

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA.

RECINTO UNIVERSITARIO "CARLOS FONSECA AMADOR".

UNAN – MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA Y FINANZAS



SEMINARIO DE GRADUACION PARA OPTAR AL TITULO DE  
LICENCIADA EN BANCA Y FINANZAS.

**TEMA**

FINANZAS A CORTO PLAZO.

**SUBTEMA:**

“Análisis de La Planificación Financiera A corto Plazo de la Administración Del Efectivo del Grupo Bimbo S.A, en Nicaragua en el Periodo Finalizado al 2012”.

NOMBRE DEL AUTOR: BR. Maybell Elieth Aguinaga Briones.

BR. Raquel Eliett Sánchez Almanza.

TUTOR: MSC. Sandra Guadalupe Alvarado Cervantes

Managua, Octubre del 2014

## Índice

Agradecimiento.....	i
Dedicatoria.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Resumen .....	vi
<b>I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>II. Justificación.....</b>	<b>3</b>
<b>3.1. Objetivo general .....</b>	<b>4</b>
<b>3.2. Objetivos específicos .....</b>	<b>4</b>
<b>IV. Desarrollo del subtema.....</b>	<b>5</b>
4.1.Generalidades de las finanzas. ....	5
4.1.2 ¿Qué son las finanzas?.....	5
4.1.3 Aspectos de las finanzas .....	6
4.1.4 OBJETIVO DE LAS FINANZAS.....	8
4.1.5 LAS FINANZAS PUEDEN SER:.....	8
• Finanzas Públicas.....	8
• Finanzas Corporativas .....	11
• Finanzas personales:.....	12
4.2 Generalidades de la planificación financiera. ....	15
4.2.1. Definiciones. ....	15
4.2.2 Son tres los elementos clave en el proceso de planificación financiera: .....	19
4.2.3 Objetivos de la planificación financiera. ....	20
4.2.4 Etapas. ....	20
4.2.5 Tipos:.....	21
Largo plazo:.....	21
Corto Plazo:.....	22
4.3 Administración del efectivo. ....	25
<b>4.3.1 Administración del efectivo.....</b>	<b>25</b>
4.3.2. La función de la administración de efectivo.....	26
4.3.4 Objetivo de la Administración del efectivo.....	27

4.3.5 Áreas de la administración del efectivo.....	28
Tabla No.1: Ejemplo de un presupuesto de efectivo: .....	30
4.4 Principios básicos para la Administración Del Efectivo: .....	31
4.4.1 Políticas de la Administración de efectivo.....	45
4.4.2 Tipos de políticas en la administración de efectivo: .....	46
4.4.3 Políticas de las cuentas por cobrar .....	46
4.4.4 <b>Políticas de crédito</b> .....	47
<b>4.4.5 Políticas de administración</b> .....	48
<b>4.4.6 Políticas de cobranza</b> .....	49
V. Caso práctico.....	51
5.1. Perfil de la empresa. ....	51
5.1.1. Visión: Alimentar, Deleitar y Servir a nuestro mundo. ....	51
5.1.2. Misión: En nuestra Visión 2015.....	51
SOMOS: .....	51
5.2. Historia.....	51
<b>5.3 Desarrollo del Casó práctico.</b> .....	56
5.3.1 Objetivos del Caso Práctico:.....	58
5.3.2 Plan estratégico del grupo Bimbo.....	59
5.3.3 Razones financieras.....	67
5.3.4 Análisis de las razones financieras. ....	68
Razón prueba acida. ....	68
<b>5.4 Políticas de administración de efectivo del grupo Bimbo Nicaragua.</b> .....	72
5.4.1. Conclusión del caso.....	81
<b>VI. Conclusiones</b> .....	83
<b>VII: BIBLIOGRAFIA</b> .....	84

Tema: Finanzas a corto plazo

**Subtema:** Análisis de la planificación financiera a corto plazo de la administración del efectivo del Grupo Bimbo S.A, en Nicaragua en el periodo finalizado al 2012.

