

 **Kimberly-Clark** de México, S.A.B. de C.V.

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

Av. Jaime Balmes 8, Piso 9
Colonia Polanco Los Morales
Delegación Miguel Hidalgo
México, D.F. 11510
México

Tel. +52 (55) 5282-7300

Fax. +52 (55) 5282-7272

www.kcm.com.mx

**REPORTE ANUAL QUE SE PRESENTA DE ACUERDO CON LAS DISPOSICIONES DE
CARÁCTER GENERAL APLICABLES A LAS EMISORAS DE VALORES Y A OTROS
PARTICIPANTES DEL MERCADO DE VALORES POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE
DICIEMBRE DE 2011**

Las acciones en circulación de la Compañía constan de dos series: Serie A (exclusiva para inversionistas considerados nacionales) y Serie B (acciones de libre suscripción). Ambas series están representadas por acciones de la misma Clase. Las acciones de la Compañía se encuentran inscritas en el Registro Nacional de Valores (el “RNV”) y están listadas y cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V. (la “BMV”). La Compañía tiene un programa de Certificados de Participación Ordinaria (CPO’s), cada uno de los cuales representa una (1) acción de la Serie A, así como un programa de American Depositary Receipts (ADR’s), cada uno de los cuales representa cinco (5) CPO’s, los cuales cotizan en el mercado Over The Counter (OTC) en los Estados Unidos de América.

Clave de Cotización: KIMBER

La inscripción en el Registro Nacional de Valores no implica certificación sobre la bondad de los valores, la solvencia de la emisora o sobre la exactitud o veracidad de la información contenida en este reporte anual, ni convalida los actos que, en su caso, hubieran sido realizados en contravención de las leyes.

<u>ÍNDICE</u>	<u>Página</u>
I INFORMACIÓN GENERAL	3
1. Glosario de Términos y Definiciones	3
2. Resumen Ejecutivo	4
3. Factores de Riesgo	11
4. Otros Valores	15
5. Cambios Significativos a los Derechos de Valores Inscritos en el RNV	17
6. Documentos de Carácter Público	17
II KIMBERLY-CLARK DE MÉXICO, S.A.B. DE C.V.	18
1. Historia y Desarrollo de la Compañía	18
2. Descripción del Negocio	23
A. Actividad Principal	23
B. Canales de Distribución	33
C. Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos	35
D. Principales Clientes	36
E. Legislación Aplicable y Situación Tributaria	36
F. Recursos Humanos	37
G. Desempeño Ambiental	37
H. Información Estadística y de Mercado	38
I. Estructura Corporativa	39
J. Descripción de Principales Activos	39
K. Procesos Judiciales, Administrativos o Arbitrales	40
L. Acciones Representativas del Capital Social	41
M. Dividendos	42
III INFORMACIÓN FINANCIERA	43
1. Información Financiera Consolidada Seleccionada	43
2. Información Financiera por Línea de Negocio, Zona Geográfica y Venta de Exportación	46
3. Informe de Créditos Relevantes	47
4. Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera de KCM	47
A. Resultados de Operación	47
B. Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital	50
C. Control Interno	51
5. Estimaciones, Provisiones o Reservas Contables Críticas	52
IV ADMINISTRACIÓN	53
1. Auditores Externos	53
2. Operaciones con Partes Relacionadas y Conflictos de Interés	53
3. Administradores y Accionistas	54
4. Estatutos Sociales y Otros Convenios	60
V MERCADO DE CAPITALES	62
1. Estructura Accionaria	62
2. Comportamiento de la Acción en el Mercado de Valores	62
3. Formador de Mercado	63
VI PERSONAS RESPONSABLES	64

VII ANEXOS	65
1. Informe del Presidente del Comité de Auditoría, Informe del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias, Carta de los Auditores y Estados Financieros Dictaminados	66

I. INFORMACIÓN GENERAL

I.1. Glosario de Términos y Definiciones.

A menos que se indique lo contrario, los siguientes términos que se utilizan en este Reporte Anual, tienen el significado que se les atribuye a continuación:

ADR's	American Depositary Receipts, emitidos al amparo del programa establecido por la Compañía, cada uno de los cuales representa cinco (5) CPO's emitidos al amparo del programa establecido por la Compañía.
BMV	Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V.
CEBUR	Certificado Bursátil.
CFC	Comisión Federal de Competencia.
CFE	Comisión Federal de Electricidad.
CNBV	Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
CNICP	Cámara Nacional de la Industria de la Celulosa y del Papel.
Compañía o KCM	Kimberly-Clark de México, S.A.B. de C.V., conjuntamente con sus subsidiarias, salvo que el contexto requiera lo contrario.
CPO's	Certificados de Participación Ordinaria, emitidos al amparo del programa establecido por la Compañía, cada uno de los cuales representa una (1) acción Serie A de la Compañía.
CRISOBA	Compañía Industrial de San Cristóbal, S.A. de C.V.
CTMP	Pasta química termomecánica.
Dólares o EUA \$	Dólares, Moneda de los EUA.
Disposiciones Generales	Disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado de valores, expedidas por la CNBV y publicadas en el Diario Oficial de la Federación el día 19 de marzo de 2003 y según han sido modificadas.
EBITDA	Utilidad de operación más depreciación y amortización.
EUA	Estados Unidos de América.
IETU	Impuesto Empresarial a Tasa Unica.
INPC	Índice Nacional de Precios al Consumidor.
ISR	Impuesto sobre la renta.
KCC	Kimberly-Clark Corporation, el principal accionista de KCM, a través de su subsidiaria Kimberly-Clark Holland Holdings B.V.
México	Estados Unidos Mexicanos.
NAFIN	Nacional Financiera, S.N.C.
NIF	Normas de Información Financiera Mexicanas.
OTC	Mercado conocido como "Over the Counter" en los EUA.
Papel Tissue	Guata de celulosa o papel sanitario y facial (papel utilizado en productos como papel higiénico, servilletas, pañuelos faciales y toallas de papel).
Pesos o \$	Pesos, Moneda de los Estados Unidos Mexicanos
PIB	Producto Interno Bruto.
PRODIN	Segmento de Negocios de Productos Industriales.
PROFEPA	Procuraduría Federal de Protección al Ambiente.
PTU	Participación de los Trabajadores en las Utilidades.
RNV	Registro Nacional de Valores que mantiene la CNBV.
SEMARNAT	Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales.
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
TLC	Tratado de Libre Comercio de América del Norte.
UCTAD	Uncrepped Through Air Dry, un proceso tecnológico propiedad de KCC que se utiliza para convertir papel higiénico.
Utilidad de Operación	La utilidad de operación se obtiene de disminuir a las ventas netas el costo de ventas y los gastos generales.

Todas las marcas contenidas en el presente reporte son marcas registradas.

I.2. Resumen Ejecutivo.

La Compañía fabrica, directamente y a través de algunas de sus subsidiarias, productos al consumidor, institucionales y productos de cuidado para la salud. La Compañía opera nueve plantas productivas, todas ellas localizadas en México. Asimismo, la Compañía comercializa dichos productos en México y en el exterior, directamente y a través de algunas de sus subsidiarias. Durante 2011, aproximadamente 94% de los ingresos de la Compañía correspondieron a ventas en territorio nacional.

Al 31 de diciembre de 2011, aproximadamente 47.9% del capital social de KCM era propiedad de KCC. La Compañía estima que el remanente está en manos de aproximadamente 1,950 accionistas. Las acciones de la Compañía cotizan en la BMV. La Compañía, además, cuenta con un programa de CPO's que cotizan en la BMV así como un programa de ADR's que cotizan en el mercado OTC en E.U.A.

Históricamente la Compañía ha mantenido una relación sólida y estrecha con KCC, su accionista más importante. No obstante lo anterior, la Compañía se administra y opera de forma autónoma. KCC ha tenido una participación muy importante en el desarrollo de KCM, en virtud de que le ha permitido utilizar sus reconocidas marcas globales en la comercialización de sus productos; así como por sus aportaciones tecnológicas para la innovación continua y para la introducción de nuevos productos al mercado. Asimismo, KCC ofrece posibilidades globales en cuanto a mejores prácticas de comercialización, operaciones y logística.

A continuación se presenta un resumen de las ventas netas, utilidad de operación, utilidad neta y EBITDA de KCM correspondientes a los últimos tres años:

	<u>2011</u>	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Ventas Netas	26,732	26,197	24,702
Utilidad de Operación	6,378	6,881	6,702
Margen	23.9%	26.3%	27.1%
Utilidad Neta	3,641	4,223	4,152
EBITDA	7,614	8,071	7,897

Fuente: Estados financieros consolidados de la Compañía
(millones de pesos)

La Compañía divide sus procesos de comercialización en tres segmentos: el segmento de Productos al Consumidor, el segmento de Productos Institucionales (Professional) y productos para el Cuidado de la Salud y el Área de Comercio Exterior. Ver "*Descripción del Negocio – Actividad Principal*". Algunos productos comercializados por la Compañía representan más del 10% de sus ventas netas. A continuación se muestran las ventas anuales por segmento, correspondientes a los últimos tres años, así como el porcentaje que cada uno de dichos segmentos representa en los ingresos totales consolidados de la Compañía:

<u>Segmento</u>	<u>2011</u>	<u>%</u>	<u>2010</u>	<u>%</u>	<u>2009</u>	<u>%</u>
Productos al Consumidor	22,842	85.4%	22,662	86.5%	21,536	87.2%
Professional y Cuidado de la Salud	2,227	8.3%	2,026	7.7%	1,961	7.9%
Exportación	1,663	6.2%	1,509	5.8%	1,205	4.9%
Total	26,732	100.0%	26,197	100.0%	24,702	100.0%

Fuente: Estados financieros consolidados internos de la Compañía
(millones de pesos nominales)

Productos al Consumidor

Los productos al consumidor que fabrica y vende la Compañía incluyen papel higiénico, servilletas, pañuelos faciales, toallas de papel para cocina y baño, pañales, toallitas húmedas para bebe, toallitas húmedas para la limpieza del hogar, productos de protección femenina (toallas femeninas, protectores para ropa íntima y tampones) y productos de incontinencia para adultos. La mayoría de estos productos se comercializan a través de los canales de distribución dirigidos al consumidor.

La Compañía considera que sus productos al consumidor tienen una muy buena aceptación por parte de los consumidores. Esta situación permite a KCM gozar de posiciones de liderazgo, con participaciones mayores al 60% en casi todos los mercados en los que compete, con excepción del mercado de productos de protección femenina y de toallitas húmedas en los cuales la Compañía tiene una participación de aproximadamente 30% y 50% del mercado respectivamente. Ver *“Descripción del Negocio – Información de Mercado”*.

Históricamente, la Compañía ha logrado desarrollar y mantener en el mercado marcas importantes en diversas categorías de productos. La siguiente tabla muestra las principales marcas de productos al consumidor que comercializa KCM:

<u>Categoría de Producto</u>	<u>Marcas</u>
Papel Higiénico	Kleenex Cottonelle, Pétalo Ultraresistente, Pétalo Rendimax, Pétalo Ultracare, Suavel, Delsey, Vogue, Lys, y Flamingo
Servilletas	Kleenex Elegance, Kleenex Class, Pétalo, Suavel, Lys, Delsey y Fancy
Pañuelos Faciales	Kleenex, Delsey y Suavel
Toallas para Cocina	Servitoalla, Kleenex, Pétalo, Delsey, Suavel y Vogue
Papel Aluminio	Alukim y Foilum
Película para Envoltura	Kleen-Pack
Pañales Desechables	Huggies Supreme, Huggies Ultraconfort, Huggies Ultraconfort Up & Down, KleenBebé Suavelastic Max, KleenBebé Comodisec, KleenBebé Absorsec y Kimbies
Toallitas Húmedas	Huggies Supreme Care, Huggies Natural Care, KleenBebé Suavelastic Max, KleenBebé Absorsec y KleenBebé, Cottonelle Fresh, Kotex, Scott y Kleenex Aqua

Calzón Desechable	Huggies Pull-Ups, Huggies Little Swimmers, Huggies Pullups Nighttime y GoodNites
Protección Femenina	Kotex y Kotex Unika
Productos para Incontinencia	Depend, Depend Femenine, Biosan, Diapro y Diapro Armony
Higiene para el Bebé	Huggies Shampoo, Jabón Líquido, Barra y Crema
Toiletries	Huggies Kids

La Compañía también produce algunos productos al consumidor, como papel higiénico y servilletas, para cadenas de supermercados y mayoristas, mismos que se venden bajo marcas de KCM o bajo marcas propietarias del cliente. Asimismo, KCM fabrica productos con especificaciones particulares para algunos de sus clientes institucionales.

Productos Institucionales y Cuidado para la Salud

Los principales productos que comercializa el segmento de Productos Institucionales de KCM son toallas para manos, servilletas, papel higiénico y jabón para manos. Estos productos se comercializan a través de canales orientados hacia instituciones como hoteles, restaurantes, oficinas de gobierno o fábricas. La aceptación de los productos institucionales de KCM le permite gozar de posiciones de liderazgo, con participaciones mayores al 50%. Dentro de sus principales marcas se encuentra: Kleenex Cottonelle, Pétalo, Kimlark, Sanitas, Marli y Kimberly-Clark.

Cuidado para la Salud es el negocio que comercializa productos hospitalarios y para el cuidado de la salud principalmente enfocados a la prevención de infecciones nosocomiales. KCM cuenta con una línea extensa de productos que van desde paquetes y batas quirúrgicas desechables (marca Kimberly-Clark), campos para esterilizar (Kimguard), sellador microbiano quirúrgico (InteguSeal), protección facial (The Lite One, Fluidshield), ropa de protección (Control Cover Gown), guantes de exploración (Sterling), sistemas cerrados de succión (Trach Care), sistema de alimentación enteral (Mic-Key), entre otros. Estos productos se comercializan a través de canales orientados hacia instituciones como hospitales, sanatorios, consultorios médicos o clínicas.

Comercio Exterior

Desde el inicio de su área de ventas al extranjero, la Compañía ha ido consolidando gradualmente su presencia en el exterior (principalmente en EUA). Los productos que exporta la Compañía incluyen papel tissue, papel higiénico, servilletas, toallas para cocina, pañuelos faciales, pañales para adulto, toallitas húmedas y telas no tejidas.

Desarrollo

A partir de la adquisición que realizó KCC de La Aurora, S.A. en 1955 y hasta antes de la adquisición de Crisoba en 1996, KCM tuvo un crecimiento interno importante, pasando durante ese período de operar una sola planta productiva (Naucalpan) a operar seis plantas en diferentes zonas de México.

La Compañía en su estado actual refleja la fusión realizada en 1996 entre KCM y Crisoba y la desincorporación de activos concluida a mediados de 1997 para dar cumplimiento a la

resolución emitida por la CFC al autorizar dicha fusión. Durante el año 2003, ante una situación de demanda restringida y de un entorno económico competido, la Compañía diseñó la siguiente estrategia, misma que continúa hasta la fecha de este reporte.

En productos al consumidor la estrategia tuvo como objetivo central incrementar los volúmenes de venta y la participación de mercados, mediante un incremento en la inversión en promoción en nuestras marcas, un aumento en el apoyo mercadológico, introducir nuevos productos innovadores, manteniendo precios en lo posible durante el año. El resultado fue un incremento importante en volumen y de participación de mercado, así como un incremento en los márgenes de utilidad.

Adicionalmente, se intensificaron los esfuerzos para contener los aumentos de precio en las materias primas, aprovechando el apalancamiento operativo del incremento en el volumen para lograr mayor eficiencia en la producción y menores costos operativos, aunado al permanente esfuerzo de reducción de costos y gastos en todas las áreas de la empresa. Estas estrategias en general funcionaron razonablemente bien, logrando sostener los volúmenes y obteniendo buenas reducciones de costos y gastos en la empresa.

Durante el 2009, y continuando con la situación económica iniciada en 2008, nos enfrentamos a un entorno global en fuerte recesión y a una situación económica nacional sumamente compleja, a través de los programas implementados, los gobiernos de las principales economías del mundo, lograron revertir, en parte, la fuerte caída de sus economías, particularmente la de Estados Unidos. En México, la contracción económica fue severa, registrando su peor desempeño en las últimas décadas. A pesar de dicha situación, en el 2009 logramos records históricos en ventas netas, utilidad de operación, EBITDA y utilidad neta. Las ventas netas crecieron 7%. La utilidad de operación creció 13% y la utilidad neta creció 25%.

Este mismo año la empresa con el fin de fortalecer su posición en el mercado de productos para la incontinencia, adquirió activos tangibles e intangibles de la empresa Artículos Higiénicos S.A. de C.V. Esta operación, le dará fortaleza en el canal de mayoreo, permitiéndole acrecentar su participación en este creciente mercado.

En el 2010, la economía mostró una sostenida recuperación, liderada por los mercados emergentes, especialmente los asiáticos. Las agresivas medidas implementadas para estimular las economías, lograron revertir la fuerte caída experimentada en el 2009 y permitieron iniciar un periodo de crecimiento en los países desarrollados, particularmente Estados Unidos y Alemania. Sin embargo, los problemas relacionados con la deuda de algunos países europeos, la preocupación por los déficits en que han tenido que incurrir países con economías importantes, la continua caída del valor de los bienes raíces y la falta de inversión y generación de empleos, evidencian que dicha recuperación es aún frágil y por ello los mercados se mostraron muy nerviosos y volátiles durante el año. Bajo este clima, la compañía logró record anual en ventas netas, utilidad de operación, EBITDA y utilidad neta. El crecimiento en ventas fue del 6%, el de utilidad de operación y utilidad neta fue de 3% y 2% respectivamente.

El año de 2011 se caracterizó por un muy difícil entorno en la economía mundial. Se intensificó el problema de la deuda soberana en la zona del euro, alcanzando a economías muy importantes y repercutiendo en los sistemas financieros. A pesar de ello, Estados Unidos logró una modesta mejoría en su crecimiento, pero se vislumbra una lenta y paulatina recuperación, ya que persisten varios factores estructurales que siguen restringiendo un impulso económico más fuerte. En México, la situación económica fue buena en general, pero sigue muy lejos de su potencial. Los precios de las materias primas mostraron incrementos substanciales durante los primeros siete u ocho meses del año y hacia finales mostraron bajas en su cotización. Sin

embargo, al mismo tiempo las divisas de la mayoría de los países emergentes se depreciaron fuertemente frente al dólar, lo cual ha impedido que disminuyan los precios en moneda local de muchos de los insumos.

Ante este escenario, la compañía logró record histórico para las ventas netas, las cuales crecieron 2%. Derivado de la presión en costos y tipo de cambio, la utilidad de operación decreció 7% y la utilidad neta, en adición al efecto negativo de la utilidad de operación, se vio afectada por un costo integral de financiamiento más alto y las pérdidas cambiarias anteriormente descritas dieron como resultado que esta fuera 14% menor.

También durante 2011, la empresa adquirió los activos productivos de Georgia Pacific en México, lo que contribuyó a lograr un volumen de producción récord en las categorías de Productos para el Hogar y Productos Institucionales.

La Compañía mantiene un estricto programa de seguridad industrial que está dirigido a prevenir riesgos y acrecentar el nivel de conciencia del personal sobre la higiene y seguridad en todos los centros de trabajo. El índice de frecuencia anual fue 0.12% en el 2011. El índice de frecuencia anual es determinado por la Compañía al dividir el número de accidentes serios o graves (que causen que el trabajador se ausente más de un día a sus labores) durante un año calendario, entre el número total de horas trabajadas por todo el personal de la Compañía, durante el mismo año calendario.

A continuación se presenta información financiera seleccionada de la Compañía:

Estados de Resultados Consolidados por los años que terminaron el 31 de Diciembre de 2011, 2010 y 2009

(Miles de Pesos, salvo razones y proporciones y datos por acción)

Estados de Resultados	2011	2010	2009
Ventas Netas	26,732,383	26,196,519	24,702,207
Costos y Gastos, sin depreciación	19,118,476	18,125,881	16,805,428
EBITDA	7,613,907	8,070,638	7,896,779
Depreciación	1,236,161	1,189,583	1,194,231
Utilidad de Operación	6,377,746	6,881,055	6,702,548
Otros Gastos (Ingresos), neto	487,291	543,926	571,644
Resultado Integral de Financiamiento	740,755	427,016	491,062
Utilidad antes de Impuestos a la Utilidad	5,149,700	5,910,113	5,639,842
Impuestos a la Utilidad	1,508,827	1,687,168	1,488,116
Utilidad Neta	3,640,873	4,222,945	4,151,726

Principales Razones y Proporciones

Rendimiento

Utilidad Neta a Ventas Netas	13.62%	16.12%	16.81%
Utilidad Neta a Capital Contable	48.24%	51.08%	48.09%
Utilidad Neta a Activo Total	13.84%	15.67%	15.28%

Actividad

Ventas Netas a Activo Total	1.02 veces	0.97 veces	0.91 veces
Rotación de Inventarios	7.90 veces	8.17 veces	8.66 veces
Días de Ventas por Cobrar	63 días	54 días	52 días

Apalancamiento

Pasivo Total a Activo Total	71.30%	69.31%	68.22%
Pasivo Total a Capital Contable	2.48 veces	2.26 veces	2.15 veces
Pasivo en Moneda Extranjera a Pasivo Total	9.59%	7.93%	8.57%

Liquidez

Activo Circulante a Pasivo Circulante	2.08 veces	2.43 veces	1.36 veces
Activo Circulante Menos Inventarios a Pasivo Circulante	1.70 veces	2.07 veces	1.18 veces
Activo Circulante a Pasivo Total	0.62 veces	0.69 veces	0.68 veces
Efectivo y Equivalentes de Efectivo a Pasivo Circulante	72.37%	118.79%	69.97%

Datos por Acción

Utilidad Básica por Acción Ordinaria (1)	\$ 3.44	\$ 3.95	\$ 3.81
Valor en Libros por Acción	\$ 7.18	\$ 7.79	\$ 8.02
Dividendo en Efectivo por Acción	\$ 3.40	\$ 3.20	\$ 2.88

(1) Calculada sobre el promedio ponderado de acciones ordinarios en circulación.

Comportamiento de las acciones de KCM en el Mercado de Valores.

<u>Año</u>	<u>Kimber A</u>			<u>Kimber B</u>		
	<u>Volumen (000)</u>	<u>Precio Máximo</u>	<u>Precio Mínimo</u>	<u>Volumen (000)</u>	<u>Precio Máximo</u>	<u>Precio Mínimo</u>
2001	283,268	\$28.75	\$22.18	12,607	\$27.95	\$23.00
2002	199,840	\$32.76	\$21.50	13,040	\$32.20	\$22.50
2003	208,377	\$29.00	\$22.20	8,310	\$28.00	\$22.60
2004	189,575	\$38.50	\$27.00	8,346	\$37.46	\$28.50
2005	167,011	\$42.00	\$31.25	6,191	\$39.68	\$34.00
2006	226,118	\$52.60	\$33.74	8,162	\$48.82	\$34.90
2007	241,403	\$55.50	\$39.00	10,296	\$51.46	\$41.70
2008	210,096	\$52.94	\$35.00	9,551	\$49.80	\$38.35
2009	247,947	\$62.21	\$40.00	10,304	\$59.05	\$44.50
2010	223,463	\$81.75	\$54.47	7,400	\$79.60	\$56.35
2011	189,605	\$78.00	\$65.00	4,900	\$74.50	\$67.96

(Fuente: Infosel)

Precio (al cierre)

<u>Período</u>	<u>Serie A</u>	<u>Serie B</u>
2007		
1 Trim	\$49.78	\$51.25
2 Trim	\$46.92	\$46.80
3 Trim	\$49.80	\$48.82
4 Trim	\$47.85	\$48.00
2008		
1 Trim	\$47.21	\$46.25
2 Trim	\$41.95	\$42.33
3 Trim	\$47.16	\$44.50
4 Trim	\$45.55	\$43.00
2009		
1 Trim	\$45.87	\$47.40
2 Trim	\$50.48	\$50.29
3 Trim	\$56.61	\$57.29
4 Trim	\$58.56	\$54.12
2010		
1 Trim	\$70.11	\$67.20
2 Trim	\$74.73	\$73.00
3 Trim	\$80.24	\$79.18
4 Trim	\$75.73	\$74.79
2011		
1 Trim	\$73.70	\$72.60
2 Trim	\$77.04	\$69.50
3 Trim	\$71.30	\$67.96
4 Trim	\$75.26	\$73.95

(Fuente: Infosel)

Al 31 de diciembre de 2011, aproximadamente 47.9% del capital social de KCM era propiedad de KCC. La Compañía estima que el remanente está en manos de aproximadamente 1,950 accionistas. Las acciones de la Compañía cotizan en la BMV. La Compañía, además, cuenta con un programa de CPO's que cotizan en la BMV así como un programa de ADR's que cotizan en el mercado OTC en E.U.A.

Desde su inscripción en el mercado de valores en 1961, y hasta la fecha, la acción Serie A de KCM ha mostrado una alta bursatilidad según la calificación propia de la BMV. La cotización de las acciones Serie A y Serie B de KCM nunca ha sido sujeta de suspensión por parte de las autoridades.

I.3. Factores de Riesgo.

La información que se refiere al gobierno mexicano o a cifras macroeconómicas de México ha sido obtenida por KCM de publicaciones oficiales del gobierno mexicano y no ha llevado a cabo ninguna verificación independiente de las mismas.

La verificación de alguno de los factores de riesgo que se mencionan a continuación podría afectar las operaciones, la situación financiera o los resultados de operación de la Compañía. Los factores de riesgo que se describen a continuación podrían no ser los únicos factores de riesgo a los que se enfrenta la Compañía.

I.3.1 Factores Relacionados con México y el Extranjero.

I.3.1.1. La situación política y económica y las políticas gubernamentales podrían afectar en forma adversa la rentabilidad y las operaciones de la Compañía.

El 94% de los ingresos de la Compañía durante el año 2011 resultaron de ventas generadas en México y todas las plantas de producción de la Compañía se localizan en México. Aún cuando la Compañía considera que las políticas y acciones adoptadas por la presente administración pública son favorables, en el pasado México ha experimentado desequilibrios económicos recurrentes, caracterizados por períodos de crecimiento lento o negativo, inflación elevada, volatilidad del tipo de cambio, disminución en la inversión directa y en valores, tasas de interés elevadas, contracción del poder adquisitivo y del gasto de los consumidores, y un alto índice de desempleo. No obstante el hecho de que las políticas del gobierno mexicano han tenido como propósito limitar su intervención en los mercados de capitales y cambiarios, el gobierno de México continúa teniendo una influencia significativa en la economía mexicana. En consecuencia, las decisiones del gobierno mexicano podrían tener un efecto adverso en la situación económica, política y social imperante en México, y afectar negativamente la liquidez, situación financiera o los resultados operativos de la Compañía.

