 160</u>
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo al final del periodo</b>	<u>\$ 230</u>