### **Agradecimiento**

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en mis momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mis padres Carlos y Carla por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo por ser un ejemplo de vida a seguir.

A mis hermanos Daniela y Larry por ser parte importante de mi vida y representar la unidad familiar por llenar mi vida de alegrías y amor cuando más lo he necesitado.

Le agradezco la confianza, apoyo y dedicación de tiempo a mis profesores en especial a mi tutora Sandra Alvarado por haber compartido conmigo sus conocimientos y sobre todo su amistad.

A Raquel por haber sido una excelente compañera de seminario de graduación por haberme tenido la paciencia necesaria y motivarme a seguir adelante en los momentos de desesperación y sobre todo por ser una excelente amiga.

A mis amigos por confiar y creer en mí y haber hecho de mi etapa universitaria un trayecto de vivencias que nunca olvidare.

Maybell Aguinaga.

### **Dedicatoria**

Este tesis se la dedico a mi Dios quiésupoguiarmeporelbuencamino, darme fuerzasparaseguir adelanteynodesmayarenlosproblemasquesepresentaban,enseñándomeaencararlasadversidadessinperdernuncaladignidad nidesfallecerenelintento.

Amispadresporsuapoyo,consejos,comprensión, amor,ayudaenlosmomentosdifíciles,ypor ayudarmeconlosrecursosnecesariosparaestudiar. Mehandadotodoloquesoycomopersona,misvalores,misprincipios,micarácter,miempeño,mi perseverancia,micorajeparaconseguirmisobjetivos.

Maybell Aguinaga.

### **Dedicatoria**

Con todo nuestro empeño y esfuerzo que hemos realizado este trabajo le agradecemos el apoyo de nuestros padres que nos han brindado a lo largo de nuestra carrera. Pero nunca nos podemos olvidar de dar gracias a Dios porque nos ha regalado el maravilloso don de la vida, sobre todo el de entendimiento para poder culminar nuestra meta.

Por último a nuestra universidad UNAN-RUCFA por ser el pilar de sabiduría dentro del cual se ha cumplido uno de nuestros grandes sueños.

Raquel Sánchez.

### **Agradecimiento**

Le damos nuestro muy sincero agradecimiento a todo y cada uno de nuestros profesores que a lo largo de estos años nos han educado y enriquecido de conocimientos en esta trayectoria universitaria. En especial a usted profesora Sandra Guadalupe Alvarado Cervantes, por la paciencia, entrega y orientación metodológica, durante el proceso de ejecución de presente trabajo.

Raquel Sánchez.



Managua, 26 de septiembre de 2014.

**Msc. Álvaro Guido Quiroz**  
**Director del Departamento de Contaduría Pública y Finanzas**  
**Su despacho.**

Estimado Maestro Guido:

Remito a usted los ejemplares del Informe Final de Seminario de Graduación titulado con el tema: Finanzas a Corto Plazo y el subtema: **“Análisis de la planificación financiera a corto plazo de la administración del efectivo del grupo BimboS.Aen Nicaragua en el periodo finalizado al 2012”**, presentado por las bachilleres: Maybell Elieth Aguinaga Briones, carnet No.09-20894-5 y Raquel Elieth Sánchez Almanza, carnet No. 09-20766-9, para optar al título de Licenciados en Banca y Finanzas.

Este informe final reúne todos los requisitos metodológicos para el Informe de Seminario de Graduación, que específicos la Normativa para las modalidades de Graduación como formas de culminación de estudios, Plan 1999, de la UNAN-Managua.

Solicito a usted fijar la fecha de defensa según lo establecido para tales efectos.

Si más que agregar al respecto, deseándole éxitos en sus funciones, aprovecho la ocasión para reiterar mis muestras de consideración y aprecio.

---

**MSC. Sandra Guadalupe Alvarado Cervantes**

**Tutor**

## Resumen

El presente trabajo se realizó con el objetivo de analizar la planificación financiera a corto plazo de la administración del efectivo en el grupo Bimbo del departamento de Managua en el periodo 2012. Esto con el fin de proponer políticas de administración del efectivo a dicha empresa para que esta pueda tener un mejor desempeño y esta manera obtener mayor rendimiento.