La actual situación económica mundial ha afectado, y podría continuar afectando, los niveles actuales de consumo de los clientes de la Compañía. En caso de que existiese una prolongada desaceleración económica en México y que no se diera una recuperación económica, los negocios, resultados operativos, situación financiera y perspectivas de la Compañía podrían verse afectados.

I.3.1.2. Fluctuaciones cambiarias o altos niveles de inflación o de tasas de interés podrían afectar negativamente la situación financiera y los resultados de la Compañía.

En tanto que la mayoría de las ventas de KCM están denominadas en Pesos, una parte importante de sus cuentas por pagar, están denominadas en Dólares. Al 31 de diciembre de 2011, la Compañía tenía pasivos monetarios denominados en Dólares por la cantidad de EUA \$129 millones, mientras que sus activos monetarios denominados en Dólares ascendían a la cantidad de EUA \$85 millones. La Compañía podría llegar a contratar pasivos adicionales denominados en Dólares. Ver nota

10 a los estados financieros consolidados auditados de la Compañía que se incluyen en este Reporte Anual.

México ha experimentado altos niveles inflacionarios en los últimos años. Aun cuando los niveles de inflación correspondientes a los últimos tres años han descendido con relación a los niveles de inflación de 1995 y a otros períodos de crisis económica en México, no se puede garantizar que los niveles de inflación se mantengan en los niveles actuales. La inflación anual correspondiente a los años de 2011, 2010 y 2009 determinada por el Banco de México con base en las modificaciones en el INPC, fue de 3.82%, 4.40% y 3.57% respectivamente.

Los ingresos de la Compañía podrían verse afectados de manera directa por la fluctuación de los niveles de inflación en México. No puede asegurarse que en caso de movimientos bruscos en los niveles de inflación, la Compañía pueda incrementar sus precios en porcentajes equivalentes a la inflación o a niveles suficientes para cubrir los incrementos en los costos de producción, distribución y venta de sus productos. Por lo tanto, cualquier incremento inflacionario que no sea compensado mediante el incremento en los precios de venta de los productos en una forma equivalente, podría afectar la liquidez, la situación financiera o los resultados operativos de la Compañía.

Al igual que el valor del peso frente al dólar y los niveles inflacionarios, históricamente las tasas de interés en México han tenido periodos de volatilidad. Situaciones adversas que han afectado a la economía mexicana, incluyendo incrementos en la inflación, han resultado en incrementos sustanciales en las tasas de interés en el mercado mexicano durante dichos periodos. En años recientes, la volatilidad ha sido bastante baja.

El movimiento de las tasas de interés afecta de manera directa el costo integral de financiamiento de la Compañía, incrementando el costo de su financiamiento, ya que una parte de su deuda bancaria está contratada a tasa variable.

Los precios de la energía eléctrica se rigen parcialmente por los precios internacionales de los energéticos, incluyendo el gas natural y otros combustibles. El crecimiento en la demanda de estos energéticos podría generar desequilibrios importantes en sus precios al no ser correspondida por la inversión, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, afectando seriamente la estructura de costos de la Compañía. No obstante que la Compañía podría tomar distintas acciones para cubrir, parcial o totalmente estos riesgos, un incremento en precio o falta total o parcial en el suministro de estos energéticos y combustibles, pudieran afectar en forma importante los costos operacionales y causar pérdidas financieras.

I.3.2 Factores Relacionados con la Compañía.

I.3.2.1. La Compañía tiene relaciones contractuales importantes con KCC.

De conformidad con un contrato de prestación de servicios técnicos de plazo indefinido, KCC provee a la Compañía de asistencia técnica y tecnológica en relación con la mayoría de los productos al consumidor de KCM. Asimismo, y de acuerdo con un contrato de licencia relacionado con el anterior, la Compañía tiene el derecho de utilizar las marcas y patentes de KCC en México. En caso de que cualquiera de dichos contratos terminase o se modificare en términos no favorables para la Compañía, la liquidez, resultados de operación y la situación financiera de la Compañía podrían verse afectados. Ver *“Descripción del Negocio – Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos”*.

1.3.2.2. Las operaciones de la Compañía se ven afectadas por las fluctuaciones en los precios de sus productos.

Los precios de venta de los productos al consumidor en México han variado considerablemente en diversos períodos. Los precios se determinan principalmente por la demanda, que a su vez depende de los niveles de crecimiento económico en México. Asimismo, los precios de los productos de la Compañía pueden estar influenciados por la estrategia de fijación de precios de algunos de nuestros competidores. En la medida en que la Compañía no sea capaz de mantener precios competitivos o incrementarlos conforme a la inflación (principalmente en períodos de baja demanda), la liquidez, resultados de operación o situación financiera de la Compañía podrían verse afectados.

1.3.2.3. La Compañía podría no recuperar los incrementos futuros en el costo de sus insumos.

Los insumos representan el concepto más importante del costo de ventas total de la Compañía. Los principales insumos que se utilizan en sus procesos de producción son celulosas, fibras reciclables o secundarias, energía, productos químicos y agua. Históricamente, los precios de algunos de estos insumos han fluctuado debido a las condiciones de mercado y de la industria. Debido a dicha volatilidad, la Compañía no siempre podrá trasladar los incrementos de los costos a los consumidores a través de aumentos de precios, lo cual podría afectar su situación financiera y resultados de operación.

Para reducir el impacto en las fluctuaciones en el precio de las celulosas, la Compañía produce actualmente cerca del 60% de sus necesidades de celulosas y fibras mediante el reciclaje de fibras secundarias importadas y nacionales. Ver “*Descripción del Negocio*”.

1.3.2.4. La Compañía opera en una industria altamente competitiva.

No obstante el hecho de que la Compañía tiene una posición de liderazgo en la industria de productos de consumo de uso personal, dicha industria es sumamente competitiva. Los competidores más importantes de la Compañía se encuentran en México. Los principales factores competitivos en dicha industria son precio, calidad, servicio y marcas comerciales. Asimismo, las innovaciones tecnológicas tienen un papel preponderante en las ventajas competitivas de los productos de la Compañía, principalmente en los pañales y en los productos de higiene femenina. En la medida en que cualquiera de los competidores de la Compañía tenga éxito en cualquiera de estos factores competitivos clave, los resultados y márgenes de operación de la Compañía podrían verse afectados.

1.3.2.5. Las relaciones con los sindicatos podrían afectar los resultados de la Compañía.

Aun cuando desde 1997 no se registra ninguna huelga, en el pasado la Compañía ha sufrido huelgas en su planta de Orizaba durante la re-negociación de los términos del contrato colectivo de trabajo con el sindicato. La mayoría de dichas huelgas ha durado menos de una semana. Si bien las huelgas pasadas no han tenido efecto relevante alguno en la situación financiera de la Compañía, la Compañía no puede asegurar que cualquier huelga o conflicto laboral no tenga algún efecto en su situación financiera. Ver “*Descripción del Negocio – Recursos Humanos*”.

1.3.2.6. La falta de disponibilidad de agua podría afectar a la Compañía.

El agua es un elemento esencial en el proceso de producción de papel tissue y reciclado de fibra. La Compañía cuenta con concesiones vigentes y suficientes para el uso y aprovechamiento de agua para cada una de sus plantas productivas. Aun cuando el consumo de agua por parte de la Compañía se ha reducido de manera voluntaria y significativa (por mejoras en los procesos y la eficiente utilización de dicho recurso) en los últimos años, el gobierno federal tiene la facultad legal de limitar el volumen de agua que la Compañía puede aprovechar conforme a sus concesiones, así como para revocar o

modificar dichas concesiones por falta de cumplimiento de algunos de sus términos. La Compañía considera que se encuentra en cumplimiento de sus obligaciones conforme a las concesiones.

La Compañía no puede asegurar que las concesiones no sean revocadas, que los términos de cualquier renovación de las mismas sean favorables, ni que el agua que actualmente puede utilizar para la producción de sus productos sea suficiente para cubrir sus volúmenes de producción requeridos en el futuro. Por lo tanto, la revocación o vencimiento de las concesiones, así como la insuficiencia de agua o los niveles de utilización permitidos, podrían afectar la liquidez, situación financiera de la Compañía y sus resultados operativos. Ver *“Descripción del Negocio”*.

1.3.2.7. Los costos de la Compañía relacionados con el cumplimiento de las leyes en materia de medio ambiente podrían aumentar en el futuro.

Al igual que el resto de la industria, las operaciones de la Compañía están sujetas a la Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección del Ambiente y sus reglamentos, así como a diversas leyes estatales y ordenamientos municipales. De acuerdo con la legislación aplicable, las empresas que se dedican a actividades tales como las de la Compañía, se encuentran sujetas a la supervisión y vigilancia de la SEMARNAT y de la PROFEPA.

El gobierno mexicano ha implementado un agresivo programa de protección del medio ambiente a través de la legislación en materia ecológica y ha expedido reglamentos en materia de la contaminación del agua, del suelo, del aire, por ruido y por desechos de otra naturaleza.

La Compañía ha invertido cantidades significativas en plantas de tratamiento de aguas residuales. KCM cumple con las normas de calidad de aguas residuales.

La administración de la Compañía considera que se encuentra en situación de cumplimiento frente a las leyes y los reglamentos vigentes en materia ecológica. Sin embargo, la expedición de leyes o reglamentos más estrictos podría resultar en la necesidad de realizar inversiones adicionales significativas en materia de control ambiental. Ver *“Descripción del Negocio – Desempeño Ambiental”*.

Información sobre Estimaciones y Riesgos Asociados.

La información distinta a la información histórica que se incluye en este Reporte Anual refleja la perspectiva de la Compañía en relación con acontecimientos futuros y puede contener información sobre resultados financieros, situaciones económicas, tendencias y hechos inciertos. Las expresiones “cree”, “estima”, “considera”, “prevé”, “planea” y otras expresiones similares identifican dichas proyecciones o estimaciones. Al evaluar dichas proyecciones o estimaciones, los inversionistas potenciales deberán tener en cuenta los factores descritos en esta sección y otras advertencias e información contenidos en este Reporte Anual. Dichos factores de riesgo y proyecciones describen las circunstancias que podrían ocasionar que los resultados reales difieran significativamente de los esperados con base en las proyecciones o estimaciones a futuro.

El presente Reporte Anual incluye ciertas declaraciones acerca del futuro. Estas declaraciones aparecen en diferentes partes del Reporte Anual y se refieren a la intención, la opinión o las expectativas actuales con respecto a los planes futuros y a las tendencias económicas y de mercado que afectan la situación financiera y los resultados de operación de la Compañía. Estas declaraciones no deben ser interpretadas como una garantía de rendimiento futuro e implican riesgos e incertidumbre, y los resultados reales pueden diferir de aquellos expresados en éstas por distintos factores. La información contenida en este Reporte Anual, incluyendo, entre otras, las secciones “Factores de Riesgo” y “Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera” identifica algunas circunstancias importantes que podrían causar tales diferencias. Se

advierte a los inversionistas que tomen estas declaraciones de expectativas con las reservas del caso, ya que sólo se fundamentan en lo ocurrido hasta la fecha del presente Reporte Anual. La Compañía no está obligada a divulgar públicamente el resultado de la revisión de las declaraciones de expectativas para reflejar sucesos o circunstancias posteriores a la fecha de este Reporte Anual, incluyendo los posibles cambios en la estrategia de negocios o para reflejar eventos inesperados.

Información Estadística y de Mercado.

En relación con información respecto de la participación de la Compañía en los mercados en los que participa, con base en la información de ACNielsen contenida en su servicio “Retail Index” (participación de mercado por canal), KCM aplica su propia metodología de ponderación y estimación, con el fin de obtener información que la Compañía considera confiable.

I.4. Otros Valores.

Las acciones Serie A y Serie B de KCM se encuentran inscritas en la Sección de Valores del RNV y cotizan en la BMV desde 1961, bajo la clave de cotización “KIMBER A” y “KIMBER B”, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2011, KCM tenía inscrita en el RNV las siguientes emisiones de deuda de largo y corto plazo en pesos:

<u>Valores:</u>	<u>Monto</u>	<u>Tasa</u>	<u>Vencimiento</u>
CeBur Fijo	\$1,250 millones	8.95%	Junio 2013
CeBur Variable	\$2,500 millones	TIIE – 0.10%	Junio 2017
CeBur Fijo	\$ 800 millones	9.98%	Marzo 2016
CeBur Fijo	\$ 400 millones	9.65%	Septiembre 2019
CeBur Variable	\$2,300 millones	TIIE + 0.95%	Octubre 2014
CeBur Variable	\$1,500 millones	TIIE + 0.30%	Noviembre 2015
CeBur Fijo	\$2,500 millones	7.17%	Octubre 2020

KCM siempre ha cumplido oportunamente con sus obligaciones de divulgación de información de eventos relevantes, así como la información jurídica y financiera requerida por las disposiciones aplicables.

La Compañía está obligada a proporcionar a la CNBV y a la BMV la información financiera, económica, contable, administrativa y jurídica que a continuación se señala, con base en el texto de las “Disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado de valores”, publicadas el 19 de marzo de 2003 y según han sido modificadas. Durante los últimos tres ejercicios sociales, la Compañía ha entregado en forma completa y oportuna la información requerida por las autoridades.

I. Información anual:

- (a) El tercer día hábil inmediato siguiente a la fecha de celebración de la asamblea general ordinaria de accionistas que resuelva acerca de los resultados del ejercicio social, que deberá efectuarse dentro de los 4 meses posteriores al cierre de dicho ejercicio:
 1. Estados financieros anuales o sus equivalentes, en función de la naturaleza de la emisora, acompañados del dictamen de auditoría externa, así como los de sus asociadas que contribuyan con más del 10 por ciento en sus utilidades o activos totales consolidados.

2. Comunicación suscrita por el secretario del consejo de administración, en la que manifieste el estado de actualización que guardan los libros de actas de asambleas de accionistas, de sesiones del consejo de administración, de registro de acciones y, tratándose de sociedades anónimas de capital variable, el libro de registro de aumentos y disminuciones del capital social.
3. Documento a que hace referencia el artículo 84 de las disposiciones generales, suscrito por el Auditor Externo.

(b) A más tardar el 30 de junio de cada año:

1. Reporte anual correspondiente al ejercicio social inmediato anterior.
2. Informe correspondiente al ejercicio social inmediato anterior, relativo al grado de adhesión al Código de Mejores Prácticas Corporativas.

II. Información Trimestral:

Dentro de los 20 días hábiles siguientes a la terminación de cada uno de los primeros trimestres del ejercicio social y dentro de los 40 días hábiles siguientes a la conclusión del cuarto trimestre, los estados financieros, así como la información económica, contable y administrativa que se precise en los formatos electrónicos correspondientes, comparando cuando menos las cifras del trimestre de que se trate con las del mismo periodo del ejercicio anterior.

III. Información Jurídica:

(a) El día de su publicación, la convocatoria a las asambleas de accionistas.

(b) El día hábil inmediato siguiente al de la celebración de la asamblea de que se trate:

1. Resumen de los acuerdos adoptados en la asamblea de accionistas que se celebre en cumplimiento a lo dispuesto por el artículo 181 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, que incluya expresamente la aplicación de utilidades y, en su caso, el dividendo decretado, número del cupón o cupones contra los que se pagará, así como lugar y fecha de pago.

(c) Dentro de los 6 días hábiles siguientes a la celebración de la asamblea de accionistas:

1. Copia autenticada por el secretario del consejo de administración de la Compañía o por persona facultada para ello, de las actas de asambleas de accionistas, acompañada de la lista de asistencia firmada por los escrutadores designados al efecto, indicándose el número de acciones correspondientes a cada socio y, en su caso, por quien esté representado, así como el total de acciones representadas.
2. Copia autenticada por el secretario del consejo de administración de los estatutos sociales de la Compañía, en el evento de que se hayan acordado modificaciones en la asamblea correspondiente.

(d) Con cuando menos 5 días hábiles previos a que tenga lugar el acto a que se refiere cada uno de los avisos siguientes:

1. Aviso de entrega o canje de acciones.
2. Aviso para el pago de dividendos, en el que deberá precisarse el monto y proporciones de éstos.
3. Cualquier otro aviso dirigido a los accionistas o al público inversionista.
- (e) A más tardar el 30 de junio de cada 3 años, la protocolización de la asamblea general de accionistas en la que se hubiere aprobado la compulsión de los estatutos sociales de la Compañía con los datos de inscripción de la Compañía en el Registro Público de Comercio de dicho instrumento.

IV. Adquisición de acciones propias:

La Compañía está obligada a informar a la BMV, a más tardar el día hábil inmediato siguiente a la concertación de operaciones de adquisición de acciones propias.

V. Eventos relevantes:

La Compañía está obligada a informar a la BMV sus eventos relevantes, en la forma y términos que establecen la Ley del Mercado de Valores y las Disposiciones Generales.

I.5. Cambios Significativos a los Derechos de Valores Inscritos en el RNV.

La Compañía no ha realizado cambios a los derechos de los valores inscritos en el RNV.

I.6. Documentos de Carácter Público.

Este Reporte Anual y otra información de la Compañía podrá ser consultada en la BMV, en sus oficinas o en su página de Internet: www.bmv.com.mx.

A solicitud de cualquier inversionista, que compruebe su calidad de tenedor de valores de la Compañía conforme a las leyes aplicables, se proporcionará copia de este Reporte Anual mediante escrito dirigido a la atención del Lic. Sergio Camacho Carmona, Tesorero, en las oficinas de la Compañía ubicadas en la dirección que aparece en la portada de este Reporte Anual. El teléfono del Sr. Camacho es +52 (55) 5282-7204 y su dirección de correo electrónico es: scamacho@kcc.com

La página de Internet de la Compañía es: www.kcm.com.mx. **La información sobre la Compañía contenida en la página de Internet arriba indicada no es parte ni objeto de este Reporte Anual, ni de ningún otro documento utilizado por la Compañía en relación con cualquier oferta pública o privada de valores.**

II. KIMBERLY-CLARK DE MÉXICO, S.A.B. DE C.V.

II.1. Historia y Desarrollo de la Compañía.

Denominación Social y Nombre Comercial; Fecha, Lugar de Constitución y Duración de la Compañía.

El 29 de agosto de 1925, se constituyó La Aurora, S.A., con domicilio en la Ciudad de México, Distrito Federal, y con una duración de cincuenta años.

El 13 de agosto de 1959 La Aurora, S.A., cambió su denominación por la de Kimberly-Clark de México, S.A., reformando en consecuencia sus estatutos sociales.

El 29 de marzo de 1974, se reformaron los estatutos sociales y se amplió la duración a cien años, contados a partir del día 1 de enero de 1974.

El 9 de marzo de 1981, la Compañía adoptó la modalidad de sociedad anónima de capital variable.

La denominación social y nombre comercial vigente de la Compañía es Kimberly-Clark de México, S.A.B. de C.V. La duración de la Compañía está establecida como indefinida.

Dirección y Teléfonos de Principales Oficinas.

La dirección y teléfonos de las oficinas administrativas principales de la Compañía son:

Oficinas Administrativas	Av. Jaime Balmes 8, Piso 9 Colonia Los Morales Polanco Delegación Miguel Hidalgo México, D.F. C.P. 11510 Tel. +52 (55) 5282-7300 Fax. +52 (55) 5282-7272
--------------------------	---

Dirección en Internet	www.kcm.com.mx
-----------------------	--

La información sobre la Compañía contenida en la página de Internet arriba indicada no es parte ni objeto de este Reporte Anual ni de ningún otro documento utilizado por la Compañía en relación con cualquier oferta pública o privada de valores.

Estrategia de la Compañía.

La Compañía considera que la efectividad y la eficiencia operativa, así como una sólida estrategia de negocios, son esenciales para lograr resultados satisfactorios en una industria global altamente competitiva. La Compañía considera que será exitosa y logrará un desempeño superior al de sus competidores, en la medida en que sea capaz de establecer y mantener una diferenciación de sus productos. Por lo anterior, KCM busca como parte de sus procesos diarios y de largo plazo entregar, en cada uno de los productos que embarca a sus clientes, un valor superior al de la competencia o al menos un valor similar en su relación calidad/precio, pero fabricados a menor costo.

KCM considera que, al maximizar el valor agregado en cada una de las actividades que realiza, puede ofrecer productos de mayor valor a sus clientes y, por lo tanto, lograr un mayor ingreso. Por otro lado, la efectividad y eficiencia operativa le permite a KCM obtener mejores costos; la combinación de

ambos aspectos es lo que permite a la Compañía maximizar su rentabilidad y de esta manera crear mayor valor para sus accionistas.

Dado que todas las diferencias en cuanto a precios, costos y gastos entre la Compañía y sus competidores son el resultado de la forma en que se realizan un sinnúmero de actividades para desarrollar, producir, vender y entregar los productos y la ventaja en costo depende de llevar a cabo ciertas actividades de manera más eficiente que la competencia, KCM permanentemente está comparando la forma en que lleva a cabo estas actividades con la forma en que las realizan sus competidores, con el fin de obtener ventajas competitivas a través de la imitación de las mejores prácticas disponibles globalmente.

KCM continuamente lleva a cabo procesos de comparación (*benchmarking*) de sus plantas, tanto entre ellas mismas, como contra otras operaciones similares de KCC en el mundo, y las observaciones se llevan a la práctica rápidamente.

Desde el punto de vista estratégico, siendo líder en la mayoría de los mercados en los que participa en México, KCM continuamente desarrolla nuevos productos y procesos que le permiten seguir ostentando esa posición de liderazgo lograda a través de más de cincuenta años de ofrecer a los consumidores productos de mayor valor agregado.

Evolución de la Compañía.

Algunos de los acontecimientos más importantes en la historia y desarrollo de la Compañía se muestran a continuación:

<u>Año</u>	<u>Acontecimiento</u>
1931	Bauer y Black registra vía importaciones las primeras ventas en México de productos manufacturados por KCC, mismos que incluyen toallas femeninas Kotex, así como pañuelos faciales y servilletas Kleenex.
1953	La Aurora, S.A., sociedad constituida en 1925, inicia la operación de su planta Naucalpan que incluye una máquina de papel para escritura e impresión y equipo de acabado.
1955	KCC adquiere el 90% del capital social de La Aurora, S.A.
1956	Arranque de la máquina de Papel Tissue en planta Naucalpan.
1959	KCC adquiere el 10% restante del capital social de La Aurora, S.A. y se modifica la denominación de ésta a la de Kimberly-Clark de México, S.A.
1961	La Compañía se hace pública mediante registro ante la Comisión Nacional de Valores y listado de las acciones en la Bolsa de Valores de México, S.A.
1963	Lanzamiento al mercado de la línea de cuadernos Scribe y arranque de la máquina de papel para cigarrillo en planta Naucalpan.
1967	Se constituye la sociedad Servicios Administrativos y Comerciales, S.A. (SACSA) para apoyar el proceso de distribución física de los productos de KCM.
1968	Arranque de la primera fase de la planta Orizaba que incluye la planta #1 de celulosa de bagazo, la máquina #1 de papel para escritura e impresión y equipo de acabado de papel.
1969	Arranque de la máquina #1 de Papel Tissue en planta Orizaba.

- 1973 El Ing. Claudio X. González es elegido Presidente del Consejo de Administración y Director General de KCM.
- 1974 Arranque de las primeras máquinas para la manufactura de pañales desechables en planta Naucalpan y lanzamiento al mercado del pañal predoblado KleenBebé.
- 1975 Las ventas de la Compañía superan el equivalente de EUA \$100 millones.
Arranque de la máquina #2 de Papel Tissue en planta Orizaba.
- 1976 Se constituye la sociedad Procesos, Servicio y Desarrollo, S.A. de C.V. (PROSEDE) como maquilador de productos de cuidado personal (pañales y productos de protección femenina) y, arranque en la planta Orizaba de la planta #2 de celulosa de bagazo, la máquina #2 de papel para escritura e impresión y equipo de acabado de papel.
Arranque de máquina de telas no-tejidas en Prosede.
- 1979 Arranque de la máquina #3 de Papel Tissue en la planta Orizaba.
- 1980 Obtención de Préstamo Sindicado por EUA \$210 millones.
Se constituye la sociedad Servicios de Operación y Distribución, S.A. de C.V. con el objeto de operar la flotilla de camiones de KCM para transportar parte de su materia prima y producto terminado.
- 1981 Reestructuración y cambio de razón social de Kimberly-Clark de México, S.A. a Kimberly-Clark de México, S.A. de C.V.
Arranque de la primera fase de planta Bajío que incluye la máquina #1 de Papel Tissue y equipo de conversión e inicio de operación de la nueva planta de Prosede en Cuautitlán que incluye máquinas de pañal, protección femenina y telas no-tejidas
- 1982 Arranque de máquina #1 de papel para escritura e impresión en planta Bajío.
- 1983 Se constituye la sociedad Paper Products Trade Corporation (PPTC) subsidiaria totalmente propiedad de KCM para la exportación de productos a los Estados Unidos de América.
- 1984 El primer embarque que realiza KCM de Papel Tissue a través de PPTC llega a Laredo, Texas.
Arranque de máquina #2 de Papel Tissue en planta Bajío.
Introducción de papel higiénico grabado al mercado mexicano.
- 1987 Las ventas de la Compañía superan al equivalente de EUA \$500 millones.
- 1988 Se inicia la comercialización de productos institucionales con una organización especializada.
- 1990 Arranque de primer proceso para reciclado de fibra en planta Bajío.
- 1992 Colocación privada de deuda con grado de inversión por EUA \$150 millones.
- 1993 Las ventas de la Compañía superan al equivalente de EUA \$1,000 millones.
Lanzamiento del pañal Huggies al mercado.
Arranque de la primera fase de la planta Ramos Arizpe que incluye proceso para reciclado de fibra, máquina #1 de Papel Tissue y máquinas de pañal.
- 1995 Arranque de la primera fase de la planta Tlaxcala que incluye máquinas de pañal e inicio de operaciones de segundo proceso de reciclado de fibra y máquina #2 de Papel Tissue en la planta de Ramos Arizpe.
- 1996 Mediante un intercambio de acciones, KCM adquiere a CRISOBA.

- 1997 En cumplimiento de los términos de la resolución emitida por la CFC, en junio se termina el proceso de desincorporación de activos a favor de Grupo Copamex.
- 1998 Adquisición de la marca Sanitas de toallas para manos.
Re-lanzamiento de la marca Fems en toallas femeninas.
- 1999 Colocación de bono de deuda con grado de inversión por EUA \$250 millones.
Arranque de equipo de conversión y de la primera máquina de Papel Tissue del proyecto de expansión en planta Ecatepec.
- 2000 Arranque de la segunda máquina de Papel Tissue en planta Ecatepec.
- 2001 Arranque de la máquina de “telas no-tejidas” y del equipo de conversión de toallas húmedas en planta Tlaxcala.
- 2002 Arranque de operaciones de la nueva planta para la producción de Papel Tissue y reconstrucción de la máquina de papel industrial, ambas ubicadas en la planta de San Juan del Río.
- 2003 Se colocan exitosamente dos Certificados Bursátiles con calificación de “AAA-MX”.
- 2004 Se celebra el 40 aniversario consecutivo con pago de dividendos en efectivo al decretarse uno por \$1.88 pesos por acción.
- 2005 Se decreta un pago de dividendo en efectivo por \$2.08 pesos por acción.
Se anuncia el proyecto de desincorporación del segmento de Negocios de PRODIN.
- 2006 Se lleva a cabo la desincorporación de los activos del negocio de PRODIN, producto de esta, se decreta un pago de dividendos extraordinario en efectivo por \$2.50 pesos por acción, en adición al dividendo ordinario en efectivo de \$2.24 pesos por acción.
- 2007 Se colocan exitosamente Certificados Bursátiles con calificación AAA.
Se decreta un pago de dividendos en efectivo por \$2.52 pesos por acción.
- 2008 Arranque de la máquina de producción del material para toallas húmedas. Se decreta un pago de dividendos en efectivo por \$2.68 pesos por acción.
- 2009 Se colocan Certificados Bursátiles y se liquida el Bono 144^a por 250 millones de dólares. Se decreta un pago de dividendos en efectivo por \$2.88 pesos por acción.
Adicionalmente se adquieren de la empresa, Artículos Higiénicos S.A. de C.V. activos tangibles e intangibles para la fabricación y comercialización de productos de incontinencia.
- 2010 Se colocan exitosamente Certificados Bursátiles con calificación AAA.
Se decreta un pago de dividendos en efectivo por \$3.20 pesos por acción.
- 2011 Se adquieren los activos productivos de Georgia Pacific, se decreta un dividendo en efectivo por \$3.40 pesos por acción.

A partir de la adquisición que realizó KCC de La Aurora, S.A. en 1955 y hasta antes de la incorporación de Crisoba en 1996, la Compañía tuvo un fuerte crecimiento interno pasando en este período de operar una sola planta productiva (Naucalpan) a operar diez plantas en diferentes partes de

México: Naucalpan, Mex., Cuautitlán, Mex., Orizaba, Ver., San Juan del Río, Qro., Ramos Arizpe, Coah., Izcalli, Mex., Morelia, Mich., Texmelucan, Pue., Toluca, Mex. y Tlaxcala, Tlax.

En 1996, KCC decidió llevar a cabo una fusión global con Scott Paper Company. Como resultado de esta fusión, KCC adquirió un porcentaje importante de las acciones de Crisoba además de mantener su posición accionaria en KCM. Esta operación generó un hecho consumado en el exterior que requería la intervención de la CFC, la autoridad competente en México en materia de competencia económica, en virtud de que KCM y Crisoba eran competidores en varias categorías de productos. Después de analizar con detenimiento el caso, la CFC emitió una resolución mediante la cual autorizaba la adquisición de Crisoba por KCM, sujeta a la obligación por parte de la Compañía de desincorporar una serie de activos estratégicos.

En cumplimiento de los términos de la resolución emitida por la CFC, en junio de 1997, la Compañía concluyó el proceso de desincorporación de activos a favor de Copamex, S.A. de C.V., que adquirió la participación de Crisoba en la compañía Sancela (en la que Grupo Copamex era socio de SCA Hygiene Products (antes SCA Mönlycke), y quienes son propietarios del 100% de la Compañía. Asimismo, Copamex adquirió las marcas Regio[®] de papel higiénico y servilletas y Shock[®] de cuadernos, así como una licencia por 25 años (renovable por otro período igual) para utilizar la marca Scotties[®] de pañuelos faciales y una parte de la planta Ecatepec (67,000 toneladas anuales de Papel Tissue). Como parte de dicho proceso, KCM suscribió ciertos contratos con Copamex por medio de los cuales KCM se obligó a prestar servicios de suministro de aguas tratadas, tratamiento de efluentes y suministro de vapor y retorno de condensados por un período de seis años. La Compañía ha llegado a un acuerdo para renovar algunos de dichos servicios por un período adicional de seis años.

A partir de la fusión con Crisoba en 1996, la Compañía ha logrado integrar totalmente las nuevas operaciones, obteniendo mayor eficiencia y sinergias en las operaciones combinadas. La Compañía considera que la integración de Crisoba en KCM ha contribuido a sus resultados operativos y que le proporciona una sólida plataforma para el crecimiento futuro.

Inversiones en Activo Fijo.

KCM invirtió en el 2009, poco más de \$1,000 millones de pesos destinados principalmente al arranque de una segunda máquina de toallitas húmedas, una nueva línea de conversión para papel higiénico, la adquisición de activos para la producción de artículos de incontinencia así como modificaciones a maquinaria existente con el fin de mejorar e innovar en nuestro negocio de pañales.

Durante 2010, KCM invirtió cerca de \$900 millones. Entre las inversiones más importantes destacan la reconstrucción de dos máquinas de papel tissue en planta Orizaba, la instalación de una nueva máquina de toallas femeninas, modificaciones a las máquinas de pañal en Ramos Arizpe y Tlaxcala así como el arranque del proceso para colocar tapa rígida a los empaques de toallitas húmedas.

En 2011, KCM invirtió cerca de \$2,000 millones de pesos. Se integró la planta Toluca, producto de la adquisición de los activos productivos de Georgia Pacific en México, así como inversiones en el negocio de pañales en Cuautitlán, de telas no tejidas en Tlaxcala, en higiénicos y el inicio de la fabricación en México de la línea de Toiletries.

II.2. Descripción del Negocio.

II.2.A. Actividad Principal.

KCM es una empresa líder en México en la producción y comercialización de productos al consumidor e institucionales y es un participante importante en el negocio de cuidado para la salud. A través del tiempo, ha desarrollado varias marcas muy reconocidas en México tales como Kleenex, Pétalo, Suavel, Lys, Vogue, KleenBebé, Huggies, Kotex, Depend, entre varias otras. La Compañía opera diez plantas productivas, todas ellas localizadas en México. Durante el 2011, aproximadamente el 94% de los ingresos de la Compañía correspondieron a ventas en México.

La Compañía produce la mayor parte de los productos que vende y solamente importa un pequeño porcentaje de artículos, cuyo volumen de ventas no justifica aún la inversión requerida para su producción local, así como productos que desea dar a conocer en el mercado, los cuales incorporan tecnología de punta y respecto de los cuales la Compañía se encuentra en proceso de implementar su manufactura en México. A continuación se presenta un resumen de las ventas, utilidad de operación, Ebitda y utilidad neta de KCM correspondientes a los últimos tres años:

	<u>2011</u>	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Ventas Netas	\$26,732	\$26,197	\$24,702
Utilidad de Operación	6,378	6,881	6,702
Margen	23.9%	26.3%	27.1%
Utilidad Neta	3,641	4,223	4,152
EBITDA	7,614	8,071	7,897

Fuente: Estados financieros consolidados de la Compañía
(millones de pesos nominales)

KCM divide sus productos en los siguientes tres segmentos de negocio: el segmento de productos al consumidor, el segmento de productos institucionales (Professional) y cuidado para la salud y el área de comercio exterior.

Segmento de Productos al Consumidor.

Los productos al consumidor que produce y vende la Compañía incluyen una amplia diversidad de (i) artículos de uso tanto en el hogar como en los sitios de trabajo, descanso, recreo, etc. y (ii) productos para el cuidado personal. Entre los primeros, la Compañía comercializa papel higiénico, servilletas, pañuelos faciales, toallas de papel para cocina. En cuanto a productos para el cuidado personal, KCM vende pañales desechables para bebés y adultos, productos de protección femenina (toallas femeninas, protectores para ropa íntima y tampones), toallitas húmedas y calzones entrenadores, así como productos para el cuidado de la higiene del bebé.

Con respecto a los productos basados en Papel Tissue (papel higiénico, servilletas, pañuelos faciales, toallas de papel para cocina y baño), los que han mostrado mayor crecimiento en México son el papel higiénico y las servilletas de papel, categorías cuyos mercados han tenido, durante los últimos cuatro años, conforme a las estimaciones de la Compañía, crecimientos anuales promedio de 3% y 4%, respectivamente. Lo anterior, aunado a su posición de liderazgo en el mercado, le ha permitido a la Compañía tener incrementos importantes en las ventas de dichos productos.

La Compañía considera que el mercado en México de los productos basados en Papel Tissue manifiesta aún un fuerte potencial de crecimiento, en virtud de la baja penetración de dichos productos con respecto a los niveles de consumo de los mismos productos en los EUA, como se muestra a continuación:

<u>Categoría de Producto</u>	<u>Penetración*</u>
Papel Higiénico	60%
Servilletas	37%
Pañuelos Faciales	8%
Toallas para Cocina	17%

* Relación de kilogramos de uso per capita en México entre kilogramos de uso per capita en EUA en 2011.

En lo relativo a pañales desechables para bebés y productos de protección femenina, al igual que en el caso de los productos basados en Papel Tissue antes mencionados, existe aún un importante potencial de crecimiento dado que la penetración durante 2011, en los mismos términos, fue de 66% en el caso de pañal desechable y 63% para los productos de protección femenina, con respecto a los mercados de EUA.

En el proceso de comercialización de estos productos, KCM utiliza una estrategia de multi-marcas para cada categoría dirigidas hacia diferentes segmentos de cada mercado, con el objeto de ofrecer a cada consumidor el producto con la mejor relación costo/beneficio de acuerdo con sus necesidades específicas. Con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores de mejor manera y consolidar la aceptación de los consumidores de sus marcas, la Compañía mantiene un programa permanente de mejoras e innovaciones a todos sus productos.

Las marcas principales bajo las cuales KCM comercializa sus productos al consumidor son las siguientes:

<u>Categoría de Producto</u>	<u>Marcas</u>
Papel Higiénico	Kleenex Cottonelle, Pétalo Ultraresistente, Pétalo Rendimax, Pétalo Ultracare, Suavel, Delsey, Vogue, Lys y Flamingo
Servilletas	Kleenex Elegance, Kleenex Class, Pétalo, Suavel, Lys, Delsey y Fancy
Pañuelos Faciales	Kleenex, Delsey y Suavel
Toallas para Cocina	Servitoalla, Kleenex, Pétalo, Delsey, Suavel y Vogue
Papel Aluminio	Alukim y Foilum
Película para Envoltura	Kleen-Pack
Pañales Desechables	Huggies Supreme, Huggies Ultraconfort, Huggies Ultraconfort Up & Down, KleenBebé Suavelastic Max, KleenBebé Comodisec, KleenBebé Absorbsec y Kimbies
Toallitas Húmedas	Huggies Supreme Care, Huggies Natural Care, KleenBebé Suavelastic Max, KleenBebé Absorsec y KleenBebé, Cottonelle Fresh, Kotex, Scott y Kleenex Aqua.

Calzón Desechable	Huggies Pull-Ups, Huggies Little Swimmers, Huggies Pull-Ups Nighttime y GoodNites
Protección Femenina	Kotex y Kotex Unika
Productos para Incontinencia	Depend, Depend Femenine, Biosan, Diapro y Diapro Armony
Higiene para el Bebé	Huggies Shampoo, Jabón Líquido, Barra y Crema
Toiletries	Huggies Kids

La Compañía también fabrica algunos productos como papel higiénico y servilleta para cadenas de supermercados y mayoristas, mismos que se venden bajo marcas propiedad de KCM o bien bajo marcas propiedad de dichos clientes.

Productos Institucionales y Cuidado para la Salud

Los principales productos que comercializa el segmento de Productos Institucionales de KCM son toallas para manos, servilletas, papel higiénico y jabón para manos. Estos productos se comercializan a través de canales orientados hacia instituciones como hoteles, restaurantes, oficinas de gobierno, fábricas, etc. La aceptación de los productos institucionales de KCM le permite gozar de posiciones de liderazgo, con participaciones mayores al 50%.

Las marcas bajo las cuales la Compañía dirige sus productos hacia los mercados institucionales son:

Categoría de Producto

Marcas

Papel Higiénico	Kleenex Experience, Kleenex Cottonelle, Kleenex, Pétalo, Kimlark, Marli y Crisoba
Servilletas	Kleenex, Pétalo, Lys, Kimlark y Marli
Pañuelos Faciales	Kleenex y Kimlark
Toallas para Cocina	Kleenex y Kimlark
Toallas para Manos	Kleenex Experience, Pétalo, Sanitas, Marli y Crisoba
Jabones	Kleenex Experience, Kimcare y Kimberly-Clark
Tropos de Limpieza Industrial	WypAll, Kimtech y Scott Shop Towel
Saniasientos	Scott
Despachadores	Kimberly-Clark y Sistema Experience

Aun cuando los productos institucionales que fabrica la Compañía incluyen diseños y empaques específicamente desarrollados para instituciones tales como oficinas, hoteles, restaurantes, etc., es bastante común encontrar en estos sitios productos destinados a los mercados de productos al consumidor. Esta situación simplemente refleja el hecho de que algunas de estas instituciones acuden a dichos mercados para obtener los productos.

Por otro lado, el negocio de cuidado de la salud está dedicado a la comercialización de productos hospitalarios y para el cuidado de la salud, principalmente enfocados a la prevención de infecciones nosocomiales por lo que contamos con una línea extensa de productos que van desde paquetes y batas quirúrgicos desechables (marca Kimberly-Clark), campos para esterilizar (Kimguard), sellador

microbiano quirúrgico (InteguSeal), protección facial (The Lite One, Fluidshield), ropa de protección (Control Cover Gown), guantes de exploración (Sterling), sistemas cerrados de succión (Trach Care), sistema de alimentación enteral (Mic-Key), entre otros. Estos productos se comercializan a través de canales orientados hacia instituciones como hospitales, sanatorios, consultorios médicos o clínicas, etc.

Comercio Exterior.

Desde el inicio de su operación de ventas al extranjero, a través del Área de Comercio Exterior, la Compañía ha consolidado gradualmente su presencia en los mercados extranjeros, a pesar de las dificultades de un entorno altamente competitivo por la globalización de los mercados.

Las ventas de este segmento de negocios en el 2011 fueron \$1,663 millones de pesos en los mercados de Norte, Centro y Sudamérica y el Caribe.

Materias Primas y Materiales de Acabado.

En virtud de que KCM comercializa un número importante de productos, la Compañía requiere una gran variedad de materias primas y materiales de acabado (empaques). Por lo tanto, es indispensable garantizar la calidad de todos estos insumos para embarcar productos con la calidad y presentación que la Compañía está comprometida a entregar al mercado. Por ello, KCM mantiene un estricto control en toda su cadena de suministro, desde la especificación de cada uno de los insumos hasta su recepción, almacenaje y consumo en los procesos productivos, pasando por el proceso de adquisición y pruebas de control de calidad.

KCM considera que la comunicación efectiva, tanto interna entre las áreas de mercadotecnia, desarrollo de productos, planeación de la producción, compras, plantas y otras áreas, como externa con los diferentes proveedores, es un aspecto fundamental en todo el proceso de abastecimiento de materias primas y materiales de acabado. Por lo anterior, la Compañía se esfuerza a diario por mantener y mejorar las relaciones entre todas las personas que participan en este proceso.

A continuación se describen las principales materias primas y materiales de acabado que adquiere la Compañía:

La celulosa (o pulpa de celulosa o fibra) virgen es una materia prima muy importante que se utiliza en los procesos de fabricación de papel tissue. KCM adquiere celulosa en los mercados internacionales de diversos proveedores que comercializan parte o la totalidad de su producción. En la industria, a esta celulosa se le denomina celulosa de mercado (*market pulp*), la cual se distingue de la celulosa que consumen internamente las empresas productoras de papel tissue y/o papel para escritura e impresión. Al igual que en otros mercados de productos genéricos (*commodities*), en este mercado internacional ocasionalmente se presentan precios de oportunidad que la Compañía aprovecha.

La celulosa virgen se clasifica de acuerdo a la fuente de celulosa (árbol o planta que crece y se cosecha anualmente como la caña de azúcar), la región de la cual proviene y el proceso de producción utilizado para obtener la pulpa de celulosa, siendo el proceso más común en la actualidad el proceso *Kraft*. Las fibras vírgenes que emplea con mayor frecuencia KCM en sus procesos incluyen la celulosa de madera suave (*softwood Kraft*), tanto sureña como norteña, la celulosa de madera dura (*hardwood Kraft*) sureña y la celulosa de eucalipto.

KCM no tiene celebrados acuerdos a largo plazo para el abastecimiento de sus requerimientos de celulosa virgen. Sin embargo, dado el volumen anual de compras y una buena relación que se ha establecido a través de múltiples años, la Compañía dispone de un suministro confiable de celulosa

virgen de diversos proveedores, tales como Georgia Pacific, International Forest Products, Weyerhaeuser y Fibria, entre muchos otros.

La fibra o papel para reciclar es otra fuente de celulosa que KCM utiliza en sus procesos de fabricación de papel tissue. Para aprovechar esta fibra, KCM opera procesos de reciclado de fibra en sus plantas Bajío, Ecatepec y Ramos Arizpe. Esta materia prima se compra en México a proveedores como Recycle S.A. y Repacsa S.A., entre otros; y en el extranjero (principalmente en los EUA) a firmas como International Paper, Harmon Associates, Continental Paper, y Smurfit Recycling entre otros. El consumo nacional de fibra para reciclar es menor al consumo de fibra para reciclar importada; la Compañía procura mantener un balance entre características de calidad, precio y rendimiento ante condiciones cambiantes de oferta y demanda. Por lo general (a nivel consumo) una fibra para reciclar de cierta calidad (grado) comprada en EUA es más cara que una fibra nacional similar, principalmente por el efecto del costo de transporte.

Otras materias primas y materiales de acabado que utiliza KCM en sus procesos de producción, manufactura y conversión son:

- Polímeros absorbentes para pañal.
- Polietilenos que se utilizan principalmente para empacar varios de los productos terminados.
- Polipropilenos para la producción de telas no tejidas.
- Cartones y corrugados que se emplean tanto como materia prima para centros de cartón y para embarcar los productos terminados.
- Químicos como la sosa, el cloro, resinas, almidones, floculantes, despegantes, antiespumantes, tintas, colorantes, polipropileno y material superabsorbente, entre otros, que se utilizan en los diversos procesos de producción.

Una parte de dichas materias primas y materiales de acabado se compran en México y el resto se adquiere en el extranjero. KCM continuamente busca proveedores que le ofrezcan la mejor relación beneficio/costo. La Compañía realiza evaluaciones frecuentemente para determinar en que mercado es más favorable realizar sus compras de materias primas y materiales de acabado; asimismo, KCM mantiene permanentemente un programa de desarrollo de nuevos proveedores, tanto en México como en el extranjero.

Algunos de los proveedores nacionales de estos insumos son Stone Container, Grupo Inland, Envases y Empaques, Polycel, Convertidora Industrial, Propiflex, Pliant, 3M, Grupo Industrial del Parque, Nalco de México, entre otros. Algunos de los proveedores extranjeros son Exxonmobil, Evonik y Basf entre otros.

A la fecha de este Reporte Anual, los precios de las materias primas y materiales de acabado que utiliza KCM no han estado sujetos a controles por parte del gobierno mexicano y los precios de algunos de estos materiales varían de acuerdo con precios internacionales. Una porción relativamente baja de los materiales suministrados por proveedores nacionales se cotizan en Dólares.

La Compañía no depende de ningún proveedor respecto de sus materias primas más importantes y tiene por política contar con proveedores confiables en cuanto a calidad, oportunidad de entrega y servicio, buscando establecer relaciones comerciales profesionales de largo plazo con ellos. KCM pone especial énfasis en promover prácticas éticas en todos los aspectos del proceso de adquisición de sus materias primas.

Procesos de Producción.

En virtud del número importante de productos que la Compañía produce, ésta utiliza distintos procesos de producción. La mayoría de los procesos de producción de KCM tienen aspectos comunes, tales como la operación continua y automatizada, la utilización de tecnología de punta y la actualización y mejora continua con base en el trabajo de equipos de personas con alto nivel de conocimiento de los procesos, quienes se dedican a esta actividad, en ocasiones con apoyo de los proveedores o de KCC.

A continuación se presenta una breve descripción de algunos de los procesos:

Papel Tissue.

Los productos o grados de Papel Tissue son relativamente pocos y los procesos de manufactura son bastante similares para todos los grados. La Compañía produce Papel Tissue con distintas características para diversos productos terminados que incluyen principalmente el papel higiénico, la servilleta, el pañuelo facial, la toalla para cocina y la toalla para manos. Dentro de cada categoría (papel higiénico por ejemplo) se producen papeles de distintos grados (suavidad, resistencia, gramaje, etc.). Existen algunas variaciones en cuanto a la fabricación, procesamiento y empaque de los diferentes grados que se comercializan, en términos generales, en forma de rollo o bien de productos doblados o inter-doblados.

Selección de las Fibras. En la actualidad, para la producción de Papel Tissue se utilizan principalmente pulpa blanqueada producida por el proceso *Kraft*, así como fibras recicladas (fibra secundaria). En estos productos, es difícil detectar el uso de fibras recicladas, ya que se utilizan grados de papel reciclado bastante blancos y limpios que se terminan de limpiar y blanquear en las plantas. Se producen también toallas para mano económicas de color café a partir de pulpa *Kraft* sin blanquear.

Aunque las fibras de maderas duras tienen la habilidad de proporcionar cuerpo y suavidad al papel, únicamente se utilizan en la producción de papeles como pañuelos faciales pues, por su tamaño, las fibras de las maderas duras no se retienen bien sobre la tela y tienden a perderse durante el proceso de formación de la hoja.

Preparación de la Pasta. En la etapa de preparación de pasta del proceso, las principales operaciones que se realizan son el pulpeo (o mezcla con agua) de las diferentes fibras que se utilizarán para el producto en cuestión, el acondicionamiento de las fibras y la mezcla de fibras de acuerdo con la proporción predeterminada.

En general, el acondicionamiento de las fibras consiste en refinarlas para desarrollar la habilidad de adherencia entre ellas para formar una hoja de papel resistente. Sin embargo, esta adherencia crea una hoja más densa, frágil y menos suave. Por este motivo, es necesario balancear los requerimientos de suavidad con los requerimientos de resistencia. Las fibras de maderas suaves, ligeramente refinadas, satisfacen ambos requerimientos.

En algunas ocasiones y de acuerdo con las necesidades del producto, se adicionan agentes químicos especiales que dan al papel resistencia cuando ha absorbido cierto porcentaje de humedad.

Formación de la Hoja. La pasta o mezcla de fibras con agua fluye de la etapa de preparación de pastas a la etapa de formación de la máquina de papel. El primer elemento de la etapa de formación es la caja de entrada (*headbox*) cuya función es la de distribuir la pasta a baja consistencia (relación agua a fibra muy alta) sobre la tela de formación en la cual se llevará a cabo el drenado del agua para formar la hoja.

La etapa de formación determina en buena medida el diseño de la máquina y, hasta cierto punto, los grados de papel que puede producir de mejor manera. El diseño varía de acuerdo a la forma en que el chorro de agua con fibra incide sobre la tela, el uso de un rodillo de pecho (con o sin succión) o un rodillo formador y el uso de una o dos telas. Algunas máquinas incluyen equipo para formar un producto compuesto de dos o más capas de fibras diferentes.

Una vez formada la hoja, es levantada de la tela mediante un rodillo especial con succión (*pick-up roll*) a un fieltro que la transporta a la sección de secado. En el punto en el que es levantada la hoja, ésta es demasiado ligera y débil para ser arrastrada libremente.

Prensado. Para eliminar agua mecánicamente en Papel Tissue, la necesidad de prensar para desarrollar resistencia aumentando la adherencia debe balancearse contra la mayor densidad que se obtiene en la hoja. Por este motivo, en los casos en los que se decide prensar, esto se realiza pasando la hoja entre dos fieltros para evitar que aumente mucho la densidad.

Secado. Para secar los papeles sanitario y facial, por lo general se utiliza un secador *Yankee*, cuyas principales ventajas son: que la hoja no se hace más densa, la hoja no necesita tener la resistencia que requiere el arrastre libre de un secador normal y la hoja puede ser crepada. El secado se realiza de la siguiente manera:

El fieltro lleva la hoja hasta el secador, donde la hoja se adhiere a la superficie debido a la humedad que contiene. La hoja gira adherida al secador pasando por una campana que ayuda a la función de secado de la hoja en un solo giro del secador. Una vez secada la hoja, se remueve con ayuda de una cuchilla que la distorsiona haciendo grandes arrugas en sentido transversal. A esta operación se le denomina crepado, la cual ayuda a mejorar la capacidad de absorción de agua y suavidad de la hoja al incrementar su cuerpo. La hoja, una vez crepada, se enrolla, lo cual la estira y elimina parte del crepado, pero no la totalidad. El rollo resultante es conocido como rollo suave.

Una alternativa de secado que también tiene la empresa es la tecnología TAD (por las siglas en inglés Through-Air-Dried) que consiste en pasar aire caliente a través de la hoja antes de que ésta llegue al secador Yankee. El proceso instalado más recientemente por la Compañía incorpora tecnología UCTAD (por las siglas en inglés Un-Crepped-Through-Air-Dried) en el cuál se ha eliminado el uso del secador Yankee. En este proceso, toda la operación de secado se realiza mediante el paso de aire caliente a través de la hoja.