La metodología de investigación de este trabajo fue mediante libros y páginas de internet para tomar como base sus planteamientos teóricos y así de esta manera poder realizar el estudio y análisis correspondiente para este.

Basándonos en la información recopilada podemos observar que para una buena administración financiera todo administrador debe aplicar las técnicas y conocimientos necesarios para tomar decisiones a corto plazo debido a que la mayor parte de las decisiones se miden en términos financieros. Analizando el caso de la compañía BIMBO S.A. Se logró apreciar que al aplicar el análisis de las razones financieras, estas presentan un desempeño aceptable sin salvaguardar que en base a ciertas razones sus índices obtenidos no son tan satisfactorios para el periodo de la empresa, y es aquí donde se aplican políticas de administración de efectivos para mejorar estos índices.

Al aplicar dichas políticas observamos que la empresa necesita mejorar sus estrategias de recuperación de efectivo, al igual que reducir sus gastos de distribución de sus productos, en lo referente a la recuperación de su cartera vencida esta debe recuperar mensualmente un 15% que le permitirá obtener de forma significativa un mejor resultado para su índice de prueba ácida.

## I. Introducción

El campo de las finanzas influye directamente en la vida de las personas especialmente en la de las empresas. Generalmente su administración implica de forma significativa el uso eficiente de los recursos para incrementar las metas que como toda empresa fueron trazadas durante el ejercicio de su conformación, y su función dependerá básicamente de lo que se ejerza dentro de ella. La administración financiera se refiere a las tareas que desempeña el administrador financiero dentro de la empresa, en la cual la mayor parte de sus decisiones se miden en términos financieros y por ende, resulta de vital importancia el papel que estos ejecutan durante el período.

Para las empresas de hoy en día es muy básico e importante mantener una adecuada planificación financiera que permita no solo un control eficiente de su dinero, esto con el fin de cumplir los principales objetivos organizacionales que permiten maximizar la riqueza de sus propietarios e incrementar de igual forma sus utilidades. Por consiguiente, se deberá enfocar una planificación tanto en el corto plazo así como en el largo plazo esto con el fin de obtener una guía que facilite dirigir, coordinar, controlar las acciones de la empresa.

Con el propósito de presentar los aspectos que influyen en la toma de decisiones financieras en el corto plazo, en el presente trabajo se explicará el proceso de planificación financiera basada en la administración del efectivo, el cual se centra tanto en el activo y pasivo circulante, lo cual detalla la situación actual con que la empresa se encuentra operando y que utilidades fueron generadas durante este ejercicio. De igual forma se realizará un planteamiento de políticas una vez aplicado los diagnósticos previos financieros.

Este trabajo se encuentra desglosado de cinco acápite: en el acápite I La introducción donde se describe como está compuesto el trabajo investigativo. En el II acápite se encuentra la justificación, el cual indica el por qué de la realización de trabajo, en el acápite III se plantean los objetivos que se quieren alcanzar en el mismo. En el acápite IV se establece el marco teórico que nos da la base contextual para idear argumentos, y el acápite V dentro del cual se aborda La descripción de la empresa al igual que su previo diagnóstico financiero, cuyo propósito está en mejorar dicho diagnóstico para periodos posteriores.

## II. Justificación

El presente trabajo se realizó con el propósito de estudiar y de analizar la planificación financiera a corto plazo de la administración del efectivo en el grupo Bimbo, siendo de gran provecho para la empresa ya que podrá tener una mejor visión sobre su plan operativo a corto plazo, logrando con esto cumplir sus metas y objetivos planteados.

Por lo cual la empresa lograra obtener un personal administrativo altamente capacitado para que tome las mejores decisiones en el futuro, lo que conlleva a un eficiente crecimiento económico de la misma.

Siendo de gran importancia para la comunidad estudiantil ya que podrá ser utilizada como una herramienta básica de estudio para fortalecer sus conocimientos en finanzas a corto plazo, mejorando así la calidad de estudio y sobre todo poder administrar el efectivo de una manera más objetiva.

Lo que permitirá como estudiantes de la carrera banca y finanzas realizar de forma más específica planes operativos con respecto a los criterios utilizados por la empresa, ayudándonos como futuros financieros a tomar decisiones en base a proyecciones establecidas.

### **III. Objetivos**

#### **3.1.Objetivo general**

Analizar la planificación financiera a corto plazo de la administración del efectivo en el grupo Bimbo S.A en sucursal en el periodo finalizado al 2012.

#### **3.2.Objetivos específicos**

- Explicar el proceso de planificación financiera a corto plazo en las empresas.
- Determinar el proceso de planificación financiera a corto plazo de la administración del efectivo.
- Describir el proceso de administración de efectivo del grupo Bimbo en Nicaragua para el año 2012.
- Presentar un caso práctico de la planificación financiera a corto plazo del efectivo en el grupo Bimbo S.A. para el periodo 2013.

#### **IV. Desarrollo del subtema**

##### 4.1. Generalidades de las finanzas.

##### 4.1.2 ¿Qué son las finanzas?

Las finanzas son las actividades relacionadas con el intercambio de distintos bienes de capital entre individuos, empresas, o Estados y con la incertidumbre y el riesgo que estas actividades conllevan.

Se le considera una rama de la economía que se dedica al estudio de la obtención de capital para la inversión en bienes productivos y de las decisiones de inversión de los ahorradores. Está relacionado con las transacciones y con la administración del dinero.

En ese marco se estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, un individuo, o del propio Estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos, y de los criterios con que dispone de sus activos; en otras palabras, lo relativo a la obtención y gestión del dinero, así como de otros valores o sucedáneos del dinero, como lo son los títulos, los bonos, etc. Según Bodie y Merton, las finanzas "estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo". Las finanzas tratan, por lo tanto, de las condiciones y la oportunidad con que se consigue el capital, de los usos de éste, y los retornos que se un inversionista obtiene de sus inversiones.

El estudio académico de las finanzas se divide principalmente en dos ramas, que reflejan las posiciones respectivas de aquel que necesita fondos o dinero para realizar una inversión, llamada finanzas corporativas, y de aquél que quiere invertir su dinero

dándoselo a alguien que lo quiera usar para invertir, llamada valuación de activos. El área de finanzas corporativas estudia cómo le conviene más a un inversionista conseguir dinero, por ejemplo, si vendiendo acciones, pidiendo prestado a un banco o vendiendo deuda en el mercado. El área de valuación de activos estudia cómo le conviene más a un inversionista invertir su dinero, por ejemplo, si comprando acciones, prestando/comprando deuda, o acumulado dinero en efectivo.

Estas dos ramas de las finanzas se dividen en otras más. Algunas de las áreas más populares dentro del estudio de las finanzas son: Intermediación Financiera, Finanzas Conductistas, Micro estructura de los Mercados Financieros, Desarrollo Financiero, Finanzas Internacionales, y Finanzas de Consumidor.

Una disciplina recientemente creada son las neurofinanzas, rama de la macroeconomía, encargada del estudio de los sesgos cerebrales relacionados con el manejo de la economía.

#### 4.1.3 Aspectos de las finanzas

Las finanzas están compuestas por tres aspectos financieros:

- **Mercados de Dinero y de Capitales:**

En esta área se debe tener el conocimiento...de la economía en forma general, es decir, saber identificar los factores que apoyan y afectan a la economía. Igualmente se



conocen las herramientas utilizadas por parte de las instituciones financieras para controlar el mercado de dinero.

- **Inversiones:**

Las inversiones se encuentran estrechamente relacionadas con las finanzas, ya que está involucrada con el manejo que se le da al dinero. Determina cómo asignar los recursos de una manera eficiente.