Rebobinado. Los rollos suaves se transfieren mediante una grúa viajera a una rebobinadora, en la cual se da la tensión final deseada del producto, mediante el tiro correspondiente, al rebobinar el papel para obtener rollos duros. En este punto del proceso se da un acabado al papel haciéndolo pasar entre dos rollos. En algunos casos y dependiendo de las características deseadas del producto, uno de los rodillos es de coronamiento (diámetro exterior) ajustable.

Si el producto va a ser de hoja doble y no de hoja sencilla, por lo general, las hojas de dos rollos se combinan en la rebobinadora para formar un rollo de papel de doble hoja. En la misma rebobinadora se cortan longitudinalmente los rollos al ancho de bobina que utiliza cada equipo de conversión en el que se vaya a utilizar el papel. En algunos casos, la doble hoja se forma directamente en el equipo de conversión.

Los rollos duros pueden pasar a proceso de conversión en la misma planta o bien, pueden embarcarse para su conversión en otras plantas.

Operaciones de Conversión. Una vez manufacturados los rollos duros de papel sanitario y facial, pasan a diferentes procesos de conversión, ya sea en la planta donde se producen o en otras plantas.

Las principales operaciones que se realizan durante la conversión de los diferentes grados son las siguientes:

Grabado o Gofrado. En la actualidad, la mayoría de los papeles higiénicos, las servilletas y las toallas de cocina, así como algunos de los pañuelos faciales incorporan algún grabado. La operación de gofrado consiste simplemente en hacer pasar la hoja (u hojas) de papel entre dos rodillos grabadores machihembrados que pueden ser ambos de acero o uno de acero y el otro de hule endurecido o plástico.

Los rodillos grabadores tienen realizado el dibujo o patrón que se desea en el producto. Además del efecto visual en el consumidor, el grabado le proporciona características de suavidad, cuerpo y absorbencia al producto.

En algunos productos se incluyen impresiones que se realizan por lo general utilizando una máquina flexográfica de una o varias tintas (antes que el grabado).

Productos en Rollo. Los productos en rollo, como el papel higiénico y la toalla para cocina, se convierten de una manera similar. La bobina de papel se monta en la máquina convertidora que la transforma mediante una serie de operaciones en producto final empacado y listo para embarque. La bobina se desenrolla, se graba si es necesario, se perfora transversalmente (para permitir al usuario un corte sencillo) y se embobina en el centro con el que saldrá al mercado. Terminado el proceso de embobinado de cada barra, se pega la última hoja con adhesivo. Este rollo, que es de un largo correspondiente al ancho de la bobina y es conocido como barra, se retira de la embobinadora y pasa a un sistema de almacenamiento de barras, lo cual permite seguir operando la parte siguiente del proceso en caso de existir algún problema en el embobinado. Posteriormente, las barras se recortan en pequeños rollos del ancho final determinado para cada producto.

Los centros de cartón pueden formarse independientemente y alimentarse, ya formados al proceso aunque las máquinas más modernas tienen una máquina adyacente para formar dicho centro.

Los rollos en forma singular o en grupos de dos, cuatro, seis o el número deseado de rollos, pasan a un proceso de envoltura individual con papel ligero o bien, a envoltura con polietileno. Una vez envuelto, el producto se acomoda manual o automáticamente en bolsas grandes de polietileno o en cajas de cartón corrugado para su embarque a clientes.

En la operación de corte de barras, por lo general existen uno o dos trozos de barra, cuyo ancho no es el de un rollo de producto y por tanto, corresponden a merma. Estos trozos, conocidos como galleta, se recirculan al proceso de manufactura del papel.

Productos Dobladados. Para ciertos productos, como pañuelos faciales y servilletas, generalmente se utilizan bobinas del mismo ancho del producto final, en el caso de los pañuelos faciales, o bien, del ancho correspondiente al desarrollo de la servilleta.

En el caso de los pañuelos faciales, las bobinas se colocan en la máquina que los corta transversalmente y los dobla. El doblado que se utiliza regularmente es de dos formas diferentes; la primera en la que los pañuelos se doblan para dar el ancho de la cajilla en la que serán empacados y posteriormente se doblan a la mitad apilándose uno sobre otro; y, la segunda en la que los pañuelos se doblan entrelazándose (producto inter-doblado) para dar el ancho de la cajilla y formando una pila continua de producto.

Una vez formadas las pilas con el conteo deseado de producto, pasan a una sección en la que son colocados en cajillas, mismas que se sellan antes de pasar a empaque en cajas de cartón corrugado para su embarque a clientes.

El papel higiénico y las toallas para manos inter-dobladas se convierten en una forma muy similar a los pañuelos faciales arriba descritos.

En el caso de las servilletas, los rollos pasan por una sección de grabado en caso de ser requerido y posteriormente pasan por una sección de corte transversal y doblado para obtener pilas de servilletas que se envuelven manualmente o automáticamente con polietileno para pasar a su empaque en cajas de cartón corrugado.

Pañales Desechables y Toallas Femeninas.

Los pañales desechables y toallas femeninas se producen a través de un proceso algo diferente a los procesos de papel, en virtud de que la napa, o porción absorbente, de dichos productos por lo general se forma en un ambiente seco, lo que significa que las fibras se separan y se suspenden en una corriente de aire. Como fuente de las fibras se utiliza una pulpa de madera suave con menor porcentaje de humedad que la pulpa utilizada en papel (6% contra 10%) misma que se recibe en rollo, se separa mediante un molino o bien un desfibrador y se transporta mediante una corriente de aire a la sección de formación.

En la sección de formación, se forma un pequeño colchón de fibra, ya sea depositando la fibra gradualmente sobre una guía de papel sanitario o facial o bien, llenando compartimentos de un tambor formador con fibra y vaciando el contenido de cada compartimento sobre la guía de papel. Una vez formado el colchón de fibra, se encierra en papel, ya sea doblando la guía o pegando una guía de papel superior sobre la guía inferior si se desea utilizar papel con diferentes características. En la mayoría de los pañales que se comercializan en la actualidad, al colchón de fibra se le adiciona una cantidad pre-determinada de material superabsorbente que permite reducir la cantidad de fibra utilizada y por tanto el grueso del pañal y a la vez, aumentar su capacidad de absorción de fluidos.

La guía con los centros de fibra de celulosa y material superabsorbente se une a una guía inferior de polietileno que será la cubierta exterior del pañal y, una guía superior de tela no-tejida suave que será la cubierta en contacto con el usuario. Algunos pañales incluyen una tela no-tejida debajo de la cubierta, cuyo objetivo es ayudar al proceso de absorción de fluidos.

En medio de las cubiertas inferior y superior se insertan uno o varios elásticos y el pañal así formado pasa a una sección de corte con agua a alta presión para obtener la forma anatómica. Los elásticos dan la forma requerida alrededor de las piernas del bebé. Posteriormente, se añaden las cintas que pueden ser con adhesivo o con material tipo *velcro* y la zona de adherencia que puede ser una banda de polietileno más gruesa o bien, la contraparte del sistema *velcro*. En el proceso se colocan bandas de tela no-tejida impermeable que funcionan como barreras anti-escurrimientos en el pañal además de una banda con material estirable en la cintura para ayudar al ajuste del producto.

El producto final es doblado en forma longitudinal inicialmente y posteriormente en forma transversal una o dos veces antes de pasar al embolsado semi-automático o automático previo a su empaque en cajas de cartón corrugado.

Los puntos clave para la operación de estos procesos de alta velocidad son los adhesivos y los sistemas de aplicación correspondientes que se utilizan para construir el producto y los sistemas de control del proceso por computadora.

Como se mencionó arriba, el proceso de manufactura de toallas femeninas es bastante similar al de los pañales aunque en una versión más simple. La guía con los centros de fibra de celulosa que incluyen material superabsorbente, se unen a la cubierta inferior de polietileno y la cubierta superior de tela no-tejida y pasan a un sistema especial de corte mediante rodillos que les da la forma que se requiere. Posteriormente se añade al producto adhesivo cubierto por papel encerado para que la usuaria pueda adherir la toalla o el protector a su prenda íntima.

El producto se dobla y se coloca automáticamente en bolsitas individuales, mismas que se empacan manual o automáticamente en bolsas de polietileno en diferentes conteos. Las bolsas con producto se empacan manualmente en cajas de cartón.

Requerimientos de Agua y Energéticos.

Los procesos de reciclado de fibra y producción de papel tissue se caracterizan por el consumo relativamente alto de agua. En virtud de que México es un país en el cual el agua no es un recurso natural abundante, la Compañía constantemente explora formas de reducir el consumo de dicho líquido en sus procesos. La Compañía ha implementado sistemas para reciclar el agua en prácticamente todas las plantas, reduciendo de forma importante el consumo de agua fresca. KCM cuenta con concesiones vigentes otorgadas por la Comisión Nacional del Agua que garantizan el suministro de agua, para sus procesos productivos en cada una de sus plantas. La Compañía en el pasado ha renovado todas sus concesiones de agua en términos favorables y espera que las renovaciones futuras se hagan en condiciones similares.

Los principales energéticos que consume la Compañía son energía eléctrica y gas natural. La Compañía cuenta con contratos de abastecimiento con la CFE y PEMEX. Por otra parte, tiene celebrados contratos de suministro de energía eléctrica con el grupo español Iberdrola Energía y con el grupo Enertek para el suministro de energía eléctrica en la modalidad de autoabastecimiento.

Algunas de las acciones que lleva a cabo KCM para racionalizar el consumo y el costo de energéticos son las siguientes:

Energía Eléctrica. La Compañía ordena sus procesos productivos en forma tal que le permite suspender el uso de algunos de los equipos de mayor consumo de electricidad durante las horas pico que establece la CFE, según la ubicación de cada planta. De esta manera, la Compañía logra reducir la demanda máxima en horas pico, que es un parámetro muy importante para determinar la facturación de electricidad. Por otra parte, constantemente se realizan estudios y se implementan proyectos para utilizar en forma más eficiente la electricidad, como son:

- Proyectos para mejorar el factor de potencia en las plantas y de esta forma apoyar los esfuerzos por lograr procesos más eficientes que realiza CFE. Asimismo, al operar con factor de potencia por encima de 90%, no sólo se evitan penalizaciones por bajo factor de potencia, sino que se obtienen bonificaciones por parte de CFE.
- Inversiones para eliminar efectos no deseables resultantes de las condiciones de suministro de electricidad y el diseño de los procesos de la Compañía mediante sistemas como los filtros de armónicas que benefician tanto la operación diaria como la vida útil del equipo eléctrico al operar con energía eléctrica más “limpia”.
- Reemplazo de equipos de diseño anterior por equipos de diseño más moderno o eficiente.

Gas Natural. Mediante la adecuación de procesos, se optimiza el uso de gas natural. Asimismo, se analizan e implementan mejoras en los procesos con el objeto de optimizar el uso de energía, como las siguientes:

- Revisión frecuente de los diseños de sistemas de secado en máquinas de tissue para detectar e implementar esquemas mejorados que incluyan mayor aprovechamiento de la energía. Las mejoras van desde la instalación de termo-compresores, hasta la modificación total de los esquemas de vapor y condensado.
- Esquemas para recuperar calor remanente en diversas corrientes de proceso mediante la utilización de economizadores, pre-calentadores de aire y otros equipos.

Varias de las mejoras que se han implementado a través del tiempo en las diferentes plantas de la Compañía han sido resultado de las frecuentes auditorías energéticas y ecológicas que se realizan, algunas de ellas con la intervención de personal especializado de KCC.

Comportamiento Estacional de las Ventas.

Los productos de la Compañía muestran un ligero comportamiento estacional, con niveles más altos de consumo en épocas de fiestas tanto civiles como religiosas, como es el caso de las servilletas o bien, con niveles de consumo menores en verano y mayores en invierno como es el caso de los pañales. KCM incorpora el patrón estacional en todo el proceso de proyección de ventas, planeación de la producción, control de inventarios y otros. Asimismo, KCM desarrolla campañas de publicidad y promoción específicas con el objeto de apoyar a los productos que presentan algún patrón estacional.

Tecnología.

La Compañía considera que para competir eficazmente en los negocios en los que participa y ante el nivel actual de globalización, caracterizada por cambios tecnológicos, es imprescindible la correcta y pronta aplicación de la tecnología existente y su continuo desarrollo. Por lo anterior, KCM mantiene una comunicación constante y eficaz con KCC para implementar oportunamente sus aportaciones en materia tecnológica mediante una estrecha coordinación de las acciones de los grupos que están dedicados a estar cerca del consumidor, de los mercados, de la ciencia y de los procesos productivos. Esto ha permitido ofrecer al mercado más y mejores productos con elementos de diferenciación tecnológica. Ver “*Descripción del Negocio – Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos*”.

Inventarios.

KCM ha adoptado un concepto de inventarios “justo a tiempo” (JIT por las siglas en inglés *Just-In-Time*) que busca minimizar la cantidad de inventario con el objeto de reducir este componente del capital de trabajo. Este enfoque plantea un reto muy importante en el aspecto logístico de la Compañía. Durante el 2011 la rotación de inventarios fue de 7.9 veces.

II.2.B. Canales de Distribución.

A continuación se describen los canales de distribución que cada segmento de negocios de la Compañía utiliza:

Productos al Consumidor. Los principales canales a través de los cuales la Compañía lleva estos productos al mercado incluyen principalmente las cadenas de autoservicio tanto de iniciativa privada como de gobierno, los clubes de precio, los mayoristas, medio-mayoristas y las farmacias. La importancia relativa de un canal contra los otros varía dependiendo de la categoría de producto

específica. Sin embargo, la Compañía se esfuerza por lograr la mejor presencia posible en cada canal y de esta manera llegar a los consumidores potenciales de todo el país.

Productos Institucionales. La Compañía enfoca la distribución de estos productos a través de concesionarios exclusivos que complementan su oferta a los clientes con productos de otra índole como los productos de limpieza, pero que no venden productos similares a los de KCM. La Compañía también celebra convenios con grandes usuarios, tales como cadenas hoteleras, pero la venta se canaliza vía los mismos distribuidores.

Cuidado para la Salud. Los principales canales de distribución incluyen hospitales, clínicas, sanatorios, etc.

Distribución Física de Producto Terminado.

Para la distribución física de los productos, la Compañía utiliza un esquema que combina entregas directas al cliente desde las plantas y entregas al cliente a través de los centros de distribución, mismos que se surten desde las plantas. En términos generales, las entregas desde los centros de distribución se realizan cuando el cliente compra un surtido de productos que no se elaboran en su totalidad en una sola planta de KCM o bien cuando el embarque implica una cantidad pequeña de producto y se requieren consolidar varios embarques en un solo transporte.

Además de los almacenes de producto terminado que se tienen en cada una de las plantas de la Compañía, KCM opera seis centros de distribución de producto terminado, siendo el principal el ubicado en el área metropolitana de la Ciudad de México y los otros localizados en Monterrey, Guadalajara, Cd. Obregón, Tepetzotlán y Villahermosa.

Tanto los insumos que requiere KCM como los productos terminados que distribuye se transportan mediante una combinación de auto transporte e intermodal, buscando lograr un balance entre tiempos de entrega, costo, confiabilidad, seguridad y otros factores clave.

Flotilla de Camiones.

Con el objeto de tener cierta flexibilidad de transporte, reducir costo de fletes y lograr un mejor servicio al cliente, la Compañía tiene su propia flotilla de camiones, que a la fecha de este reporte consiste de 208 tractocamiones y 737 remolques. El enfoque principal de los servicios que la flotilla de camiones le proporciona a KCM es el siguiente:

El equipo pesado (tractocamiones y semi-remolques) se asigna principalmente al transporte de materias primas y materiales de acabado hacia las diversas plantas y producto terminado de éstas a los centros de distribución. Este equipo también realiza entregas directas a clientes cuyas instalaciones tienen capacidad de recepción y espacio de maniobra suficiente.

La flotilla de camiones de la Compañía cubre poco más del 40% de las necesidades de auto transporte de KCM, mientras que el 60% restante de dichas necesidades se cubren a través de terceros. La Compañía contrata a compañías de transporte especializadas, después de realizar un análisis exhaustivo de las mismas. Una vez aprobadas, dichas compañías transportan los productos de la Compañía en base a contratos por viaje, los cuales se documentan mediante cartas porte. La Compañía considera que no depende de ningún proveedor de servicio de auto transporte, debido a la gran diversidad de medios de transporte que se han desarrollado.

Política de Crédito.

La Compañía apoya su estrategia de ventas a clientes mediante una política de crédito. Para el establecimiento de la misma, KCM contrata a terceros para realizar una investigación de crédito respecto del cliente potencial. Dicha investigación externa se complementa con un proceso interno de investigación realizado por las áreas de crédito y de ventas de KCM. Del resultado de dichos procesos de investigación, la Compañía determina, en su caso, el límite de crédito específico que le será otorgado al cliente potencial. Los plazos de venta varían según la línea de ventas de la Compañía y la temporalidad de la venta, siendo la vasta mayoría a plazos de 45 días.

Fuerza de Ventas.

Con el fin de lograr una óptima comercialización de sus productos, la Compañía ha desarrollado distintas fuerzas de venta, cuya composición es acorde a las diferentes líneas de negocio, a los canales de distribución y a las distintas zonas geográficas de México. La estructura general consta de un Director de Ventas, Gerentes Nacionales de Ventas, Gerentes Divisionales, Gerentes Regionales, Líderes de Negocios, Gerente de Promociones, Ejecutivos de Cuenta y Representantes de Venta, con aproximadamente 150 profesionales en total.

II.2.C. Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos.

Desde 1972, la Compañía tiene celebrados dos contratos con KCC, uno relativo a asistencia técnica y otro relativo al uso de patentes y marcas propiedad de KCC. Ambos instrumentos, cuya duración es indefinida, garantizan, por una parte, el acceso continuo a una de las más importantes fuentes de desarrollo tecnológico que existe mundialmente en el ámbito de los principales productos que la Compañía fabrica y vende y, por otra parte, la facilidad y ventajas que significan en sus actividades de producción y comercialización el disponer de un acervo de derechos de propiedad industrial de más de 1,800 patentes y más de 300 marcas registradas. Hasta donde es del conocimiento de KCM, KCC invierte cantidades significativas en la investigación y desarrollo de productos, algunos de los cuales son o podrían ser fabricados y comercializados por KCM en caso de que sean adecuados al mercado mexicano.

Como resultado de lo anterior, KCM realiza inversiones muy focalizadas en actividades de investigación y desarrollo de productos.

Como contraprestación por la asistencia técnica recibida de KCC y el uso de sus patentes y marcas en México, KCM paga a KCC regalías, las cuales se calculan como un porcentaje de las ventas de los productos que incorporan la tecnología de KCC o que se comercializan bajo sus marcas.

Por su trascendencia comercial sobresalen las marcas registradas que la Compañía puede utilizar de conformidad con los convenios con KCC: Kleenex, Cottonelle, Kotex, Depend, Kleen Bebé, Huggies, entre otras. La Compañía asegura que los registros ante las autoridades correspondientes se mantengan siempre en pleno vigor.

Asimismo, la Compañía es titular de diversas marcas registradas que ha ido creando y desarrollando a lo largo de los años, siendo las más importantes, Pétalo y Suavel.

KCM, con el fin de fortalecer su presencia en el mercado de algunos de sus productos, ha celebrado diversos contratos de licencias de uso de derechos de autor ya sea de manera directa o a través de KCC, con compañías de alcance internacional como es el caso de Disney. KCM considera que las regalías que paga son adecuadas y acorde a las condiciones de mercado.

Para financiar su operación y crecimiento, al 31 de diciembre de 2010, la Compañía tenía celebrados dos contratos de crédito con instituciones extranjeras y siete emisiones de CEBUR con vencimientos que van de uno a diez años. Ver *“Información Financiera – Informe de Créditos Relevantes”*. KCM, no tiene celebrados contratos relevantes fuera del curso normal de sus negocios.

II.2.D. Principales Clientes.

KCM tiene un gran número de clientes en los diferentes canales de distribución antes mencionados. La Compañía considera que no depende de ningún cliente para la comercialización de sus productos. Por el año que terminó el 31 de diciembre de 2011, las ventas a Grupo Wal-Mex representaron aproximadamente el 30% de las ventas totales de la Compañía. La Compañía no tiene celebrado ningún contrato con dicho cliente y continuamente revisa su relación con el mismo. Ningún otro cliente representa un porcentaje mayor del 10% de las ventas de KCM.

II.2.E. Legislación Aplicable y Situación Tributaria.

Aspectos Societarios. La Compañía es una sociedad anónima bursátil de capital variable, regulada principalmente por la Ley General de Sociedades Mercantiles. Al ser KCM una compañía cuyas acciones están inscritas en el RNV y cotiza en la BMV, la Compañía también está sujeta a las disposiciones de la Ley del Mercado de Valores y demás disposiciones que emanan de la misma.

Legislación Ambiental. Las operaciones de la Compañía están sujetas a la Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección del Ambiente y sus reglamentos, así como a diversas leyes estatales y municipales. De acuerdo con la legislación aplicable, las empresas que se dedican a actividades tales como las de la Compañía se encuentran sujetas a la supervisión y vigilancia de la SEMARNAT y de la PROFEPA. La Compañía considera que sus plantas industriales y demás instalaciones operan bajo normas y especificaciones más estrictas que las impuestas por las leyes aplicables. Ver *“Descripción del Negocio – Desempeño Ambiental”*.

Situación Tributaria. KCM es contribuyente del impuesto sobre la renta en México y cuenta con autorización de la SHCP para determinar su resultado fiscal consolidado con el de sus subsidiarias. Asimismo, es contribuyente del impuesto al valor agregado (IVA). Todo lo anterior conforme a las disposiciones legales vigentes.

El 1 de octubre de 2007, se publicó la ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU) que entró en vigor a partir del 1 de enero de 2008. A la fecha la aplicación de esta ley no ha tenido impacto en los resultados de la compañía.

Para efectos del IVA, los productos de KCM están gravados con tasas del 16%, 11% y 0%, dependiendo del punto de venta.

El cumplimiento de las leyes y disposiciones antes mencionadas no tiene un impacto significativo en las operaciones de la Compañía.

Tarifas y Procedimientos Anti-Dumping. El TLC ha disminuido de manera gradual las barreras comerciales y las tarifas arancelarias entre los EUA, México y Canadá. A la fecha de este Reporte Anual, México ha eliminado conforme a dicho tratado, las tarifas arancelarias aplicables a prácticamente todos los productos que la Compañía produce. No obstante lo anterior, la Compañía considera que, prácticamente dicho proceso de apertura comercial no afectara su posición de liderazgo en el mercado mexicano.

II.2.F. Recursos Humanos.

El número de empleados de KCM al 31 de diciembre de 2011, era de 7,406 empleados, de los cuales 2,535 eran empleados no sindicalizados y 4,871 empleados sindicalizados. La Compañía considera que su relación con el sindicato y sus trabajadores es muy buena. Desde 1998, no se ha registrado ninguna huelga.

Todos los empleados que laboran en las plantas de la Compañía están sindicalizados. Los contratos salariales se revisan cada año y el de beneficios cada dos años, en distintas fechas, de conformidad con la Ley Federal del Trabajo. La Compañía tiene celebrados contratos colectivos de trabajo con el Sindicato de Trabajadores de las Industrias Papelera, Cartonera, Maderera, Celulosas, sus Materias Primas, Similares y Conexos de la República Mexicana, C.T.M. para las plantas en Bajío, Morelia, Texmelucan y Tlaxcala. Respecto a las plantas de Orizaba y Ramos Arizpe, se tienen celebrados contratos colectivos de trabajo con el Sindicato de Trabajadores de la Industria del Papel y Celulosa del Estado de Veracruz, C.T.M. y con el Sindicato de Trabajadores de la Planta Kimberly-Clark de México, Ramos Arizpe, C.T.M. Para las plantas de Ecatepec, Prosede, Toluca e Izcalli con el Sindicato de Trabajadores de la Industria de la Celulosa Cartonera, Papelera, en Todas sus Formas, Similares y Derivados de la República Mexicana, C.R.O.C.

KCM considera que los salarios que paga son competitivos respecto del promedio de la industria en México y que cuenta con uno de los mejores paquetes de beneficios, en virtud de que otorga a sus trabajadores una participación en sus utilidades, siendo su base mayor a la del promedio de la industria.

Asimismo, la Compañía cuenta con un plan de pensiones y retiro para el personal de confianza, que complementa la prima de antigüedad legal y las pensiones otorgadas por el gobierno mexicano. Para poder tener acceso al plan de pensiones, los empleados deben tener un mínimo de diez años de haber laborado en la Compañía y ser mayores de sesenta años. El pasivo y el costo anual por primas de antigüedad legal, retiro y plan de pensiones para personal que reúna ciertos requisitos, es calculado por un actuario independiente con base en el método de crédito unitario proyectado. Para hacer frente a estas obligaciones, la Compañía mantiene inversiones a través de fondos de pensiones y jubilaciones que, al 31 de diciembre del 2011, ascendían a \$376 millones. Estos activos se utilizan para cubrir la obligación por beneficios adquiridos, que a esa fecha ascendían a \$375 millones. Ver nota 12 a los estados financieros consolidados auditados de la Compañía que se incluyen en este Reporte Anual.

Un grupo de funcionarios y empleados tienen derecho a recibir un bono anual, el cual se basa en los resultados globales de la Compañía, así como en los resultados del individuo. Algunos funcionarios clave tienen el derecho de recibir acciones de la Serie de Unidades Virtuales de la Compañía, acorde al plan de Incentivos y Compensación de la Compañía. Para una descripción de las características de dichas acciones, ver *“Administración – Estatutos Sociales y Otros Convenios”* más adelante.

II.2.G. Desempeño Ambiental.

Las políticas ambientales con las que cuenta KCM parten del “Programa Visión 2010” de KCC y los estándares ISO-14001. Derivado de dichas políticas ambientales, cada una de las plantas de la Compañía cuenta con una política que cumple con los requerimientos legales, con las políticas corporativas de KCC, así como con acuerdos y convenios suscritos con otros organismos gubernamentales y privados. Las políticas ambientales de la Compañía se basan en una estricta conservación y utilización de los recursos naturales, fomentando el reciclaje, tanto de papel como de agua. La verificación de efectividad del sistema de administración ambiental se hace anualmente mediante dos evaluaciones, una realizada por KCC y la otra por KCM. La Compañía considera que todas sus plantas cumplen dichas políticas al cien por ciento en sus aspectos primordiales. Por lo anterior, y derivado del hecho de que las políticas ambientales de KCM son más estrictas que las

disposiciones legales aplicables, KCM considera que se encuentra en cumplimiento con las leyes y reglamentos vigentes en materia de protección ambiental. La Compañía considera que el impacto ambiental de sus operaciones no es significativo.

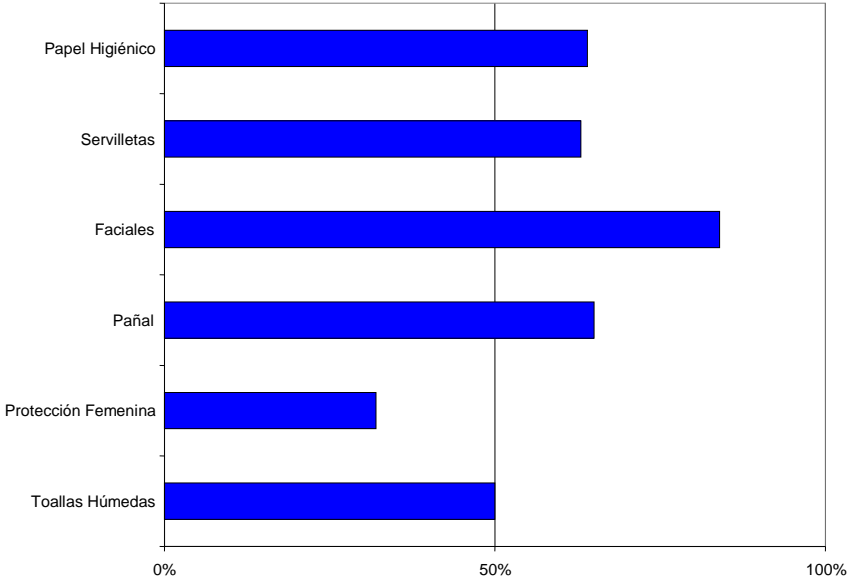
La inversión que KCM realizó durante 2011 para dar cumplimiento a las políticas ambientales anteriormente descritas fue de aproximadamente \$2 millones de dólares. El presupuesto para estos mismos fines para el año 2012 es de aproximadamente \$4 millones de dólares.

II.2.H. Información Estadística y de Mercado.

Productos al Consumidor e Institucionales. Los productos de la Compañía tienen una muy buena aceptación por parte de los consumidores. Esta situación permite a KCM gozar de posiciones de liderazgo, con participaciones superiores al 60% en casi todos los mercados en los que compite, con excepción del mercado de productos de protección femenina y toallitas húmedas para bebé, en los cuales la Compañía tiene una participación superior al 30% y 50% respectivamente.

Los mercados de productos al consumidor en los cuales participa la Compañía son abastecidos hoy en día por KCM, SCA, Procter & Gamble, Mabesa, otros fabricantes locales de menor tamaño y un porcentaje relativamente bajo de importaciones. Además de KCM, algunos de los anteriores participan también en los mercados de productos institucionales. Ver “*Descripción del Negocio – Actividad Principal – Segmento de Productos al Consumidor*”.

Participaciones de Mercado de los Principales Productos durante el 2011



La Compañía considera que su participación en una industria altamente competitiva le permite continuar fortaleciendo la presencia de sus productos en todos los canales de distribución. Ver “*Información General – Factores de Riesgo – Factores Relacionados con la Compañía – La Compañía opera en una industria altamente competitiva.*”

II.2.I. Estructura Corporativa.

KCM es una sociedad que lleva a cabo operaciones directamente y a través de sus subsidiarias. Considerando el volumen de sus operaciones, la Compañía considera que se administra conforme a una estructura corporativa relativamente simple, teniendo las siguientes subsidiarias en las cuales KCM participa en el 100% de su capital, siendo las más representativas las que se muestran a continuación:

<u>Nombre de la Sociedad</u>	<u>Actividad Principal</u>
Crisoba Industrial, S.A. de C.V.	Proporciona servicios de renta de inmuebles, equip y otros a KCM.
Servicios Empresariales Során, S.A. de C.V.	Proporciona financiamiento y a través de sus compañías subsidiarias, servicios de distribución y otros a KCM.
Taxi Aéreo de México, S.A.	Proporciona servicio de transporte aéreo a personal de KCM, sus subsidiarias y al público en general.

Otras subsidiarias cuya actividad es el arrendamiento de inmuebles a otras subsidiarias de KCM.

Ver *“Administración – Operaciones con Partes Relacionadas y Conflicto de Intereses”*.

II.2.J. Descripción de los Principales Activos.

KCM considera que su principal activo son los derechos para utilizar las patentes, marcas, tecnología y otros derechos de propiedad industrial propiedad de KCC, así como las marcas y otros derechos de propiedad industrial propias que ha desarrollado a través de los años. Ver *“Descripción del Negocio – Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos”*.

Asimismo, la Compañía es propietaria de todos los activos instalados en las diez plantas industriales que opera, así como de los terrenos en los cuales se encuentran ubicadas, todos libres de cualquier gravamen.

Las celulosas son una materia prima fundamental para KCM, que es un productor parcialmente integrado en relación a este insumo mediante el reciclaje de fibras secundarias importadas y nacionales.

La Compañía opera diez plantas productivas estratégicamente ubicadas en México. Dichas plantas, junto con su red de distribución física, le permiten a la Compañía vender sus productos y los que importa en prácticamente todo México. Ver *“Descripción del Negocio – Canales de Distribución”*.

La siguiente tabla relaciona las plantas de la Compañía, así como su ubicación y los principales productos que producen o que pueden producir. La capacidad instalada total de la Compañía es la siguiente: Papel Tissue: 625 mil toneladas, fibra reciclada: 449 mil toneladas La capacidad utilizada depende de las condiciones del mercado y de la época del año. KCM cuenta con un plan continuo de mantenimiento y mejora a las plantas y considera que el estado de sus plantas productivas es bueno.

<u>Planta</u>	<u>Productos</u>
Bajío en San Juan del Río, Qro.	Fibra reciclada, papel tissue, papel higiénico, servilletas y toallas para cocina.
Ecatepec en el Estado de México	Fibra reciclada, papel tissue, papel higiénico, servilletas, pañuelos faciales y toallas para manos.
Izcalli en el Estado de México	Pañales, calzones y cubrecamas para adultos.
Morelia en el Estado de Michoacán	Papel tissue, papel higiénico y toallas para cocina.
Orizaba en Escamela, Estado de Veracruz	Papel tissue, papel higiénico, servilleta y pañuelos faciales.
Prosede en Cuautitlán, Estado de México	Telas no-tejidas, cubiertas, pañales, pañales, calzones entrenadores y prendas para adulto desechables, toallas femeninas y protectores para ropa íntima.
Ramos Arizpe en el Estado de Coahuila	Fibra reciclada, papel tissue, papel higiénico, servilletas y pañales desechables.
Texmelucan en el Estado de Puebla	Papel higiénico, servilletas, toallas para manos y alcohol en gel y jabones.
Tlaxcala en Apizaco, Estado de Tlaxcala	Telas no-tejidas, pañales desechables y toallitas húmedas.
Toluca en el Estado de México	Papel higiénico, toallas para manos y servilletas

Para una descripción de las inversiones realizadas en dichas plantas recientemente, Ver *“Historia y Desarrollo de la Compañía – Inversiones en Activos Fijos”*.

Todas las plantas de la Compañía, así como los activos instalados en las mismas, están cubiertos por pólizas de seguros que la Compañía considera adecuadas y similares a las contratadas por empresas en la industria.

La Compañía no ha otorgado en garantía ninguno de sus principales activos.

Las inversiones en activos para el año 2012 serán de aproximadamente unos \$1,000 millones de pesos.

II.2.K. Procesos Judiciales, Administrativos y Arbitrales.

A la fecha de este Reporte Anual, la Compañía no se encuentra involucrada, directa o indirectamente, en ningún proceso judicial, administrativo, arbitral o de cualquier otra índole, que pudiera afectar de manera adversa e importante sus resultados de operación o su situación financiera. La Compañía se encuentra involucrada en varios asuntos y procesos judiciales resultantes de las operaciones cotidianas que realiza. Hasta donde es de su conocimiento, ninguno de los accionistas, consejeros o principales funcionarios de la Compañía son parte de ningún procedimiento judicial que pudiera afectar adversamente los resultados de operación o la situación financiera de la Compañía.

Con base en la información contenida en sus estados financieros, los cuales han sido auditados, la Compañía considera que no se encuentra en ninguno de los supuestos establecidos en los artículos 9 y 10 de la Ley de Concursos Mercantiles. La Compañía no ha sido declarada en quiebra, concurso mercantil y no ha estado involucrada en ningún procedimiento similar en el pasado.

II.2.L. Acciones Representativas del Capital Social.

Capital Social. Al 31 de diciembre de 2011, el capital social de KCM estaba representado por 1'051,548,715 acciones en circulación, de las cuales 547'059,075 acciones correspondían a la Serie A y 504'489,640 acciones correspondían a la Serie B. Todas las acciones representativas del capital social de KCM otorgan a sus titulares los mismos derechos. Ver “*Administración – Estatutos Sociales y Otros Convenios*”.

Al 3 de marzo de 2011, el capital social suscrito y pagado de la Compañía ascendía a \$8,815,092.08 Pesos (a valor histórico).

Además de los ADR's y de los CPO's emitidos por NAFIN como fiduciario y como depositario de estos últimos, la Compañía no ha emitido valores o instrumentos relacionados con su capital social, distintos a las acciones antes mencionadas. Ver “*Administración – Estatutos Sociales y Otros Convenios*”.

Los eventos que han afectado el capital social de la Compañía durante los últimos cinco ejercicios sociales son resultado directo del programa de recompra de acciones propias con el que cuenta la Compañía. La siguiente tabla muestra el número de acciones totales (en circulación y en tesorería) de la Compañía durante los nueve últimos ejercicios:

<u>Fecha de Asamblea</u>	<u>No. de Acciones (antes de la Asamblea)</u>	<u>No. de Acciones Cancelada: en la Asamblea</u>	<u>No. de Acciones (después de la Asamblea)</u>
28/02/03	1,251,051,830	21,587,711	1,229,464,119
02/03/04	1,229,464,119	27,568,740	1,201,895,379
04/03/05	1,201,895,379	17,953,400	1,183,941,979
01/03/06	1,183,941,979	19,516,100	1,164,425,879
02/03/07	1,164,425,879	7,421,664	1,157,004,215
29/02/08	1,157,004,215	17,912,300	1,139,091,915
27/02/09	1,139,091,915	25,218,100	1,113,873,815
25/02/10	1,113,873,815	16,109,100	1,097,764,715
03/03/11	1,097,764,715	22,688,700	1,075,076,015

La diferencia entre las 1'075,076,015 acciones totales después de la asamblea del 3 de marzo de 2011 y las 1'051,548,715 acciones en circulación al 31 de diciembre de 2011, está representada por acciones recompradas que serán canceladas en su oportunidad conforme a la legislación aplicable. Como resultado de las recompras de acciones antes mencionadas, el capital social de la Compañía sufrió las siguientes reducciones (a valor histórico):

<u>Fecha de Asamblea</u>	<u>Capital Inicial (Pesos)</u>	<u>Reducción (Pesos)</u>	<u>Capital Social Final (Pesos)</u>
02/03/04	\$10,079,447.87	\$226,015.28	\$9,853,432.59
04/03/05	\$ 9,853,432.59	\$147,186.35	\$9,706,246.24
01/03/06	\$ 9,706,246.24	\$160,022.26	\$9,546,223.98
02/03/07	\$ 9,546,223.98	\$59,361.14	\$9,486,862.84
29/02/08	\$ 9,486,862.84	\$146,872.01	\$9,339,990.83
27/02/09	\$9,339,990.83	\$206,775.96	\$9,133,214.87
25/02/10	\$9,133,214.87	\$132,086.66	\$9,001,128.21
03/03/11	\$9,001,128.21	\$186,036.13	\$8,815,092.08

La Compañía no ha celebrado operaciones financieras derivadas sobre su capital.

II.2.M. Dividendos.

La periodicidad, monto y forma de pago de los dividendos lo propone el Consejo de Administración de la Compañía y se somete a la consideración de la asamblea general anual ordinaria de accionistas para su aprobación.

El monto de los dividendos depende de los resultados de operación, la situación financiera, los proyectos de inversión previstos, los requerimientos de capital y de otros factores que el Consejo de Administración considere importantes. La Compañía sólo puede pagar dividendos después de que los estados financieros que muestren las utilidades correspondientes sean aprobados por la asamblea general de accionistas y se hayan creado las reservas legales aplicables.

Normalmente, las asambleas generales ordinarias resuelven el pago de dividendos a principios de cada año. En años recientes, los dividendos se han pagado en cuatro exhibiciones, durante los meses de abril, julio, octubre y diciembre. A continuación se presenta una tabla con los dividendos por acción decretados y pagados de los últimos nueve años:

<u>Año</u>	<u>Dividendo Histórico (Pesos)</u>	<u>Incremento Nominal</u>
2003	\$1.80	4.7%
2004	\$1.88	4.4%
2005	\$2.08	10.6%
2006	\$2.24	7.7%
2007	\$2.52	12.5%
2008	\$2.68	6.3%
2009	\$2.88	7.5%
2010	\$3.20	11.1%
2011	\$3.40	6.3%

En el año 2006 se pagó un dividendo extraordinario de \$2.50 pesos por acción.

Históricamente, la Compañía ha pagado puntualmente todos los dividendos conforme a lo resuelto por la asamblea de accionistas que los ha decretado.

INFORMACIÓN FINANCIERA

III.1. Información Financiera Consolidada Seleccionada.

La información financiera seleccionada que se contiene en este Reporte Anual se presenta de forma consolidada, y no es indicativa necesariamente de la situación financiera o de los resultados de las operaciones en o para fecha o período futuro alguno.

ESTADOS DE RESULTADOS CONSOLIDADOS
POR LOS AÑOS QUE TERMINARON EL 31 DE DICIEMBRE DE 2011, 2010 Y 2009
(miles de pesos nominales, excepto utilidad básica por acción)

	2011	2010	2009
VENTAS NETAS	\$ 26,732,383	\$ 26,196,519	\$ 24,702,207
COSTO DE VENTAS	16,533,544	15,640,626	14,564,753
UTILIDAD BRUTA	10,198,839	10,555,893	10,137,454
GASTOS GENERALES	3,821,093	3,674,838	3,434,906
UTILIDAD DE OPERACIÓN	6,377,746	6,881,055	6,702,548
OTROS GASTOS (INGRESOS), NETO	487,291	543,926	571,644
RESULTADO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	740,755	427,016	491,062
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS A LA UTILIDAD	5,149,700	5,910,113	5,639,842
IMPUESTOS A LA UTILIDAD	1,508,827	1,687,168	1,488,116
UTILIDAD NETA	\$ 3,640,873	\$ 4,222,945	\$ 4,151,726
UTILIDAD BÁSICA POR ACCIÓN (en pesos, utilizando el promedio ponderado de acciones en circulación)	\$ 3.44	\$ 3.95	\$ 3.81

BALANCES GENERALES CONSOLIDADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011, 2010 Y 2009
(miles de pesos nominales)

	2011	2010	2009
<u>ACTIVO</u>			
ACTIVO CIRCULANTE:			
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 4,027,564	\$ 6,306,972	\$ 6,460,495
Cuentas por cobrar:			
Clientes neto	5,383,705	4,543,910	4,096,047
Otras	64,135	127,373	154,051
Total	5,447,839	4,671,283	4,250,097
Cuentas por cobrar a Corporación Scribe, S.A.P.I. de C.V.	-	-	210,098
Inventarios	2,092,595	1,915,377	1,681,632
Total del activo circulante	11,567,999	12,893,632	12,602,322
CUENTA POR COBRAR A CORPORACIÓN SCRIBE, S.A.P.I. de C.V.	-	-	210,097
INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO - Neto	14,731,287	14,047,566	14,356,111
TOTAL	<u>\$ 26,299,286</u>	<u>\$ 26,941,198</u>	<u>\$ 27,168,530</u>
<u>PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</u>			
PASIVO CIRCULANTE			
Porción circulante de la deuda a largo plazo	\$ 17,297	\$ 46,687	\$ 3,521,687
Cuentas por pagar	3,156,348	2,691,547	2,633,156
Pasivos acumulados	1,525,690	1,549,092	1,458,989
Impuesto sobre la renta	147,777	221,089	838,004
Beneficios a los empleados	718,000	800,782	781,023
Total del pasivo circulante	5,565,112	5,309,197	9,232,859
INSTRUMENTOS FINANCIEROS DERIVADOS	155,309	102,551	11,342
DEUDA A LARGO PLAZO	11,250,000	11,265,364	7,315,454
IMPUESTOS DIFERIDOS	1,551,736	1,720,039	1,705,860
OTROS PASIVOS	230,341	277,049	268,958
Total del pasivo	18,752,498	18,674,200	18,534,473
CAPITAL CONTABLE			
Capital social	4,009,439	4,063,371	4,122,021
Utilidades retenidas:			
Años anteriores	5,193	52,468	368,249
Del año	3,640,873	4,222,945	4,151,726
Valuación de instrumentos financieros	(108,717)	(71,786)	(7,939)
Total del Capital Contable	7,546,788	8,266,998	8,634,057
TOTAL	<u>\$ 26,299,286</u>	<u>\$ 26,941,198</u>	<u>\$ 27,168,530</u>

ESTADOS DE FLUJOS DE EFECTIVO CONSOLIDADOS
 POR LOS AÑOS QUE TERMINARON EL 31 DE DICIEMBRE DE 2011 y 2010
 (Miles de pesos)

	2011	2010
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:		
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	\$ 5,149,700	\$ 5,910,113
Partidas relacionadas con actividades de inversión y financiamiento:		
Depreciación	1,236,161	1,189,583
Fluctuaciones cambiarias	109,126	(58,990)
Intereses a cargo - neto	631,629	486,006
Participación de los trabajadores en las utilidades y otros	487,291	543,926
	<u>7,613,907</u>	<u>8,070,638</u>
Cuentas por cobrar	(762,316)	(425,489)
Inventarios	(177,218)	(233,745)
Cuentas por pagar	345,449	139,327
Beneficios a los empleados	(590,786)	(500,588)
Pasivos acumulados	(24,937)	72,669
Impuestos a la utilidad pagados	(1,734,615)	(2,262,542)
Flujos netos de efectivo de actividades de operación	<u>4,669,484</u>	<u>4,860,270</u>
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:		
Adquisición de inmuebles maquinaria y equipo - neto	(1,906,553)	(866,572)
Cuenta por cobrar a Corporación Scribe, S.A.P.I. de C.V. (incluye intereses)	-	417,370
Intereses cobrados	174,234	178,609
Flujos netos de efectivo de actividades de inversión	<u>(1,732,319)</u>	<u>(270,593)</u>
EFFECTIVO EXCEDENTE PARA APLICAR EN ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	2,937,165	4,589,677
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO		
Préstamos obtenidos	-	4,000,000
Pago de préstamos	(47,510)	(3,521,610)
Intereses pagados	(810,678)	(669,068)
Dividendos pagados	(3,606,275)	(3,455,602)
Recompra de acciones propias	(717,877)	(1,069,093)
Otros pasivos	(32,947)	(26,332)
Flujos netos de efectivo de actividades de financiamiento	<u>(5,215,287)</u>	<u>(4,741,705)</u>
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	(2,278,122)	(152,028)
AJUSTE AL FLUJO DE EFECTIVO POR VARIACIONES EN EL TIPO DE CAMBIO	(1,286)	(1,495)
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERÍODO	6,306,972	6,460,495
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL FINAL DEL PERÍODO	<u>\$ 4,027,564</u>	<u>\$ 6,306,972</u>

III.3. Informe de Créditos Relevantes.

La siguiente tabla muestra la deuda a largo plazo de la Compañía al 31 de diciembre de 2011 y 2010 (Miles de pesos nominales)

	<u>2011</u>	<u>2010</u>
Documentos por pagar a bancos en Dólares, sin garantía, con tasas de interés basadas en LIBOR. Al 31 de diciembre de 2011 la tasa es de 0.80%	\$ 17,297	\$ 62,051
Certificados bursátiles en pesos, sin garantía, con tasa de interés fija de 8.95%, 9.98%, 9.65% y 7.17% anual	4,950,000	4,950,000
Certificados bursátiles en pesos, sin garantía, con tasa de interés variable basada en TIIE a plazo de 28 días, disminuidas o aumentadas por diferentes puntos base. Al 31 de diciembre de 2011 las tasas son de 4.70% a 5.74% anual.	<u>6,300,000</u>	<u>6,300,000</u>
	11,267,297	11,312,051
Menos – porción circulante	<u>17,297</u>	<u>46,687</u>
	<u>\$11,250,000</u>	<u>\$11,265,364</u>

De conformidad con las cláusulas en algunos de dichos créditos, KCM tiene diversas obligaciones de hacer y de no hacer. Entre otras cosas, KCM debe mantener ciertos límites de endeudamiento y abstenerse de crear ciertos gravámenes, vender activos significativos y fusionarse en ciertas circunstancias. KCM considera que ninguna de dichas obligaciones limita de manera significativa sus operaciones y su capacidad para fondearlas.

La Compañía se encuentra al corriente en el pago del capital e intereses y en el cumplimiento de sus obligaciones conforme a los créditos descritos anteriormente.

III.4. Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera de la Compañía.

La siguiente exposición debe leerse en forma conjunta con los estados financieros consolidados auditados de la Compañía para los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010, y sus notas, los cuales se incluyen en este Reporte Anual. Dichos estados financieros han sido preparados de conformidad con las NIF. Las cifras en Pesos en esta Sección se expresan en miles de pesos nominales.

III.4A. Resultados de Operación.

En términos generales, cuando los precios internacionales de la celulosa aumentan o el peso se deprecia contra el dólar, los costos de producción de algunos de los productos de la Compañía también aumentan. No obstante que la Compañía produce aproximadamente 60% de sus requerimientos propios de celulosa mediante el reciclaje de fibras secundarias importadas y nacionales, un incremento sustancial en el costo de la celulosa o de otras materias primas utilizadas por la Compañía podría reducir el margen de utilidad bruta de la Compañía.

Análisis Comparativo de los Ejercicios Terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010.

VENTAS NETAS

Dentro de un ambiente económico que no acaba de recuperarse y con un consumidor cauteloso, nuestras ventas netas crecieron 2% derivado de un crecimiento en el volumen de unidades vendidas de 1% contra el año anterior y los precios y mezcla reportaron un crecimiento de 1% pasando de \$26,196,519 en el 2010 a \$26,732,383 en el 2011. Nuestro principal negocio, Productos al Consumidor experimentó un crecimiento en ventas en el orden del 1%, con un incremento en volumen. La división Professional tuvo un crecimiento muy importante del 10%. El negocio de exportación, reporto un crecimiento del 10%.

COSTO DE VENTAS

Los impactos de los fuertes incrementos en los precios de algunos insumos se resintieron durante todo el año, Adicionalmente la depreciación del tipo de cambio y el costo de la energía también tuvieron incrementos importantes, ante esto, el costo de ventas, se incrementó 6%, pasando de \$15,640,626 en el 2010 a \$16,533,544 en el 2011.

UTILIDAD BRUTA

La utilidad bruta pasó de \$10,555,893 en 2010 a \$10,198,839 en 2011, una contracción del 3% año contra año, terminando 2011 con un margen del 38%.

GASTOS GENERALES

Los principales componentes de los gastos generales consisten en gastos de venta, publicidad y promoción. En el 2011, los gastos generales ascendieron a \$3,821,093, un 4% mayor a los generados en el 2010. Dicho crecimiento se debió principalmente a un aumento en los gastos de venta y los gastos en investigación y desarrollo. El gasto de publicidad y promoción en su conjunto se mantuvo constante en su proporción a ventas.

UTILIDAD DE OPERACION

El aumento en los costos de venta y gastos generales por encima del crecimiento en ventas, resultaron en una contracción en la utilidad de operación del 7% pasando de \$6,881,055 en el 2010 a \$6,377,746 en el 2011. Con lo que el margen de operación llegó a 24%.

RESULTADO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO Y PTU

El término "Resultado Integral de Financiamiento" se refiere a los efectos combinados de gasto y producto financiero neto, ganancias o pérdidas cambiarias netas (representan el impacto de los movimientos en el tipo de cambio respecto de los activos y pasivos denominados en monedas distintas al peso mexicano), así como ganancias o pérdidas por posición monetaria (se refiere al impacto de la inflación en los activos y pasivos monetarios medidos a través del INPC).

El Resultado junto con la PTU aumentó 26% pasando de \$970,942 en el año 2010 a \$1,228,046 en el 2011.

UTILIDAD NETA

La utilidad neta del año fue 14% menor, ya que, además de la disminución en la utilidad de operación, ésta se vio impactada negativamente por un mayor costo integral de financiamiento, producto de un mayor gasto financiero requerido para hacer frente a las nuevas inversiones y por el efecto de pérdidas cambiarias ocasionadas por la repentina, fuerte y desordenada depreciación del peso ocurrida en la segunda mitad del año. La utilidad por acción pasó de 3.95 pesos por acción en el 2010 a 3.44 pesos por acción en el 2011, una contracción del 13% derivado del programa de recompra de acciones propias.

Análisis Comparativo de los Ejercicios Terminados el 31 de diciembre de 2010 y 2009.

VENTAS NETAS

A pesar de un entorno complicado y debilidad en el consumo doméstico, nuestras ventas netas crecieron 6% derivado de un crecimiento en el volumen de unidades vendidas de 3% contra el año anterior y los precios y mezcla reportaron un crecimiento de 3% pasando de \$24,702,207 en el 2009 a \$26,196,519 en el 2010. Productos al Consumidor nuestro principal negoció experimentó un crecimiento en ventas en el orden del 5%, con un incremento en volumen y un mejor precio y mezcla del 2% y 3% respectivamente. La división Professional tuvo un crecimiento muy importante del 9%. El negocio de exportación soportado por la recuperación en EU tuvo un crecimiento del 25%.

COSTO DE VENTAS

Con relación al costo de ventas, los precios de algunas materias primas principalmente pulpas y celulosas mostraron crecimientos importantes, particularmente durante la segunda mitad del año, aun cuando nuestros programas de ahorro fueron mayores a lo esperado, no fueron suficientes para contrarrestar dichas presiones inflacionarias. Por lo que el costo de ventas se incrementó 7%, pasando de \$14,564,753 en el 2009 a \$15,640,626 en el 2010.