- **Administración financiera:**

Esta área tiene como objetivo la expansión del dinero y se ocupa de cómo manejar adecuadamente las ventas y los gastos para obtener una buena rentabilidad. Se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la administración financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo. De todas formas no podemos ignorar que los conceptos que abarcan a la administración financiera no han sufrido cambios drásticos, y en cuanto a la aplicación de los mismos podemos decir que se ha visto influenciada por un ambiente realmente competitivo, como también por ciertos cambios que han resultado significativos en los mercados financieros que generan funciones en el mercado de control en el cual se suelen hacer adquisiciones estratégicas que fortalecen a diferentes organizaciones a nivel mundial. En el desarrollo de la administración financiera suelen tratarse situaciones que se producen en las empresas, de las cuales el responsable es siempre el gerente financiero de la misma; en este caso debemos decir que muchas de estas situaciones se han convertido en funciones principales que debe llevar a cabo el gerente,

como por ejemplo, el hecho de determinar un monto que resulte apropiado para los fondos que debe manejar la empresa.

#### 4.1.4 OBJETIVO DE LAS FINANZAS

El objetivo principal de las finanzas, teóricamente, es el de ayudar a las personas físicas o jurídicas a realizar un correcto uso de su dinero, apoyándose en herramientas financieras para lograr una correcta optimización de los recursos.

#### 4.1.5 LAS FINANZAS PUEDEN SER:

- Finanzas Públicas

Las finanzas públicas están compuestas por las políticas que instrumentan el gasto público y los impuestos. De esta relación dependerá la estabilidad económica del país y su ingreso en déficit o superávit.



El Estado es el responsable de las finanzas públicas. El principal objetivo estatal a través de las finanzas públicas suele ser el fomento de la plena ocupación y el control de la demanda agregada.

La intervención del Estado en las finanzas, por lo tanto, se da a través de la variación del gasto público y de los impuestos. El gasto público es la inversión que realiza el Estado en distintos proyectos de interés social. Para poder concretar las inversiones, es decir, mantener el gasto público, las autoridades deben asegurarse de recaudar impuestos, que son pagados por todos los ciudadanos y empresas de una nación.

El gasto público, por otra parte, puede funcionar como estímulo del consumo. El Estado está en condiciones de generar puestos de empleo, lo que otorgará salarios a la gente y dinero para consumir.

Los impuestos suelen estar vinculados a los ingresos de las personas: a mayores ingresos, mayores impuestos para pagar. Hay impuestos que son considerados recesivos, ya que afectan de la misma forma a la población con menores ingresos y a las clases altas.

La eterna discusión: lo público y lo privado

Existen muchas controversias en torno a las actividades que pertenecen al sector público y las que deben ser representadas por el sector privado.

Algunas personas piensan que la labor del gobierno reside únicamente en intervenir e invertir en cuestiones relacionadas con la administración de la justicia y la seguridad; otras opinan que tanto los servicios como la administración de los recursos geológicos de un

lugar deben ser administrados por sus Estados. En torno a esta discusión se ha establecido desde hace décadas un conflicto que no termina de sanear: privatizar o estatizar.

Finanzas publicas la estatización o nacionalización hace referencia al conjunto de decisiones tomadas por un Estado para sumir la administración de una empresa que hasta el momento pertenece a una entidad privada. Dicho concepto proviene de las ideas impuestas por el socialismo, donde se intentaba eliminar el capital privado y donde el Estado sería el encargado de administrar toda la industria.

La privatización es el concepto inverso a la estatización, donde el Estado deja en manos privadas un bien de carácter gubernamental. Este concepto puede relacionarse más con propuestas capitalistas, donde el capital pertenece a manos privadas. Es necesario aclarar que en algunos países como Estados Unidos, ciertos servicios que deberían pertenecer al orden estatal han sido privatizados, como la salud, es importante que las sociedades luchen contra este tipo de privatizaciones que puedan traer como consecuencia que alguno de sus ciudadanos no puedan recibir atención a sus necesidades más imprescindibles.

Hoy en día una de las principales responsabilidades de este sector de la economía es promover una vida sostenible, un equilibrio social y ambiental e invertir para alcanzar dichos objetivos. Para ello deben investigar las formas en las que el sistema funciona, analizar si las decisiones del Estado o cualquier otra entidad con poder público con respecto al aprovechamiento de los recursos materiales y financieros, y la forma en la que se distribuye la riqueza que se obtiene de la explotación de dichos recursos.