UTILIDAD BRUTA

La utilidad bruta pasó de \$10,137,454 en 2009 a \$10,555,893 en 2010, un crecimiento del 4% año contra año, terminando 2010 con un margen del 40%.

GASTOS GENERALES

Los principales componentes de los gastos generales consisten en gastos de venta, publicidad y promoción. En el 2010, los gastos generales ascendieron a \$3,674,838, un 7% mayor a los generados en el 2009. Dicho crecimiento se debió principalmente a un aumento en los gastos de venta y los gastos en investigación y desarrollo. El gasto de publicidad y promoción en su conjunto se mantuvo constante en su proporción a ventas.

UTILIDAD DE OPERACION

El aumento en los costos de venta y gastos generales por encima del crecimiento en ventas, resultaron en un crecimiento en la utilidad de operación del 3% pasando de \$6,702,548 en el 2009 a \$6,881,055 en el 2010. Con lo que el margen de operación llegó a 26%.

RESULTADO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO Y PTU

El término “Resultado Integral de Financiamiento” se refiere a los efectos combinados de gasto y producto financiero neto, ganancias o pérdidas cambiarias netas (representan el impacto de los movimientos en el tipo de cambio respecto de los activos y pasivos denominados en monedas distintas al peso mexicano), así como ganancias o pérdidas por posición monetaria (se refiere al impacto de la inflación en los activos y pasivos monetarios medidos a través del INPC).

El Resultado junto con la PTU disminuyó 9% pasando de \$1,062,706 en el año 2009 a \$970,942 en el 2010.

UTILIDAD NETA

El crecimiento en la utilidad neta se vio afectado por el efecto de la mayor tasa de impuestos en México. Esta cifra creció 2% pasando de \$4,151,726 en el 2009 a \$4,222,945 en el 2010. La utilidad por acción pasó de 3.81 pesos por acción en el 2009 a 3.95 pesos por acción en el 2010, un crecimiento del 4% derivado del programa de recompra de acciones propias.

III.4.B. Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital.

Liquidez y Recursos de Capital

La política financiera actual de la Compañía está basada en la generación de recursos a través de sus operaciones, con el fin de financiar las operaciones y las inversiones en activos. Además, las políticas de inversión de la Compañía responden a necesidades de mercado, a planes de expansión y a crecimientos esperados en determinados productos. La tesorería de la Compañía mantiene inversiones en instrumentos líquidos y de bajo riesgo, tanto en Pesos como en diferentes divisas “fuertes”. Las inversiones de capital que la Compañía estima realizar durante el 2012 serán de aproximadamente \$1,000 millones de pesos, mismos que serán destinadas principalmente a la innovación en productos y al aumento en capacidad de algunos productos. Los recursos necesarios para realizar dichas inversiones podrán provenir tanto de operaciones propias, como de endeudamiento, según lo estime conveniente la Compañía.

La Compañía cuenta con líneas de crédito con instituciones bancarias nacionales y extranjeras con diferentes plazos y montos. Al 31 de diciembre de 2011, KCM contaba con líneas de crédito no ejercidas ni comprometidas de aproximadamente \$200 millones de Dólares.

Al 31 de diciembre de 2011, la Compañía tenía un pasivo total de \$18,752,498, incluyendo créditos a largo plazo por \$11,250,000. Los pasivos a corto plazo de la Compañía, a esa misma fecha, ascendían a \$5,565,112.

La siguiente tabla muestra la deuda a largo plazo de la Compañía al 31 de diciembre de 2011 y 2010 (Miles de pesos nominales)

	<u>2011</u>	<u>2010</u>
Documentos por pagar a bancos en Dólares, sin garantía, con tasas de interés basadas en LIBOR. Al 31 de diciembre de 2011 la tasa es de 0.80%	\$ 17,297	\$ 62,051
Certificados bursátiles en pesos, sin garantía, con		

tasa de interés fija de 8.95%, 9.98%, 9.65% y 7.17% anual	4,950,000	4,950,000
Certificados bursátiles en pesos, sin garantía, con tasa de interés variable basada en TIIE a plazo de 28 días, disminuidas o aumentadas por diferentes puntos base. Al 31 de diciembre de 2011 las tasas son de 4.70% a 5.74% anual.	<u>6,300,000</u>	<u>6,300,000</u>
	11,267,297	11,312,051
Menos – porción circulante	<u>17,297</u>	<u>46,687</u>
	<u>\$11,250,000</u>	<u>\$11,265,364</u>

Los contratos de la deuda a largo plazo de la Compañía establecen ciertas obligaciones de hacer y de no hacer para la Compañía, así como condiciones relativas a endeudamiento y otros asuntos. La Compañía ha cumplido con todas esas obligaciones y condiciones. Ver “*Información Financiera – Informe de Créditos Relevantes*”.

Los vencimientos de la deuda a largo plazo son como sigue:

2013	1,250,000
2014	2,300,000
2015	1,500,000
2016	800,000
2017	2,500,000
2019	400,000
2020	<u>2,500,000</u>
	\$ 11,250,000

II.4.C. Control Interno.

La gerencia de KCM es responsable de la preparación de los estados financieros consolidados auditados que se incluyen en este Reporte Anual, así como de la integridad de la información financiera relacionada.

El control interno se basa en lograr que a través de buenos mecanismos y sistemas de control e información se asegure la salvaguarda de todos los activos de la Compañía, se proporcione información contable confiable, oportuna y veraz, identificando las oportunidades que apoyen a mejorar los resultados y promuevan la eficiencia del negocio, asegurándose que la ejecución de las operaciones se adhieran a las Políticas, Sistemas y Procedimientos de KCM. Dichos mecanismos y sistemas de control consisten en una organización corporativa interna que reporta de manera jerárquica y concentra la información mediante la utilización de programas de cómputo avanzados que permiten contar con información actualizada.

Adicionalmente, existe un órgano intermedio del Consejo de Administración que es el Comité de Auditoría y Prácticas Societarias, el cual está formado por tres consejeros independientes, entre cuyas funciones está el contribuir en la definición de los lineamientos generales del sistema de control interno de la Compañía y evaluar su efectividad. Ver “*Administración – Administradores y Accionistas*”.

III.5. Estimaciones, Provisiones o Reservas Contables Críticas.

Las notas a los estados financieros consolidados auditados de la Compañía que se incluyen en este Reporte Anual contienen una descripción de las políticas contables significativas de la Compañía. Ver nota 1 a dichos estados financieros.

Conversión de Moneda Extranjera

KCM maneja su riesgo cambiario mediante la inversión directa en activos monetarios en moneda extranjera, o mediante el uso de “foreign currency forwards and options”. A principios del 2003, la Compañía comenzó a utilizar derivados financieros como herramienta integral en su manejo del riesgo cambiario. El uso de estos instrumentos financieros permite a la Compañía administrar el riesgo de fluctuaciones cambiarias. Las utilidades o pérdidas cambiarias obtenidas en el uso de estos derivados pueden compensar las utilidades o pérdidas cambiarias en los activos o pasivos expuestos a fluctuaciones cambiarias del balance de la Compañía. La valuación de dichos instrumentos financieros derivados se determina con base a su valor mercado y los efectos de dicha valuación se reconocen en los resultados del período al que corresponden en este sentido. La exposición cambiaria más significativa que tiene la Compañía es respecto al Dólar. Al 31 de diciembre de 2011, la compañía no tenía celebrado ningún contrato de cobertura de tipo de cambio.

Tasas de Interés

El riesgo a la fluctuación de tasas de interés, tanto mexicana como norteamericana, es manejado mediante un portafolio de deuda a corto y largo plazo a tasa variable y a tasa fija. El objetivo es el de mantener una mezcla balanceada que la Compañía considera apropiada. La estrategia de manejo del riesgo a tasas de interés no varió significativamente en el 2007, sin embargo con motivo de la colocación de Certificados Bursátiles por \$2,500 millones de pesos a tasa variable, la Compañía estimó conveniente realizar un swap de tasa de interés por \$1,500 millones de pesos a tasa fija. La Compañía no prevé ni espera cambio importante en la exposición ni en el manejo de este riesgo en el futuro mediano.

Celulosas y Fibra Secundaria

La Compañía está sujeta a riesgos en el precio de las celulosas y fibra secundaria que se adquieren en el mercado, cuyo precio en Dólares es definido por la oferta y la demanda a nivel global. La Compañía mantiene un suministro interno de fibras cercano al 60% de sus necesidades de fibra celulósica, mediante el reciclaje de fibra secundaria tanto importada como nacional. Específicamente, aumentos en los precios de la pulpa podrían afectar negativamente la utilidad si los precios de venta no son ajustados o si dichos ajustes son menores en cantidad o se difieren en tiempo respecto al aumento en los precios de las celulosas y fibras secundarias. La Compañía no ha utilizado instrumentos financieros derivados en el manejo de este riesgo.

Obligaciones Laborales

El pasivo y el costo anual por primas de antigüedad legal, plan de pensiones para personal que reúna ciertos requisitos e indemnizaciones al término de la relación laboral, es calculado por actuario independiente con base en el método de crédito unitario proyectado. Para hacer frente a estas obligaciones, la Compañía tiene establecidos fondos en administración que al 31 de diciembre del 2011, ascendían a \$376 millones. Estos activos se utilizan para cubrir la obligación por beneficios adquiridos, que a esa fecha ascendían a \$375 millones. Ver nota 12 a los estados financieros consolidados auditados de la Compañía que se incluyen en este Reporte Anual.

IV. ADMINISTRACIÓN

IV.1. Auditores Externos.

Los auditores externos de la Compañía son la firma Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., firma miembro de Deloitte, Touche, Tohmatsu en México, y lo han sido durante los últimos tres años, rotando cada cinco años el socio encargado de la auditoría. En los últimos tres años no se han emitido opiniones de los auditores externos con salvedades, opiniones negativas o se han abstenido de emitir su opinión en relación con los estados financieros consolidados de la Compañía.

Los auditores externos son seleccionados y aprobados por el Consejo de Administración de la Compañía, previa opinión favorable del Comité de Auditoría, tomando en cuenta la independencia, profesionalismo y experiencia del despacho que es designado como auditor externo.

Durante los últimos tres años Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. no prestó a la Compañía servicios diferentes a los de auditoría de estados financieros y a los relativos al cumplimiento de las legislaciones fiscal y bursatil.

IV.2. Operaciones con Partes Relacionadas y Conflicto de Intereses.

Durante los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010, la Compañía realizó las siguientes operaciones con partes relacionadas:

1. Con empresas que directa o indirectamente controlan o están controladas por la Compañía:

Ninguna.

2. Con empresas que son controladas por los mismos accionistas que la Emisora:

Ninguna.

3. Con empresas sobre las cuales la Compañía tiene una influencia significativa o empresas que tienen una influencia significativa sobre la Compañía:

La Compañía ha realizado transacciones con KCC por concepto de compras de producto y servicios técnicos por un importe de \$1,239 y \$1,256 millones de pesos durante los ejercicios sociales de 2011 y 2010 respectivamente; durante los mismos ejercicios, la Compañía obtuvo ingresos de KCC por concepto de venta de productos terminados por un importe de \$700 y \$836 millones de pesos, respectivamente.

4. Con personas que por su tenencia accionaria, directa o indirecta sobre la Compañía, puedan ejercer influencia significativa sobre la misma, o personas que tengan parentesco por consanguinidad o afinidad hasta el segundo grado o civil con estas personas, incluyendo en dicho grupo a sus cónyuges, concubinas o concubinarios:

Ninguna.

5. Con administradores clave, entendiéndose por esto a aquellas personas que tengan responsabilidad sobre la planeación, dirección y control de las actividades de la Compañía, incluyendo consejeros y funcionarios de alto nivel, así como personas que tengan parentesco por consanguinidad o

afinidad hasta el segundo grado o civil con éstos, incluyendo en dicho grupo a sus cónyuges, concubinas o concubinarios:

Ninguna.

6. Con empresas sobre las que las personas descritas en los numerales 4 y 5 detentan, de forma directa o indirecta un importante porcentaje de las acciones con voto o empresas sobre lo que dichas personas pueden ejercer influencia significativa:

Ninguna.

Las operaciones que KCM realiza con partes relacionadas se llevan a cabo en términos de mercado (es decir, en términos similares a los que hubieran sido aplicables respecto de una operación con cualquier tercero). Asimismo, dichas operaciones, al igual que las demás operaciones de KCM, son revisadas por el Comité de Auditoría de la Compañía con apego a la legislación aplicable y sus estatutos sociales.

La nota 11 a los estados financieros consolidados auditados de la Compañía que se incluyen en este Reporte Anual contiene una descripción de las operaciones que KCM realizó con partes relacionadas, las cuales se refieren a transacciones y saldos con KCC y Corporación Scribe, S.A.P.I. de C.V.

IV.3. Administradores y Accionistas.

La administración de la Compañía está a cargo de un Consejo de Administración compuesto por doce miembros propietarios. Para cada miembro propietario se designa su respectivo suplente. Los Consejeros duran en su cargo un año pero continúan en funciones hasta que las personas designadas para sustituirlos toman posesión de sus cargos; pueden ser reelectos y reciben las remuneraciones que determina la Asamblea General Anual Ordinaria de Accionistas.

El Consejo de Administración tiene las siguientes facultades:

1) Todos los derechos y obligaciones para dirigir y administrar la Compañía, pudiendo por lo tanto decidir todo lo concerniente a la realización material de los fines sociales, a cuyo efecto:

- Nombra al Director General y le fija sus facultades y remuneración;
- Aprueba los programas de inversión para construir una unidad industrial o para adquirir una existente;
- Autoriza que se tomen toda clase de préstamos o créditos, con o sin garantía específica;
- Autoriza o delega las facultades para autorizar el otorgamiento de avales o garantías de obligaciones de subsidiarias o de terceras personas con las que la Compañía tiene relaciones comerciales;
- En general tiene todas las facultades necesarias para desempeñar la administración a él confiada, y para llevar a cabo todos los actos jurídicos y materiales que directa o indirectamente se relacionen con el objeto social.

2) La representación legal de la Compañía frente a terceros y ante los diversos órganos de la autoridad y consecuentemente:

- Puede celebrar toda clase de convenios, contratos o cualesquiera otros actos jurídicos;

- Puede enajenar, hipotecar, dar en prenda o fideicomiso y en general disponer o gravar en cualquier forma o por cualquier título legal, los bienes de la Compañía, con las excepciones que los estatutos determinan como materia expresamente reservada a la Asamblea General de Accionistas;
- Puede emitir, librar, suscribir, avalar y de cualquier otra forma negociar toda clase de títulos de crédito;
- Puede abrir y cancelar cuentas bancarias, realizar depósitos y girar contra ellas;
- Es mandatario para pleitos y cobranzas, para actos de administración y para actos de dominio;
- En el ámbito de sus facultades puede conferir y revocar poderes generales y especiales;
- Puede convocar a Asambleas de Accionistas;
- Puede formular reglamentos interiores de trabajo;
- Puede nombrar y remover a los auditores externos;
- Puede establecer sucursales y agencias en cualquier parte de la República Mexicana o del extranjero;
- Puede autorizar la adquisición en bolsa de acciones representativas del capital social de la propia Compañía; y
- Puede establecer los comités especiales e intermedios que considere necesarios para el desarrollo de las operaciones de la sociedad.

Miembros propietarios del Consejo de Administración de KCM, electos en la Asamblea General Anual Ordinaria de Accionistas celebrada el día 25 de febrero de 2010.

Claudio X. González Laporte (Presidente) – Consejero patrimonial relacionado

Fue electo Consejero Propietario por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 13 de diciembre de 1961 y ha sido ininterrumpidamente ratificado por las posteriores. Es Ingeniero Químico, tiene 77 años de edad y ocupó hasta el 1 de Abril de 2007 el cargo de Director General de la Compañía. Participa, entre otros, en los Consejos de Administración de: General Electric Company, Fondo México, Grupo Carso, S.A.B. de C.V., Alfa, S.A.B. de C.V., Grupo Televisa, S.A.B., y Grupo México, S.A.B. de C.V., Grupo Financiero Inbursa y Consultor del Fondo Capital.

Valentín Diez Morodo (Vicepresidente) + – Consejero patrimonial independiente

Fue electo Consejero Propietario por la Asamblea General Anual Ordinaria de Accionistas celebrada el 21 de abril de 1983 y ha sido ratificado ininterrumpidamente por las posteriores. Es Licenciado en Administración de Empresas, tiene 72 años de edad. Participa, entre otros, en los Consejos de Administración de: Grupo Financiero Banamex, S.A. de C.V., Grupo Kuo, S.A.B. de C.V., Alfa, S.A.B. de C.V., Grupo Dine, S.A.B. de C.V., Mexichem, S.A.B. de C.V., Grupo México, S.A.B. de C.V., Bodegas Vega Sicilia, S.A., Acciones y Valores de México, S.A. de C.V., Zara México, S.A. de C.V., Grupo Aeromexico, S.A.B. de C.V., Citigroup Inc., OHL México, S.A.B. de C.V., Telefónica México, S.A. de C.V. e Instituto de Empresa, Madrid.

Pablo R. González Guajardo – Consejero patrimonial relacionado

Fue electo Consejero Propietario por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 25 de febrero de 2010. Es Licenciado en Derecho, tiene 44 años de edad y actualmente se desempeña como Director General en KCM. Participa, entre otros, en los Consejos de Administración de: América Móvil S.A.B. de C.V., Acciones y Valores Banamex, S.A. de C.V. Casa de Bolsa y The Brookings Institution. Es Presidente del Consejo de la Comunicación, Socio fundador de Mexicanos Primero y Presidente del Consejo de la Ciudad y Estado de México de UNETE.

Thomas J. Falk + – Consejero patrimonial relacionado

Fue electo Consejero Propietario por la Asamblea General Anual Ordinaria de Accionistas celebrada el 28 de febrero de 1992 y ha sido ratificado ininterrumpidamente por las posteriores. Es Contador Público, tiene 54 años de edad y actualmente ocupa el cargo de “Chairman of the Board and Chief Executive Officer” de Kimberly-Clark Corporation, con domicilio en Irving, Texas, Estados Unidos de América.

Emilio Carrillo Gamboa* – Consejero independiente

Fue electo Consejero Propietario por la Asamblea General Anual Ordinaria de Accionistas celebrada el 26 de febrero de 1981 y ha sido ratificado ininterrumpidamente por las posteriores, con excepción de la correspondiente al año de 1988, en el que fungió como Embajador de los Estados Unidos Mexicanos en el Canadá. Es Licenciado en Derecho, tiene 75 años de edad y actualmente se desempeña como Socio Fundador del Bufete Carrillo Gamboa, S.C. Participa, entre otros, en los Consejos de Administración de: Grupo Modelo, S.A.B. de C.V., Grupo Nacional Provincial, S.A.B., Grupo Posadas, S.A.B. de C.V., Grupo México, S.A.B. de C.V., Grupo Profuturo, S.A.B. de C.V. Southern Copper Corporation y The Mexico Fund, Inc.

Jorge Ballesteros Franco – Consejero independiente

Fue electo Consejero Propietario por la Asamblea General Anual Ordinaria de Accionistas celebrada el 28 de febrero de 1997 y ha sido ratificado ininterrumpidamente por las posteriores. Es Ingeniero Civil, tiene 65 años de edad y actualmente ocupa el cargo de Presidente del Consejo de Controladora Corporación GMD S.A. de C.V. Participa, entre otros, en los Consejos de Administración de Grupo Mexicano de Desarrollo, S.A.B., de GMD Resorts y Desarrollos Hidráulicos de Cancún, S.A. de C.V, Fondo Chiapas y FICSAC.

Mark Buthman – Consejero patrimonial relacionado

Fue electo Consejero Propietario por la Asamblea General Anual Ordinaria de Accionistas celebrada el 28 de febrero de 2003, tiene 51 años de edad y actualmente ocupa el cargo de “Senior VicePresident and Chief Financial Officer” de Kimberly-Clark Corporation, con domicilio en Irving, Texas, Estados Unidos de América.

Antonio Cosio Ariño – Consejero patrimonial independiente

Fue electo Consejero Propietario por la Asamblea General Anual Ordinaria de Accionistas celebrada el 25 de febrero de 1987 y ha sido ratificado ininterrumpidamente por las posteriores. Es Ingeniero Civil, tiene 76 años de edad y actualmente ocupa el cargo de Director General de Compañía Industrial Tepeji del Río, S.A. de C.V. Participa en los Consejos de Administración de Grupo Carso, S.A. de C.V., Teléfonos de México S.A.B. de C.V. y Cementos Moctezuma.

Robert Abernathy – Consejero patrimonial relacionado

Fue electo Consejero Propietario por la Asamblea General Anual Ordinaria de Accionistas celebrada el 27 de Febrero de 2009 y actualmente ocupa el cargo de “Group President of North Atlantic Consumer Products” de Kimberly Clark Corporation con domicilio en Irving, Texas, Estados Unidos de América.

Esteban Malpica Fomperosa* – Consejero independiente

Fue electo Consejero Propietario por la Asamblea General Anual Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas celebrada el 20 de marzo de 1996 y ha sido ratificado ininterrumpidamente por las posteriores Asambleas Anuales. Es Contador Público, tiene 63 años de edad. Actualmente se desempeña como Socio Director de Praemia S.C. Participa, entre otros, en los Consejos de Administración de: El Puerto de Liverpool, S.A.B. de C.V., Gruma, S.A.B. de C.V., Empresas ICA, S.A.B. de C.V., e Hypermarcas, S.A. en Brasil.

Robert W. Black – Consejero patrimonial relacionado

Fue electo Consejero Propietario por la Asamblea General Anual Ordinaria de Accionistas celebrada el 29 de febrero de 2008. Actualmente ocupa el cargo de “Group President Developing and Emerging Markets” de Kimberly-Clark Corporation.

Fernando Senderos Mestre + – Consejero patrimonial independiente

Fue electo Consejero Propietario por la Asamblea General Anual Ordinaria de Accionistas celebrada el 23 de febrero de 1994 y ha sido ratificado ininterrumpidamente por las posteriores. Es licenciado en Administración de Empresas, tiene 61 años de edad y actualmente ocupa el cargo de Presidente del Consejo y Presidente Ejecutivo de Grupo Kuo, S.A.B. de C.V., Dine S.A.B. de C.V. y de Grupo Desc S.A. de C.V. Participa, entre otros, en los Consejos de Administración de: Industrias Peñoles, S.A.B. de C.V., Grupo Televisa, S.A.B. de C.V., GNP y Grupo Carso, S.A.B. de C.V.

* *Miembros del Comité de Auditoría de KCM.*

+ *Miembros del Comité de Compensaciones de KCM.*

Principales Funcionarios.

A continuación se presentan los nombres, cargos y antigüedad en la Compañía de los principales funcionarios de KCM.

Pablo González Guajardo, 15 años
Director General

Bernardo Aragón Paasch, 17 años
Director de Operaciones

José Antonio Barrera Bortoni, 28 años
Director Corporativo de Innovación y Crecimiento

Xavier Cortés Lascurain, 15 años
Director de Planeación Estratégica

(1) Jesús A. González Laporte, 49 años
Director de Planeación Estratégica de Operaciones

(2) Jesus González Urevig , 3 años
Director de Logística y Servicio a Clientes

Fernando González Velasco, 27 años
Director de Ventas Productos al Consumidor

Virgilio Isa Cantillo, 23 años
Director Mercadotecnia Productos Infantiles

Gabriel Lance Brunet, 39 años
Director de Manufactura

Jorge Lara Flores, 28 años
Director de Finanzas

Alejandro Lascurain Curbelo, 22 años
Director de Recursos Humanos

Jose Lois Prieto, 55 años
Director de Análisis y Control

José Antonio Lozano Córdova, 34 años
Director de Innovación de Productos, Desarrollo Tecnológico y Calidad

Jorge Morales Rojas, 7 años
Director de Mercadotecnia de Productos del Hogar

Jean-Louis Brunet Torres, 6 años
Subdirector Comercial Professional y Cuidado de la Salud

Sergio Camacho Carmona, 13 años
Tesorero

Carlos Conss Curiel, 31 años
Subdirector de Servicios de Información

Humberto Escoto Zubirán, 29 años
Subdirector de Asuntos Jurídicos

(3) Jose María Robles Miaja, 3 años
Gerente de Exportación

Angel Armando Paz Camacho, 27 años
Gerente de Auditoría Interna

Javier Pizzuto del Moral, 8 años
Subdirector de Mercadotecnia de Cuidado Personal y Protección Femenina

Luis Santiago de la Torre Oropeza, 14 años
Subdirector de Relaciones Laborales

Fernando Alberto Vergara Rosales, 27 años
Contralor Financiero

- (1) Es tío de Pablo González Guajardo
- (2) Es primo de Pablo González Guajardo
- (3) Es primo de Pablo González Guajardo

Remuneración a los consejeros y principales funcionarios.

Por el año que terminó el 31 de diciembre de 2011 las remuneraciones en efectivo a los miembros del Consejo de Administración en conjunto fueron de \$4 millones de pesos. Las remuneraciones a los principales funcionarios ascendieron, en conjunto, a \$207 millones de pesos. Adicionalmente, este grupo de funcionarios principales, en unión a otro grupo de funcionarios y empleados de la Compañía que el Consejo de Administración considera como clave, tienen derecho a los beneficios del plan de acciones de la Serie de Unidades Virtuales. Durante el año 2011, ninguno de dichos funcionarios recibió remuneraciones distintas a las mencionadas. Ver *“Administración - Estatutos Sociales y Otros Convenios”* y *“Descripción del Negocio – Recursos Humanos”*.

Accionistas Principales y Otros Accionistas.

La tenencia accionaria de KCM no ha presentado cambios significativos durante los últimos tres años.

El accionista principal de la Compañía es Kimberly-Clark Holland Holdings B.V., con una participación de aproximadamente 47.9%.

Kimberly-Clark Holland Holdings B.V. es una subsidiaria de KCC. En base a la información pública disponible de KCC, la Compañía no puede determinar si alguna persona física controla a KCC y considera que la tenencia accionaria de KCC está altamente pulverizada, por tratarse de una compañía pública.