Lamentablemente, no se cumple del todo esta responsabilidad y quienes se encuentran dirigiendo las labores de las finanzas públicas, suelen hacer la vista gorda mientras los que pertenecen a las entidades antes citadas se enriquecen malversando fondos o aprovechándose de los bienes de orden público.

Según lo exponen los autores Schultz y Harris se entiende por finanzas públicas el estudio de los hechos y de la técnica utilizada por un Estado para obtener y gastar los fondos de los cuerpos gubernamentales. Es decir que se trata de una ciencia en la que se organizan y comprenden todos los manejos de las finanzas gubernamental.

- Finanzas Corporativas.

Las finanzas corporativas son un área de las finanzas que se centra en las decisiones monetarias que hacen las empresas y en las herramientas y análisis utilizados para tomar esas decisiones. El principal objetivo de las finanzas corporativas es maximizar el valor del accionista. Aunque en principio es un campo diferente de la gestión financiera, la cual estudia las decisiones financieras de todas las empresas, y no solo de las corporaciones, los principales conceptos de estudio en las finanzas corporativas son aplicables a los problemas financieros de cualquier tipo de empresa.

La disciplina puede dividirse en decisiones y técnicas de largo plazo, y corto plazo. Las decisiones de inversión en capital son elecciones de largo plazo sobre qué proyectos deben recibir financiación, sobre si financiar una inversión con fondos propios o deuda, y sobre si pagar dividendos a los accionistas. Por otra parte, las decisiones de corto plazo se centran

en el equilibrio a corto plazo de activos y pasivos. El objetivo aquí se acerca a la gestión del efectivo, existencias y la financiación de corto plazo.

El término finanzas corporativas suele asociarse con frecuencia a banca de inversión. El rol típico de un banquero de inversión es evaluar las necesidades financieras de una empresa y levantar el tipo de capital apropiado para satisfacer esas necesidades en sí. Así, las finanzas corporativas pueden asociarse con transacciones en las cuales se levanta capital para crear, desarrollar, hacer crecer y adquirir negocios.

- Finanzas personales:

La noción de finanzas personales se refiere, en principio, al dinero que necesita una familia para subsistencia. La persona deberá analizar cómo obtener dicho dinero y cómo protegerlo ante situaciones imprevistas (como, por ejemplo, un despido laboral). Otras aplicaciones de las finanzas personales refieren a la capacidad de ahorro, al gasto y a la inversión. Dentro de esta rama de las finanzas, se dedican a buscar alternativas para las vidas de los individuos particulares de una sociedad para aconsejarles de qué forma invertir su dinero a fin de resultar alcanzar un balance positivo, donde disminuyan las pérdidas y, a través de una economía.

## Glosario.

**Riesgo y beneficio:**

Los inversores actúan en los diferentes mercados intentando obtener el mayor rendimiento para su dinero a la vez que pretenden minimizar el riesgo de su inversión. El mercado de capitales ofrece en cada momento una frontera eficiente, que relaciona una determinada rentabilidad con un determinado nivel de riesgo o volatilidad. El inversor obtiene una mayor rentabilidad esperada a cambio de soportar una mayor incertidumbre. El precio de la incertidumbre es la diferencia entre la rentabilidad de la inversión y el tipo de interés de aquellos valores que se consideran seguros. A esta diferencia la conocemos como prima de riesgo.

**El valor del dinero en el tiempo:**

Ante la misma cantidad de dinero, un inversor prefiere disponer de ella en el presente que en el futuro. Por ello, el transvase intertemporal de dinero cuenta con un factor de descuento (si intercambiamos renta futura por capital presente, por ejemplo, en un préstamo hipotecario), o con una rentabilidad (si intercambiamos renta presente por renta futura, por ejemplo, en un plan de pensiones).

**Tasa de interés:**

Se define como el precio que se paga por los fondos solicitados en préstamo, en un periodo de tiempo. Por lo general es expresado en porcentaje y representa una tasa de intercambio entre el precio del dinero al día de hoy en términos del dinero futuro.

**Contrato:**

Los fideicomisos se constituyen mediante escritura pública, en la cual se plasman las condiciones que regirán el mismo.

**Elementos Personales:**

Son las personas individuales o jurídicas que otorgan la escritura pública de fideicomiso.

**Fideicomitente:**

Para las entidades de la administración central, es el Estado de Guatemala, a través de un funcionario público quien actúa como Mandatario del mismo; o una entidad descentralizada o autónoma, a través de su autoridad superior.

**Fiduciario:**

Bancos del Sistema o entidad financiera.

**Fideicomisario:**

Generalmente es el Estado de Guatemala, la entidad descentralizada o autónoma o algún sector específico beneficiado con los programas y proyectos a ejecutar a través del fideicomiso.



## **4.2 Generalidades de la planificación financiera.**

### **4.2.1. Definiciones.**

Gaitán, E. (2006, P.215) define la planeación financiera de la siguiente manera:

"La Planeación: es el proceso en el que proyectan los objetivos y planes de la empresa a corto y largo plazo, organizándose separadamente la planeación estratégica de la financiera.

La Planeación Estratégica, para las empresas en crisis debe hacerse mayor énfasis a los planes de largo plazo, utilizando la planificación estratégica, la cual está integrada por las siguientes situaciones: a) diagnóstico de la empresa (externo-interno), b) diseño de objetivos a mediano y largo plazo, c) la estrategia más adecuada para alcanzar dichos objetivos, d) ejecución y control de la estrategia.

La Planeación Financiera, incluye el presupuesto de inversión, definición y de ingresos, costos y gasto del periodo, coordinándose todas las proyecciones conjuntamente para que salga de ella el cash flow mensual, para ir efectuándose la comparación con las ejecuciones y así analizar sus variaciones, determinando responsabilidades y proponiendo los cambios necesarios y en general si son posibles para adoptar alternativas de inversión y de financiación.

"Por planificación financiera se entiende la información cuantificada de los planes de la empresa que tienen incidencia en los recursos financieros " (Cibrán Ferraz &, et. al., 2013, p: 95).

Según el autor Gitman.J (2003) Afirma " la planeación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa por que proporciona una guía para dirigir, coordinar y controlar las acciones de la empresa para alcanzar sus objetivos"(p.95).

La planificación financiera es la expresión sistemática e integrada de las necesidades económicas y financieras de los planes de la empresa. Económicas porque calcula la de fondos necesarios, y financiera porque establece el origen de dichos fondos (Moya peréz.J, 1997, P.89).puesto que sin ella la empresa no lograría cumplir con susobjetivosdefinidos.

Establecimiento, coordinación y administración como una parte integral de las funciones gerenciales, de un plan adecuado para el control de las operaciones (ZviBodie, RobertC&Merton, 2003, p.15).

Los autores (Stephen, et al., 1996) definen "la planificación financiera como la declaración de lo que se pretende hacer en un futuro, y debe tener en cuenta el crecimiento esperado; las interacciones entre financiación e inversión; opciones sobre inversión y financiación y líneas de negocios; la prevención de sorpresas definiendo lo que puede suceder ante diferentes acontecimientos y la factibilidad ante objetivos y metas".

Por su parte Weston (2006) plantea que la planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones.

Otros la definen (Brea ley&Myer, 1994) como "un proceso de análisis de las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y de financiación; proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes, decisión de las alternativas a adoptar y

por ultimo comparación del comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero”.

La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

La planificación financiera es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos.

La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

También se puede decir que la planificación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo. La planificación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento.

La planificación financiera es un aspecto que reviste gran importancia para el funcionamiento y, por ende, la supervivencia de la empresa.

Es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y que se requieren para lograrlo. La planificación financiera no intenta minimizar riesgos. Es un proceso de decidir que riesgos tomar y cuáles son innecesarios o no merece la pena asumir. Es ordenar los recursos para que el futuro sea favorable, para lo cual, se deben controlar los acontecimientos que sean manejables y adaptar los que no lo sean.