Las acciones de la Compañía están listadas en la BMV. Hasta donde la Compañía tiene conocimiento, al 31 de diciembre del 2011, aproximadamente el 52% de las acciones de KCM estaban en manos del gran público inversionista, de las cuales el 30% estaban representadas por CPO's conforme a su programa, el 19% estaban en manos del público inversionista en forma directa, y el 3% estaban incluidas en el programa de ADR's.

Hasta donde es del conocimiento de la Compañía, ningún consejero o funcionario de la misma, distinto del Ing. Claudio X. González Laporte (quien es Presidente del Consejo de Administración) y del Lic. Valentín Díez Morodo (que funge como Vicepresidente del mismo Consejo) es titular de acciones representativas del capital social de KCM que signifiquen más del 1% del total de dichas acciones. Hasta donde la Compañía tiene conocimiento, solamente el Ing. Claudio X. Gonzalez Laporte es accionista beneficiario de acciones que representen más del 5% de su capital social.

Conforme a los estatutos sociales de KCM, los accionistas minoritarios que detentan acciones que representen por lo menos el 8.5% de su capital social, tienen derecho a nombrar un miembro propietario y un suplente del Consejo de Administración por cada 8.5% del capital social de que sean tenedores. No obstante que Kimberly-Clark Holland Holdings B.V. es el principal accionista de KCM, el Consejo de Administración de KCM, el cual está integrado por mayoría de consejeros independientes, ejerce de manera autónoma e independiente las facultades relacionadas con la toma de decisiones respecto de las actividades y operaciones de KCM. Ver *“Administración – Administradores y Accionistas”*. Para una descripción de las relaciones entre KCM y KCC, ver *“Descripción del Negocio – Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos”* y *“Administración – Operaciones con Personas Relacionadas y Conflicto de Intereses”*.

Comité de Auditoría y Prácticas Societarias.

La Compañía cuenta con un Comité Auditoría y Prácticas Societarias, entre cuyas principales funciones está el contribuir en la definición de los lineamientos generales del sistema de control interno de la Compañía y evaluar su efectividad. En adición a dichas funciones, el Comité de Auditoría de KCM se encarga de recomendar al Consejo de Administración a aquellos candidatos para actuar como auditores externos, asegurándose de la independencia y objetividad de los mismos, de recomendar al Consejo de Administración los procedimientos para la preparación de la información financiera, y de emitir opiniones respecto a operaciones con partes relacionadas.

IV.4. Estatutos Sociales y Otros Convenios.

La última reforma a los estatutos sociales de la Compañía fue acordada por la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas, celebrada el 3 de marzo de 2011.

En los términos del artículo décimo tercero de los estatutos sociales, al Consejo de Administración corresponde el nombramiento del Director General de la Compañía y la determinación de sus facultades y remuneración. Conforme al mismo numeral, el propio Consejo de Administración tiene la prerrogativa de establecer los comités especiales que considere necesarios para el desarrollo de las operaciones de la Compañía.

Conforme al artículo vigésimo cuarto de los estatutos sociales, el Consejo de Administración, en el desempeño de sus actividades de vigilancia, se auxilia de un Comité de Auditoría y de Prácticas Societarias. El Presidente de dicho Comité es nombrado por la Asamblea de Accionistas, entre los consejeros independientes. Todos sus integrantes son consejeros independientes.

Asimismo, conforme al artículo vigésimo tercero de los estatutos sociales, el Consejo de Administración se auxilia de un Comité de Compensaciones, integrado en su mayoría por consejeros independientes.

El capital social de la Compañía es variable. La totalidad del capital social es fijo y asciende a la cantidad de \$8,815,092.08 (a valor histórico), representado por 1,075,076,015 acciones ordinarias nominativas, sin expresión de valor nominal, de la Clase I. La parte variable del capital social se podrá representar por acciones ordinarias, nominativas, sin expresión nominal, de la Clase II.

Las acciones representativas tanto de la parte mínima como de la parte variable del capital social se dividen en las siguientes series: la Serie A, integrada por acciones que en todo caso deben representar cuando menos el 52% del total del capital y que solamente pueden ser adquiridas y suscritas por inversionistas considerados como nacionales en términos de la legislación y reglamentación aplicable; y la Serie B, integrada por acciones que en ningún momento deben representar más del 48% del capital y que pueden ser adquiridas y suscritas por personas, empresas o entidades que estén definidas como inversionistas extranjeros por las leyes y reglamentos vigentes en la materia. Todas las acciones confieren dentro de su respectiva clase y serie, iguales derechos y obligaciones a sus tenedores.

Acciones de la Serie A de KCM que representan aproximadamente el 33% de su capital social se encuentran afectas al fideicomiso de fecha 24 de noviembre de 1989 creado por NAFIN para la emisión de certificados de participación ordinaria (incluyendo los CPO's). Dicho fideicomiso fue creado con el fin de permitir a inversionistas extranjeros adquirir certificados de participación ordinaria que representan un interés económico en acciones emitidas por diversas sociedades mexicanas, cuyos estatutos limitan la participación extranjera en su capital (como KCM).

Cada CPO representa una (1) acción Serie A de la Compañía. Los tenedores de los CPO's no tienen derecho a ejercer el voto correspondiente a las acciones Serie A afectas al fideicomiso. Conforme al fideicomiso, NAFIN, como fiduciario, vota las acciones Serie A afectas al fideicomiso en el mismo sentido en el que lo hace la mayoría de los restantes tenedores de acciones Serie A de la Compañía. La transmisión de las acciones Serie A subyacentes a los CPO's se hace a través de registros en Indeval y en instituciones que mantienen cuentas con Indeval.

En caso de que cualquier inversionista extranjero decida adquirir una participación en el capital de KCM, dicho inversionista podrá únicamente adquirir acciones Serie B o CPO's. En el último caso, las acciones Serie A objeto de la compra se transfieren a la cuenta de NAFIN, como fiduciario, en el Indeval, y NAFIN entrega los CPO's al adquirente extranjero. Los tenedores de los CPO's pueden vender sus CPO's: (i) a inversionistas extranjeros, en cuyo caso el adquirente se convierte en tenedor de los mismos o (ii) a inversionistas mexicanos, en cuyo caso se transfieren al comprador las acciones Serie A subyacentes a los CPO's adquiridos. Los tenedores de los CPO's tienen el derecho de recibir los beneficios económicos correspondientes a las acciones Serie A subyacentes a los mismos. NAFIN, como fiduciario, distribuye los dividendos pagados a las acciones Serie A a través de Indeval.

Por otra parte, en virtud de que cada uno de los ADR's emitidos conforme al programa establecido por KCM y que cotizan en el mercado OTC en los Estados Unidos de América, representa cinco (5) CPO's, los ADR's no otorgan derechos de voto respecto de las acciones Serie A de KCM. Los tenedores de los ADR's tienen el derecho de recibir los beneficios económicos correspondientes a las acciones Serie A subyacentes a los CPO's que están referidos a los mismos.

Los estatutos sociales prevén que la Compañía pueda adquirir, previo acuerdo indelegable del Consejo de Administración, a través de la BMV, acciones representativas de su propio capital social. De igual manera determinan los términos y condiciones que regulan la mencionada operación. En tanto dichas acciones pertenezcan a la Compañía no se podrán ejercer los derechos corporativos y de consecución que ellas confieren, ni se considerarán en circulación para efectos de determinar el quórum de asistencia o de votación en las Asambleas de Accionistas.

De acuerdo con lo establecido en el artículo 114 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y en el artículo sexto de los estatutos sociales, la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de la Compañía puede acordar la emisión de acciones "Unidades Virtuales" o acciones de trabajo de serie especial, estas últimas que se identifican como "acciones de la Serie Especial T" o "de Trabajo", y sólo son asignadas a funcionarios o empleados de la Compañía o sus subsidiarias que para tal efecto sean designados por el Consejo de Administración de la Compañía. Las acciones de la Serie Especial T cuentan con la limitación de que el número de acciones de esta serie especial que sean emitidas o estén en circulación no puede exceder 5% del número de acciones ordinarias en que se divide el capital social. Las acciones de la Serie Especial T no representan parte del capital social y no tienen derecho de voto en las Asambleas de Accionistas de la Compañía. Al 31 de diciembre de 2011 no hay asignadas acciones de la Serie Especial T.

Para constituirse estatutariamente en primera convocatoria, las asambleas generales ordinarias de accionistas deben reunir por lo menos el 50% del capital social y sus resoluciones serán válidas cuando se tomen por el voto favorable de la mayoría de las acciones representadas en la Asamblea.

En lo concerniente a las asambleas extraordinarias de accionistas, las que se celebren por virtud de primera convocatoria pueden constituirse cuando se reúna al menos el 75% del capital social y sus resoluciones, para ser válidas, deben tomarse por el voto favorable de acciones que representen cuando menos el 50% del capital social.

V. MERCADO DE CAPITALES

V.1. Estructura Accionaria.

Al 31 de diciembre de 2011, 47.9% del Capital de KCM estaba en poder de KCC el que es uno de los fabricantes de productos al consumidor más grandes del mundo, teniendo operaciones a nivel internacional.

El 52% restante del capital se divide en tres grupos. El 30% está representado por los Certificados de Participación Ordinaria (CPO's), emitidos por Nacional Financiera S.N.C. como fiduciario y como depositario de acciones; poco más del 3% de la tenencia accionaria está representado por CPO's en un programa de ADR's nivel 1 en el mercado OTC; el 19% restante se encuentra distribuido entre un alto número de accionistas mexicanos en la BMV. Al 31 de diciembre de 2011, este capital está representado por acciones Serie A y Serie B.

	<u>Clase I</u>
Serie A	547,059,075
Serie B	504,489,640
	<u>1,051,548,715</u>

Las distinciones entre las acciones Serie A y Serie B, están establecidas en los estatutos sociales de la Compañía, los cuales establecen que las acciones Serie B, sólo pueden ser propiedad de extranjeros y éstas no pueden representar más del 48% del Capital. Ambas series son idénticas en cuanto a derechos de voto se refiere. Las acciones Serie A sólo pueden ser propiedad de mexicanos o, en su caso, mediante el programa de CPO's y ADR's ciertos de los derechos derivados de tales acciones pueden ser detentados por extranjeros.

En este caso los propietarios de los CPO's y ADR's no tienen derecho a voto, y estas acciones son votadas por NAFIN como fiduciario y depositario en el mismo sentido que voten la mayoría de las acciones Serie A.

El capital social ha sido modificado como consecuencia del programa de recompra de acciones propias que KCM mantiene, este programa empezó en 1995. Al 31 de diciembre de 2011 el número de acciones que han sido retiradas por el programa de recompra asciende a 316,059,281 de las cuales se han cancelado 292,531,981.

V.2. Comportamiento de las acciones de KCM en el Mercado de Valores.

<u>Año</u>	<u>Kimber A</u>			<u>Kimber B</u>		
	<u>Volumen (000)</u>	<u>Precio Máximo</u>	<u>Precio Mínimo</u>	<u>Volumen (000)</u>	<u>Precio Máximo</u>	<u>Precio Mínimo</u>
2007	241,403	\$55.50	\$39.00	10,296	\$51.46	\$41.70
2008	210,096	\$52.94	\$35.00	9,551	\$49.80	\$38.35
2009	247,947	\$62.21	\$40.00	10,304	\$59.05	\$44.50
2010	223,463	\$81.75	\$54.47	7,400	\$79.60	\$56.35
2011	189,605	\$78.00	\$65.00	4,900	\$74.50	\$67.96

(Fuente: Infosel)

Precio (al cierre)

<u>Período</u>	<u>Serie A</u>	<u>Serie B</u>
2007		
1 Trim	\$49.78	\$51.25
2 Trim	\$46.92	\$46.80
3 Trim	\$49.80	\$48.82
4 Trim	\$47.85	\$48.00
2008		
1 Trim	\$47.21	\$46.25
2 Trim	\$41.95	\$42.33
3 Trim	\$47.16	\$44.50
4 Trim	\$45.55	\$43.00
2009		
1 Trim	\$45.87	\$47.40
2 Trim	\$50.48	\$50.29
3 Trim	\$56.61	\$57.29
4 Trim	\$58.56	\$54.12
2010		
1 Trim	\$70.11	\$67.20
2 Trim	\$74.73	\$73.00
3 Trim	\$80.24	\$79.18
4 Trim	\$75.73	\$74.79
2011		
1 Trim	\$73.70	\$72.60
2 Trim	\$77.04	\$69.50
3 Trim	\$71.30	\$67.96
4 Trim	\$75.26	\$73.95

(Fuente: Infosel)

Al 31 de diciembre de 2011, aproximadamente el 47.9% del capital social de KCM era propiedad de KCC. La Compañía estima que el remanente está en manos de aproximadamente 1,950 accionistas. Las acciones de la Compañía cotizan en la BMV. La Compañía, además, cuenta con un programa de CPO's que cotizan en la BMV así como un programa de ADR's que cotizan en el mercado OTC en E.U.A.

Desde su inscripción en el mercado de valores en 1961, y hasta la fecha, la acción Serie A de KCM ha mostrado alta bursatilidad, según la calificación propia de la BMV. La cotización de las acciones Serie A y Serie B de KCM nunca ha sido sujeta de suspensión por parte de las autoridades regulatorias, ni por algún otro motivo.


V.3. Formador de Mercado

La empresa no contó durante el año 2011 con la figura del Formador de Mercado.


VI. PERSONAS RESPONSABLES

Los suscritos manifestamos, bajo protesta de decir verdad, que en el ámbito de nuestras respectivas funciones, preparamos la información relativa a la Compañía contenida en el presente Reporte Anual, la cual, a nuestro leal saber y entender, refleja razonablemente su situación. Asimismo, manifestamos que no tenemos conocimiento de información relevante que haya sido omitida o falseada en este Reporte Anual o que el mismo contenga información que pudiera inducir error a los inversionistas.


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



Por: Lic. Pablo González Guajardo
Cargo: Director General



Por: C.P. Jorge Lara Flores
Cargo: Director de Finanzas



Por: Lic. Alberto Saavedra Olavarrieta
Cargo: Secretario del Consejo de Administración

VII. ANEXOS

VII.1. Informe del Presidente del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias, Carta de los Auditores, Dictamen de los Auditores Independientes, Estados Financieros Consolidados y Dictaminados, Notas a los Estados Financieros Consolidados.

Ver Anexos

El suscrito *manifiesta* bajo protesta de decir verdad que los estados financieros consolidados de Kimberly Clark de México, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2011 y 2010 y por los años que terminaron en esas fechas que contiene el presente reporte anual (Ver Anexo 7. 1), fueron dictaminados de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas en México. Asimismo, manifiesta que, dentro del alcance del trabajo realizado para dictaminar los estados financieros antes mencionados, no tiene conocimiento de información financiera relevante que haya sido omitida o falseada en este reporte anual o que el mismo contenga información que pudiera inducir a error a los inversionistas.



C. P. C. Enrique Vázquez Gorostiza
Apoderado legal y Auditor externo
Socio de Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S. C.
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited

México, D. F., 19 de abril de 2012

EMILIO CARRILLO GAMBOA

México, D.F. a 7 de febrero de 2012.

INFORME DEL COMITÉ DE AUDITORÍA Y PRÁCTICAS SOCIETARIAS AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE KIMBERLY-CLARK DE MÉXICO, S.A.B. DE C.V.

En cumplimiento de las disposiciones de la Ley del Mercado de Valores, presentamos a ustedes este Informe, a fin de que, en su oportunidad, se someta a la consideración de la Asamblea General Extraordinaria y Anual Ordinaria de Accionistas.

Para analizar las operaciones del ejercicio 2011, el Comité de Auditoría se reunió, a partir de la última Asamblea de Accionistas, los días 11 de abril, 18 de julio, 17 de octubre de 2011 y 7 de febrero de 2012. En sus sesiones estuvieron presentes, además de los miembros del Comité, el Presidente del Consejo de Administración, el Director General, el Auditor Externo, y los señores Director de Finanzas y Gerente de Auditoría de la Sociedad y cuando se estimó conveniente, otros ejecutivos de la Sociedad.

Los principales asuntos que han sido considerados en estas sesiones, son los siguientes:

1. Se revisaron, analizaron y aprobaron las principales políticas contables seguidas por la Sociedad, en términos de la información recibida. Se hace constar que en el ejercicio no se modificaron las políticas contables de la Sociedad.
2. Se recibió y aprobó el Informe del señor Director General por las actividades del ejercicio que terminó en el 2011.
3. Se recibió por parte del Auditor Externo, un reporte de resultados de la Auditoría Externa al 31 de diciembre de 2011, con un dictamen sin observaciones, en el que se hace destacar la colaboración obtenida de todas las áreas de la Sociedad para el cumplimiento de esta labor.
4. El Comité evaluó la labor tanto de la persona moral que presta los servicios de Auditoría Externa de Galaz, Yamazaki, Ruíz Urquiza, S.C., como del C.P.C Enrique Vázquez Gorostiza y las consideró satisfactorias, Por otra parte, los señores Auditores Externos confirmaron su independencia.

EMILIO CARRILLO GAMBOA

5. Con fundamento en el dictamen de Auditoría Externa, en nuestra opinión, los Estados Financieros de la Sociedad al 31 de diciembre de 2011, son adecuados y suficientes y por lo tanto, dichos estados reflejan de forma veraz, razonable y suficiente la situación financiera de Kimberly-Clark de México, S.A.B. de C.V., por lo que atentamente nos permitimos proponer a ustedes sean aprobados y presentados posteriormente a la Asamblea de Accionistas para su aprobación definitiva.
6. De conformidad con lo dispuesto por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, se determinó realizar un cambio en las políticas contables de la Sociedad, por lo que a partir del primero de enero de 2012, los Estados Financieros de la Sociedad deberán de incorporar el efecto de la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera. El efecto de esta adopción se revela en la Nota 14 de los Estados Financieros Dictaminados.
7. Se recibió el informe del Subdirector de Asuntos Jurídicos, en donde se hace constar el cumplimiento de las obligaciones legales de la Sociedad durante el ejercicio de 2011.
8. Igualmente, fue revisada y aprobada la información relativa a la gestión del Departamento de Auditoría Interna de la Sociedad, las principales características de las evaluaciones contenidas en sus reportes, el programa de reinversión cumplido en el ejercicio y sus resultados, mismos que fueron satisfactorios.
9. Se aprobó el programa de Auditoría Interna para el presente ejercicio y se recibió un reporte de las actividades realizadas a la fecha, que también fue aprobado.
10. Al finalizar las sesiones, los miembros del Comité se han reunido con el Auditor Externo, sin presencia de los funcionarios de la Sociedad, habiendo obtenido su plena colaboración para recibir información adicional sobre los asuntos tratados, en los casos en los que le fue solicitada.
11. Igualmente los miembros del Comité se han reunido con el Gerente de Auditoría, sin la presencia de otros funcionarios de la Sociedad, ni del Auditor Externo, para recibir la información que se ha considerado conveniente solicitar.

EMILIO CARRILLO GAMBOA

12. Por último, debemos hacer constar que fuera de lo mencionado en la Nota 11 de los Estados Financieros Dictaminados, en el ejercicio no se presentó ningún caso de operaciones entre partes relacionadas.

Por su parte, el Subcomité de Compensaciones del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias, tuvo su sesión regular el 17 de enero de 2012 con asistencia de la totalidad de sus miembros, en la cual: a) se analizó la compensación total en el mercado para puestos y empresas de rango similares; b) se analizaron y aprobaron los incrementos en la compensación básica o fija para personal sindicalizado, empleados y funcionarios administrativos para 2012; y c) se analizaron las bases y objetivos para determinar en el año 2012, la compensación variable basada en el alcance de objetivos, para el personal administrativo clave de la Sociedad, así como los incentivos de largo plazo para dicho personal.

Atentamente,



Lic. Emilio Carillo Gamboa
Presidente del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias

Dictamen de los auditores independientes al Consejo de Administración y Accionistas de Kimberly-Clark de México, S. A. B. de C. V.

Hemos examinado los balances generales consolidados de Kimberly-Clark de México, S. A. B. de C. V. y subsidiarias (la "Compañía") al 31 de diciembre de 2011 y 2010, y los estados consolidados de resultados, de variaciones en el capital contable y de flujos de efectivo que les son relativos, por los años que terminaron en esas fechas. Dichos estados financieros son responsabilidad de la administración de la Compañía. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los mismos con base en nuestras auditorías.

Nuestros exámenes fueron realizados de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas en México, las cuales requieren que la auditoría sea planeada y realizada de tal manera que permita obtener una seguridad razonable de que los estados financieros no contienen errores importantes, y de que están preparados de acuerdo con las normas de información financiera mexicanas. La auditoría consiste en el examen, con base en pruebas selectivas, de la evidencia que soporta las cifras y revelaciones de los estados financieros; asimismo, incluye la evaluación de las normas de información financiera utilizadas, de las estimaciones significativas efectuadas por la administración y de la presentación de los estados financieros tomados en su conjunto. Consideramos que nuestros exámenes proporcionan una base razonable para sustentar nuestra opinión.

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados antes mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de Kimberly-Clark de México, S. A. B. de C. V. y subsidiarias al 31 de diciembre de 2011 y 2010, y los resultados de sus operaciones, las variaciones en el capital contable y los flujos de efectivo, por los años que terminaron en esas fechas, de conformidad con las normas de información financiera mexicanas.

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S. C.
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited



C. P. C. Enrique Vázquez Gorostiza
2 de febrero de 2012

Balances generales consolidados

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010

(Miles de pesos)

Activo	<u>2011</u>	<u>2010</u>
Activo circulante:		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 4,027,564	\$ 6,306,972
Cuentas por cobrar – neto	5,447,840	4,671,283
Inventarios – neto	<u>2,092,595</u>	<u>1,915,377</u>
Total del activo circulante	11,567,999	12,893,632
Inmuebles, maquinaria y equipo – neto	<u>14,731,287</u>	<u>14,047,566</u>
Total	<u>\$ 26,299,286</u>	<u>\$ 26,941,198</u>
 Pasivo y capital contable		
Pasivo circulante:		
Porción circulante de la deuda a largo plazo	\$ 17,297	\$ 46,687
Cuentas por pagar	3,156,348	2,691,547
Beneficios a los empleados	718,000	800,782
Pasivos acumulados	1,525,690	1,549,092
Impuesto sobre la renta	<u>147,777</u>	<u>221,089</u>
Total del pasivo circulante	5,565,112	5,309,197
Instrumentos financieros derivados	155,309	102,551
Deuda a largo plazo	11,250,000	11,265,364
Impuestos diferidos	1,551,736	1,720,039
Otros pasivos	<u>230,341</u>	<u>277,049</u>
Total del pasivo	18,752,498	18,674,200
Capital contable	<u>7,546,788</u>	<u>8,266,998</u>
Total	<u>\$ 26,299,286</u>	<u>\$ 26,941,198</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Estados de resultados consolidados

 Años que terminaron el 31 de diciembre de 2011 y 2010
 (Miles de pesos)

	<u>2011</u>	<u>2010</u>
Ventas netas	\$ 26,732,383	\$ 26,196,519
Costo de ventas	<u>16,533,544</u>	<u>15,640,626</u>
Utilidad bruta	10,198,839	10,555,893
Gastos generales	<u>3,821,093</u>	<u>3,674,838</u>
Utilidad de operación	6,377,746	6,881,055
Participación de los trabajadores en las utilidades y otros - neto	487,291	543,926
Resultado integral de financiamiento	<u>740,755</u>	<u>427,016</u>
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	5,149,700	5,910,113
Impuestos a la utilidad	<u>1,508,827</u>	<u>1,687,168</u>
Utilidad neta	<u>\$ 3,640,873</u>	<u>\$ 4,222,945</u>
Utilidad básica por acción (en pesos, utilizando el promedio ponderado de acciones en circulación)	<u>\$ 3.44</u>	<u>\$ 3.95</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Estados de variaciones en el capital contable consolidados

Años que terminaron el 31 de diciembre de 2011 y 2010

(Miles de pesos)

	<u>Capital social</u>	<u>Utilidades retenidas</u>	<u>Efecto de conversión de entidades extranjeras</u>	<u>Valuación de instrumentos financieros</u>	<u>Total del capital contable</u>
Saldos al 1o. de enero de 2010	\$ 4,122,021	\$ 4,515,858	\$ 4,117	\$ (7,939)	\$ 8,634,057
Dividendos distribuidos		(3,455,602)			(3,455,602)
Recompra de acciones propias	(58,650)	(1,010,443)			(1,069,093)
Aplicación de otros		2,655	(2,655)		-
Utilidad integral		4,222,945	(1,462)	(63,847)	4,157,636
Saldos al 31 de diciembre de 2010	4,063,371	4,275,413	-	(71,786)	8,266,998
Dividendos distribuidos		(3,606,275)			(3,606,275)
Recompra de acciones propias	(53,932)	(663,945)			(717,877)
Utilidad integral		3,640,873		(36,931)	3,603,942
Saldos al 31 de diciembre de 2011	<u>\$ 4,009,439</u>	<u>\$ 3,646,066</u>	<u>\$ -</u>	<u>\$ (108,717)</u>	<u>\$ 7,546,788</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Estados de flujos de efectivo consolidados

Años que terminaron el 31 de diciembre de 2011 y 2010

(Miles de pesos)

	<u>2011</u>	<u>2010</u>
Actividades de operación:		
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	\$ 5,149,700	\$ 5,910,113
Partidas relacionadas con actividades de inversión y financiamiento:		
Depreciación	1,236,161	1,189,583
Fluctuaciones cambiarias	109,126	(58,990)
Intereses a cargo - neto	631,629	486,006
Participación de los trabajadores en las utilidades y otros - neto	<u>487,291</u>	<u>543,926</u>
	7,613,907	8,070,638
Cuentas por cobrar	(762,316)	(425,489)
Inventarios	(177,218)	(233,745)
Cuentas por pagar	345,449	139,327
Beneficios a los empleados	(590,786)	(500,588)
Pasivos acumulados	(24,937)	72,669
Impuestos a la utilidad pagados	<u>(1,734,615)</u>	<u>(2,262,542)</u>
Flujos netos de efectivo de actividades de operación	4,669,484	4,860,270
Actividades de inversión		
Adquisición de inmuebles maquinaria y equipo - neto	(1,906,553)	(866,572)
Cuenta por cobrar a Corporación Scribe, S.A.P.I. de C.V. (incluye intereses)	-	417,370
Intereses cobrados	<u>174,234</u>	<u>178,609</u>
Flujos netos de efectivo de actividades de inversión	(1,732,319)	(270,593)
Efectivo excedente para aplicar en actividades de financiamiento	2,937,165	4,589,677
Actividades de financiamiento		
Préstamos obtenidos	-	4,000,000
Pago de préstamos	(47,510)	(3,521,610)
Intereses pagados	(810,678)	(669,068)
Dividendos pagados	(3,606,275)	(3,455,602)
Recompra de acciones propias	(717,877)	(1,069,093)
Otros pasivos	<u>(32,947)</u>	<u>(26,332)</u>
Flujos netos de efectivo de actividades de financiamiento	(5,215,287)	(4,741,705)
Disminución en efectivo y equivalentes de efectivo	(2,278,122)	(152,028)
Ajuste al flujo de efectivo por variaciones en el tipo de cambio	(1,286)	(1,495)
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del período	<u>6,306,972</u>	<u>6,460,495</u>
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período	<u>\$ 4,027,564</u>	<u>\$ 6,306,972</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Notas a los estados financieros consolidados

Años que terminaron el 31 de diciembre de 2011 y 2010
(Miles de pesos)

1. Operaciones, bases de presentación y resumen de políticas contables significativas

Operaciones

Kimberly-Clark de México, S. A. B. de C. V. y subsidiarias (la “Compañía”) se dedica a la manufactura y comercialización de productos desechables para el consumidor de uso diario dentro y fuera del hogar, como son: pañales y productos para bebé, toallas femeninas, productos para incontinencia, papel higiénico, servilletas, pañuelos, toallas para manos y cocina, toallitas húmedas y productos para el cuidado de la salud. Entre sus principales marcas se encuentran: Huggies[®], KleenBebe[®], Kleenex[®], Kimlark[®], Pétalo[®], Cottonelle[®], Depend[®] y Kotex[®].

Bases de presentación de estados financieros

Unidad monetaria de los estados financieros – Los estados financieros y notas al 31 de diciembre de 2011 y 2010 y por los años que terminaron en esas fechas incluyen saldos y transacciones de pesos de diferente poder adquisitivo.

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

- Crisoba Industrial, S. A. de C. V. Proporciona servicios de renta de inmuebles, equipo y otros a Kimberly-Clark de México, S. A. B. de C. V.
- Servicios Empresariales Során, S. A. de C. V. Proporciona financiamiento y a través de sus compañías subsidiarias, servicios de distribución y otros a Kimberly-Clark de México, S. A. B. de C. V.
- Taxi Aéreo de México, S. A. Proporciona servicio de transporte aéreo a personal de Kimberly-Clark de México, S. A. B. de C. V., sus subsidiarias y al público en general.
- Otras subsidiarias cuya actividad es el arrendamiento de inmuebles a otras subsidiarias de Kimberly-Clark de México, S. A. B. de C. V.

Las operaciones y saldos intercompañías han sido eliminados en la consolidación.

Utilidad integral – Se presenta en los estados de variaciones en el capital contable y se forma por la utilidad neta del ejercicio más otras partidas que representan una ganancia o pérdida del mismo período y que se presentan directamente en el capital contable sin afectar el estado de resultados.

Utilidad de operación – La utilidad de operación se obtiene de disminuir a las ventas netas el costo de ventas y los gastos generales. Aun cuando la NIF B-3 Estado de resultados, no lo requiere, se incluye este renglón en los estados de resultados consolidados que se presentan ya que contribuye a un mejor entendimiento del desempeño económico y financiero de la Compañía.



Resumen de políticas contables significativas

Los estados financieros consolidados adjuntos cumplen con las Normas de Información Financiera "NIF". Su preparación requiere que la administración efectúe ciertas estimaciones y utilice determinados supuestos para valorar algunas de las partidas de los estados financieros y para efectuar las revelaciones que se consideren adecuadas en las circunstancias. Las principales políticas contables son las siguientes:

Reconocimiento de los efectos de la inflación – De acuerdo con la NIF B-10 Efectos de la inflación, se considera que existen dos entornos económicos:

a) Inflacionario, cuando la inflación acumulada de los tres ejercicios anuales anteriores es igual o superior a 26%, caso en el cual requiere el reconocimiento de los efectos de la inflación, y b) no inflacionario, cuando en el mismo período la inflación es menor a 26%, en este último caso, no se deben reconocer los efectos de la inflación en los estados financieros.

Debido a que al 31 de diciembre de 2011 y 2010 la inflación acumulada de los tres ejercicios anteriores fue de 15.19% y 14.48%, respectivamente; el entorno económico califica como no inflacionario.

Por lo tanto, desde el 1 de enero de 2008, la Compañía suspendió el reconocimiento de los efectos de la inflación en los estados financieros; sin embargo, ciertos saldos en el activo y capital contable incluyen los efectos de reexpresión reconocidos hasta el 31 de diciembre de 2007.

Equivalentes de efectivo – Consiste en inversiones diarias de excedentes de efectivo e inversiones en valores fácilmente convertibles en efectivo y sujetos a riesgos poco significativos de cambios en valor.

Inventarios y costo de ventas – Los inventarios se valúan al menor de su costo o valor neto de realización, utilizando el método de primeras entradas primeras salidas.

Inmuebles, maquinaria y equipo – Se registran al costo de adquisición. Los saldos que provienen de adquisiciones de procedencia nacional realizadas hasta el 31 de diciembre de 2007 se actualizaron aplicando factores derivados del INPC (Índice Nacional de Precios al Consumidor) hasta esa fecha. En el caso de activos fijos de origen extranjero su costo de adquisición se actualizó hasta esa misma fecha, con la inflación del país de origen y se consideró la fluctuación del peso mexicano con relación a la moneda de dicho país de origen.

La depreciación de los inmuebles, maquinaria y equipo se calcula conforme al método de línea recta y con base en las vidas útiles estimadas de los activos, como sigue:

	Años Promedio
Edificios	45
Maquinaria y equipo	15 a 25
Equipo de transporte	12 y 25

Capitalización del resultado integral de financiamiento – El resultado integral de financiamiento incurrido y atribuible al período durante el cual se llevó a cabo la construcción e instalación de proyectos mayores de inversión en inmuebles, maquinaria y equipo se capitaliza y se actualizó hasta el 31 de diciembre de 2007 aplicando el INPC.

Deterioro de activos de larga duración en uso – Anualmente se revisa el valor en libros de los activos de larga duración en uso, para detectar la presencia de algún indicio de deterioro. Al 31 de diciembre de 2011 y 2010 no existen indicios de deterioro.

Beneficios a los empleados – Incluyen las prestaciones que se devengan a favor de los empleados por beneficios directos, beneficios por terminación y al retiro. Dentro de estos beneficios se incluye el plan de compensación para funcionarios y empleados clave, denominado “Plan de Asignación de Unidades Virtuales”, cuyo costo se registra con cargo a los resultados de cada año. Para hacer frente a esta obligación la Compañía tiene establecido un fideicomiso.

Instrumentos financieros derivados – Se valúan a su valor razonable y sus efectos se reconocen en los resultados del período, y en el capital contable cuando estos califican para la contabilidad de coberturas. Estos instrumentos se utilizan para reducir los riesgos de los efectos de las variaciones en las tasas de interés.

Transacciones en moneda extranjera – Las transacciones en moneda extranjera se registran al tipo de cambio vigente a la fecha de su celebración. Los activos y pasivos monetarios en moneda extranjera se valúan en moneda nacional al tipo de cambio vigente a la fecha de los estados financieros. Las fluctuaciones cambiarias se registran en el resultado integral de financiamiento del período en que ocurren.

Reconocimiento de ingresos – Los ingresos se reconocen en el período en que se transfiere la propiedad y/o responsabilidad de los inventarios a los clientes que los adquieren.

Participación de los trabajadores en las utilidades “PTU” – La PTU se registra en los resultados del año en que se causa. Se reconoce la PTU diferida proveniente de las diferencias temporales que resultan de la comparación de los valores contables y fiscales de los activos y pasivos, cuando se pueda presumir razonablemente que van a provocar un pasivo o beneficio, y no exista algún indicio de que vaya a cambiar esa situación, de tal manera que los pasivos o los beneficios no se materialicen. Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, los montos de PTU fueron \$494,243 y \$554,770, respectivamente.

Impuestos a la utilidad – El impuesto sobre la renta (“ISR”), se registra en los resultados del año en que se causa, reconociéndose los efectos diferidos originados por las diferencias temporales, correspondientes a operaciones y otros eventos económicos reconocidos en los estados financieros en períodos diferentes al considerado en las declaraciones del impuesto sobre la renta de las empresas. Dichos efectos se registran considerando todas las diferencias temporales que se determinan mediante la comparación de los valores contables y fiscales de los activos y pasivos.

Para reconocer el impuesto diferido es necesario realizar una proyección financiera para identificar cual será la base gravable preponderante (impuesto sobre la renta o impuesto empresarial a tasa única “IETU”) para el pago de impuestos a la utilidad.

2. Cuentas por cobrar

	<u>2011</u>	<u>2010</u>
Clientes	\$ 5,499,741	\$ 4,660,307
Estimación para cuentas de cobro dudoso	<u>(116,036)</u>	<u>(116,397)</u>
Neto	5,383,705	4,543,910
Otras	<u>64,135</u>	<u>127,373</u>
Total	<u>\$ 5,447,840</u>	<u>\$ 4,671,283</u>

3. Inventarios

	<u>2011</u>	<u>2010</u>
Productos terminados	\$ 728,912	\$ 648,662
Producción en proceso	227,296	200,640
Materia prima y refacciones	<u>1,136,387</u>	<u>1,066,075</u>
Total	<u>\$ 2,092,595</u>	<u>\$ 1,915,377</u>

4. Inmuebles, maquinaria y equipo

	<u>2011</u>	<u>2010</u>
Edificios	\$ 4,652,816	\$ 4,605,736
Maquinaria y equipo	26,099,849	24,592,665
Equipo de transporte	910,415	897,533
Total	<u>31,663,080</u>	<u>30,095,934</u>
Depreciación acumulada	<u>(18,029,812)</u>	<u>(17,152,876)</u>
Neto	13,633,268	12,943,058
Terrenos	503,410	503,410
Construcciones en proceso	<u>594,609</u>	<u>601,098</u>
Total	<u>\$ 14,731,287</u>	<u>\$ 14,047,566</u>

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010 está pendiente de amortizarse la cantidad de \$392,815 y \$472,613, respectivamente, correspondiente al resultado integral de financiamiento capitalizado.

5. Deuda a largo plazo

La deuda a largo plazo se integra como sigue:

	<u>2011</u>	<u>2010</u>
Documentos por pagar a bancos en dólares estadounidenses, sin garantía, con tasas de interés basadas en LIBOR. Al 31 de diciembre de 2011 la tasa es de .80% anual.	\$ 17,297	\$ 62,051
Certificados bursátiles en pesos, sin garantía, con tasas de interés fijas de 8.95%, 9.98%, 9.65% y 7.17% anual.	4,950,000	4,950,000
Certificados bursátiles en pesos, sin garantía, con tasas de interés variable basada en TIIE a plazo de 28 días, adicionadas o disminuidas por diferentes puntos base. Al 31 de diciembre de 2011 las tasas son desde 4.70% hasta 5.74% anual.	<u>6,300,000</u>	<u>6,300,000</u>
	11,267,297	11,312,051
Menos - porción circulante	<u>17,297</u>	<u>46,687</u>
	<u>\$ 11,250,000</u>	<u>\$ 11,265,364</u>

Los contratos de la deuda a largo plazo establecen ciertas obligaciones de hacer y no hacer, que no incluyen restricciones financieras. Las cuales se han cumplido.

Los vencimientos de la deuda a largo plazo son como sigue:

2013	\$ 1,250,000
2014	2,300,000
2015	1,500,000
2016	800,000
2017	2,500,000
2019	400,000
2020	<u>2,500,000</u>
	<u>\$ 11,250,000</u>

Con la finalidad de reducir el riesgo de volatilidad en la tasa de interés de una porción equivalente al 60% del financiamiento obtenido en 2007 por \$2,500,000, se contrató un swap que convierte el perfil de pago de interés a tasa fija de 8.01% anual.

6. Capital contable

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, el capital social estaba representado por acciones ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, como sigue:

	A c c i o n e s			
	<u>2011</u>	<u>%</u>	<u>2010</u>	<u>%</u>
Serie "A"	547,059,075	52	552,285,675	52
Serie "B"	<u>504,489,640</u>	<u>48</u>	<u>509,388,640</u>	<u>48</u>
Total	<u>1,051,548,715</u>	<u>100</u>	<u>1,061,674,315</u>	<u>100</u>

De acuerdo con los estatutos de la Compañía, las acciones de la serie "A" sólo pueden ser adquiridas por accionistas mexicanos o compañías con una inversión mayoritaria mexicana y deben representar por lo menos el 52% de su capital social.

Como parte del programa de adquisición de acciones propias aprobado por los accionistas anualmente, durante los años terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010 se adquirieron 10,125,600 y 15,324,100 acciones, respectivamente.

De conformidad con la Ley del Impuesto Sobre la Renta, los saldos de las cuentas que integran el capital contable, con excepción de las aportaciones efectuadas por los accionistas y su correspondiente actualización fiscal, así como las utilidades retenidas determinadas conforme a la propia Ley, están sujetos al impuesto sobre dividendos, a cargo de la Compañía. Al 31 de diciembre de 2011 los saldos de las cuentas fiscales están representados por la cuenta de capital de aportación por \$28,075,000, y la cuenta de utilidad fiscal neta por \$12,587,000 aproximadamente.

Durante los años que terminaron el 31 de diciembre de 2011 y 2010, se distribuyeron dividendos a los accionistas por \$3,606,275 y \$3,455,602, respectivamente. De no haberse pagado dichos dividendos, el capital contable sería superior en \$7,061,877 y \$3,455,602 a esas fechas.

7. Información por segmentos

La información por segmentos operativos se presenta con base en el enfoque gerencial como sigue:

	2011		2010	
	Productos al Consumidor	Institucional y Cuidado de la Salud	Productos al Consumidor	Institucional y Cuidado de la Salud
Ventas netas	\$ 23,206,845	\$ 3,525,538	\$ 22,889,197	\$ 3,307,322
Utilidad de operación	5,949,390	428,356	6,388,487	492,568
Depreciación	1,024,446	211,715	1,007,712	181,871
Activos totales	22,780,874	3,518,412	23,312,630	3,628,568

Las ventas de exportación representan 6% del total en 2011 y 2010, y se incluyen en los segmentos respectivos.

8. Resultado integral de financiamiento

Consiste en:

	2011	2010
Gasto por intereses – neto	\$ 638,006	\$ 489,628
Fluctuaciones cambiarias – neto	109,126	(58,990)
Resultado integral de financiamiento capitalizado	(6,377)	(3,622)
	<u>\$ 740,755</u>	<u>\$ 427,016</u>

Incluye efecto neto desfavorable en instrumentos financieros derivados por \$49,874 y \$48,705; en 2011 y 2010, respectivamente.

9. Impuestos a la utilidad

El impuesto sobre la renta (ISR) se integra como sigue:

	2011	2010
Impuesto sobre la renta:		
Causado	\$ 1,661,302	\$ 1,645,627
Diferido	(152,475)	41,541
Neto	<u>\$ 1,508,827</u>	<u>\$ 1,687,168</u>

La tasa legal de ISR para ambos años es 30%.

La tasa legal de ISR difiere de la tasa efectiva, debido a los efectos de ciertas partidas de carácter permanente. Los resultados fiscales de las subsidiarias se consolidan al 100% de la proporción de su tenencia accionaria.

El principal concepto que origina el saldo del pasivo por impuestos diferidos al 31 de diciembre de 2011 y 2010, es inmuebles, maquinaria y equipo que representa prácticamente el 100% del total de dicho pasivo.

El 7 de diciembre de 2009 se publicaron modificaciones a la Ley del ISR aplicables a partir de 2010, en las cuales se modifica el régimen de consolidación fiscal para establecer que el pago del ISR relacionado con los beneficios de la consolidación fiscal debe enterarse en parcialidades a partir del año 2010. Este pasivo es poco significativo.

10. Saldos y transacciones en moneda extranjera

Los activos y pasivos incluyen partidas monetarias que serán cobradas o pagadas en moneda extranjera, dichas partidas, denominadas en miles de dólares estadounidenses, se integran como sigue:

	<u>2011</u>	<u>2010</u>
Activos monetarios	85,146	77,896
Pasivos monetarios	128,837	119,478

El tipo de cambio utilizado para valuar estas partidas fue de \$13.96 en 2011 y \$12.40 pesos por un dólar estadounidense, en 2010.

Las transacciones denominadas en miles de dólares estadounidenses fueron como sigue:

	<u>2011</u>	<u>2010</u>
Ventas de exportación	133,513	119,169
Compras de materias primas, refacciones y servicios	628,321	586,035
Compras de maquinaria y equipo	115,936	33,884

11. Partes relacionadas

Por los años que terminaron el 31 de diciembre, la Compañía tuvo las siguientes transacciones y saldos con sus partes relacionadas:

	<u>2011</u>	<u>2010</u>
Kimberly-Clark Corporation:		
Compras y servicios técnicos	\$ 1,238,878	\$ 1,256,242
Maquinaria y equipo	167,431	25,825
Ventas netas	699,747	835,536
Cuentas por pagar	162,833	144,302
Cuentas por cobrar	96,764	97,113

En abril de 2010 Corporación Scribe, S.A.P.I. de C.V. decidió liquidar en forma anticipada la cuenta por cobrar a favor de la Compañía, por lo tanto a partir de esa fecha dejó de ser parte relacionada.

	<u>2010</u>
Corporación Scribe, S.A.P.I. de C.V.:	
Compras y otros servicios	\$ 143,557
Ingresos por servicios, intereses y otros	190,933

Otras - Al 31 de diciembre de 2011 y 2010 el monto de los beneficios al personal gerencial clave o directivos relevantes de la Compañía fue de \$206,949 y \$200,386, respectivamente.

12. Beneficios al retiro y por terminación laboral

El pasivo y el costo anual por primas de antigüedad legal, plan de pensiones para personal que reúna ciertos requisitos e indemnizaciones al término de la relación laboral, es calculado por actuario independiente con base en el método de crédito unitario proyectado. Para hacer frente a estas obligaciones, la Compañía tiene establecidos fondos en administración.

Los datos más significativos en relación con estas obligaciones son como sigue:

	<u>2011</u>	<u>2010</u>
Obligaciones por beneficios adquiridos	\$ 375,229	\$ 324,707
Obligaciones por beneficios proyectados	488,057	429,284
Valor de los fondos	375,619	366,939
Costo neto del período	35,491	38,723

13. Compromisos

Al 31 de diciembre de 2011, existían los siguientes:

- Por adquisición de maquinaria, equipo y por construcciones, por un total aproximado de \$391,700.
- Por adquisición de materias primas, por un total aproximado de \$307,000.
- Por contratos de arrendamiento de bodegas y oficinas que establecen plazos forzosos que van de 5 a 10 años con rentas anuales estimadas de \$144,000.

Los compromisos por adquisición de maquinaria, equipo y materias primas están denominados principalmente en dólares estadounidenses.

14. Efectos de la Adopción de las Normas de Información Financiera Internacionales

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), estableció el requerimiento a las entidades que divulgan su información financiera al público a través de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) para que a partir del año 2012 elaboren y divulguen obligatoriamente su información financiera con base en las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés) emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés).

Los estados financieros consolidados que emitirá la Compañía por el año que terminará el 31 de diciembre de 2012 serán sus primeros estados financieros anuales que cumplan con IFRS. La fecha de transición es el 1 de enero de 2011 y, por lo tanto, el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2011 es el periodo comparativo comprendido por la norma de adopción IFRS 1, Adopción Inicial de las Normas Internacionales de Información Financiera. De acuerdo a IFRS 1, ninguna de las excepciones obligatorias relevantes de aplicación retrospectiva le afectan a la Compañía, y eligió las siguientes exenciones opcionales a la aplicación retrospectiva y cuyos efectos se reconocen en las utilidades retenidas, como sigue:

Costo asumido – Se aplicará la exención de costo asumido. Por lo tanto, se eligió utilizar el valor razonable a la fecha de transición como su costo asumido para los principales rubros de propiedades, planta y equipo.

Beneficios al retiro – Se aplicará la exención de beneficios al retiro. Por lo tanto, se reconocen todas las ganancias y pérdidas actuariales acumuladas a la fecha de transición.

A continuación se resumen las principales diferencias que la Compañía ha identificado en su transición de las NIF a IFRS a la fecha de estos estados financieros consolidados, así como una estimación de los impactos significativos:

Efectos de la inflación – Conforme a IFRS, los efectos inflacionarios se reconocen en los estados financieros cuando la economía del país donde opera la Compañía califica como hiperinflacionaria. La economía mexicana dejó de ser hiperinflacionaria en 1999 y, en consecuencia los efectos en la Actualización del Capital Social que fueron reconocidos por la Compañía desde esa fecha hasta el 31 de diciembre de 2007 bajo NIF, se revirtieron contra las utilidades retenidas, representando una disminución en el capital social y un incremento en las utilidades retenidas.

Beneficios a empleados – Conforme a IFRS, las provisiones por indemnizaciones por terminación laboral se reconocen hasta el momento que la Compañía tenga un compromiso demostrable para terminar la relación con el empleado o haya realizado una oferta para alentar el retiro voluntario: por lo tanto, se eliminó el pasivo reconocido bajo NIF. Así mismo, IFRS no permite el reconocimiento de los activos o pasivos diferidos por la PTU, por lo tanto, se eliminó el pasivo reconocido bajo NIF. En ambos casos se incrementaron las utilidades retenidas.

Impuestos diferidos – Conforme a IFRS se recalcularon los impuestos diferidos con los valores contables ajustados de los activos y pasivos según IFRS, lo cual resultó en una reducción a las utilidades retenidas.

Otras diferencias en presentación y revelaciones en los estados financieros – Presentación de Otros gastos, principalmente PTU, se debe presentar dentro del costo de ventas y gastos generales según corresponda.

Generalmente, los requisitos de revelación de IFRS son más amplios que los de NIF, lo cual puede resultar en mayores revelaciones respecto de las políticas contables, juicios y estimaciones significativas, instrumentos financieros y administración de riesgos, entre otros.

Derivado de la adopción de las IFRS la Compañía ha decidido seguir las siguientes políticas contables:

Propiedad, planta y equipo – Las adquisiciones posteriores a la fecha de transición se registran a su costo de adquisición.

La depreciación se calcula conforme al método de línea recta con base en las vidas útiles estimadas de los activos.

Beneficios al retiro – Las ganancias o pérdidas actuariales posteriores a la fecha de transición se registran directamente en el capital contable como otras partidas integrales.

 **Kimberly-Clark de México, S.A.B. de C.V.**

La cuantificación estimada de los efectos de la adopción en los principales rubros de los Estados de situación financiera y resultados es como sigue:

(Cifras en millones de pesos)

	<u>NIF cifras al 31 de diciembre de 2010</u>	<u>Efecto de adopción</u>	<u>IFRS cifras al 1 de enero de 2011</u>
Estados de situación financiera			
Activo			
Activo circulante	\$ 12,894	\$	\$ 12,894
Inmuebles, maquinaria y equipo- Neto	<u>14,047</u>	<u>1,710</u>	<u>15,757</u>
Total de activos	<u>\$ 26,941</u>	<u>\$ 1,710</u>	<u>\$ 28,651</u>
Pasivo y capital contable			
Pasivo circulante	\$ 5,309	\$	\$ 5,309
Pasivo a largo plazo	13,365	450	13,815
Capital contable			
Capital social	4,063	(1,109)	2,954
Utilidades retenidas	53	2,369	2,422
Resultado del año	4,223		4,223
Valuación de instrumentos financieros	<u>(72)</u>		<u>(72)</u>
Total capital contable	<u>8,267</u>	<u>1,260</u>	<u>9,527</u>
Total pasivo y capital contable	<u>\$ 26,941</u>	<u>\$ 1,710</u>	<u>\$ 28,651</u>
	<u>NIF cifras al 31 de diciembre de 2011</u>	<u>Efecto de adopción</u>	<u>IFRS cifras al 31 de diciembre de 2011</u>
Estados de situación financiera			
Activo			
Activo circulante	\$ 11,568	\$	\$ 11,568
Inmuebles, maquinaria y equipo- Neto	<u>14,731</u>	<u>1,602</u>	<u>16,333</u>
Total de activos	<u>\$ 26,299</u>	<u>\$ 1,602</u>	<u>\$ 27,901</u>
Pasivo y capital contable			
Pasivo circulante	\$ 5,565	\$	\$ 5,565
Pasivo a largo plazo	13,187	470	13,657
Capital contable			
Capital social	4,010	(1,109)	2,901
Utilidades retenidas	5	2,369	2,374
Resultado del año	3,641	(82)	3,559
Pérdidas actuariales – pensiones		(46)	(46)
Valuación de instrumentos financieros	<u>(109)</u>		<u>(109)</u>
Total capital contable	<u>7,547</u>	<u>1,132</u>	<u>8,679</u>
Total pasivo y capital contable	<u>\$ 26,299</u>	<u>\$ 1,602</u>	<u>\$ 27,901</u>

	<u>NIF cifras al 31 de diciembre de 2011</u>	<u>Efecto de adopción</u>	<u>IFRS cifras al 31 de diciembre de 2011</u>
Estado de Resultados			
Ingresos	\$ 26,732	\$	\$ 26,732
Utilidad de operación	6,378	(595)	5,783
Utilidad neta	3,641	(82)	3,559

15. Evento posterior

El Consejo de Administración aprobó en su sesión del 17 de enero de 2012 la compra a Evenflo Company Inc., del negocio de accesorios para alimentación en México, Estados Unidos y Canadá, así como una licencia exclusiva y perpetua para comercializar los productos de este negocio en todo el mundo. Esta adquisición incluye la propiedad de las marcas en México.

16. Autorización de la emisión de los estados financieros

Los estados financieros consolidados adjuntos y sus notas, fueron autorizados para su emisión el 2 de febrero de 2012, por el Licenciado Pablo R. González Guajardo, Director General y por el C.P. Jorge A. Lara Flores, Director de Finanzas, y están sujetos a la aprobación del Consejo de Administración y de la Asamblea Ordinaria de Accionistas.

* * * * *