Stephen, Jaffe&Westerfield (2000) afirman que "la planeación financiera establece los lineamientos básicos para que se dé el cambio en la empresa. Estos lineamientos deberían incluir:

- identificación de las metas financieras de la empresa.
- análisis de las diferencias entre estas metas y sus estatus financiero actual
- definición de las acciones necesarias para que la empresa logre sus metas financieras.

En otras palabras la planeación es un proceso que en el mejor de los casos ayuda a la empresa a evitar tropezarse con el futuro.

Los elementos básicos de la política de la planeación financiera incluyen:

- Las oportunidades de inversión que la empresa se haya elegido provechar.
- El grado de apalancamiento financiero que haiga decidido usar.

- La cantidad de efectivo que haya considerado necesaria a utilizar y apropiada para pagar a los accionistas. Estas son las políticas con relación las cuales las empresas deberían tomar decisiones para su crecimiento y rentabilidad"(cap.26).

(Chávez, 2003) Afirma que "La planificación es un proceso por etapas, que termina con la toma de decisiones; va desde la recopilación de datos, su ordenamiento, su evaluación, asignación de recursos, hasta la determinación de un plan apropiado que otorgue a la empresa una guían de acción por conseguir". (p: 51)

#### **4.2.2 Son tres los elementos clave en el proceso de planificación financiera:**

1. La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.
2. La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros pro forma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.
3. Los presupuestos de caja y los estados pro forma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; sino que forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.

### **4.2.3 Objetivos de la planificación financiera.**

El objetivo de la planificación financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera. El sistema presupuestario es la herramienta más importante con lo que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos. Desde situ: <http://www.salonhogar.com/materias/administracion/planificacion.htm>

El objetivo fundamental de la planificación financiera a corto plazo es conocer el saldo de tesorería en cada periodo temporal seleccionado. Para ello, se procede a elaborar el presupuesto de tesorería, que es el estado de los cobros y los pagos previsionales en un periodo.

### **4.2.4 Etapas.**

Dentro de las etapas que componen el proceso de la planificación financiera están: Julio Cesar Pedraza.

- Formulación de objetivos y sus objetivos.
- Estudio del escenario, tanto interno como externo, de la empresa en el horizonte del plan.
- Estudio de las alternativas.
- Evaluación de dichas alternativas, ante los objetivos propuestos.

- Elección de la alternativa más idónea.
- Formulación de planes.
- Formulación de presupuestos.

#### **4.2.5Tipos:**

##### **Largo plazo:**

Los planes financieros a largo plazo (estratégicos) estructuran las acciones financieras planeadas de la empresa y el impacto anticipado de esas acciones durante el periodo que van de 2 a 10 años. Los planes financieros a largo plazo son parte de una estrategia integrada que, junto con los planes de producción y marketing guían a la empresa hacia el objetivo estratégico(Gitman. J, 2003, P.97).

La planificación financiera a largo plazo define el marco de desarrollo de la empresa, esto es:

- El ritmo de crecimiento del activo.
- Las modalidades de financiación básica, externa e interna.
- Las condiciones del equilibrio financiero.

La planificación financiera a largo plazo cuantifica, en términos monetarios el plan a largo plazo de la empresa, o plan estratégico (Pérez, 1996, P.89).

Por otra parte J. Weswood, expone:

La planeación a largo plazo estima las tendencias futuras económicas y comerciales con varios años de anticipación. Permite a una compañía determinar estrategias que mantengan

el crecimiento y logren los objetivos corporativos a largo plazo. Es de especial importancia en campos tales como los productos aeroespaciales y farmacéuticos, donde las épocas de desarrollo para nuevos productos pueden tomar de cinco a diez años. La planeación en estos casos puede llegar a cubrir períodos de 10 o 20 años. Pero casi ninguna compañía gasta todo ese tiempo desarrollando un producto, sino que planifica para un plazo que no exceda los cinco o siete años.

**Corto Plazo:**

En una planificación financiera a corto plazo no solo interesan explicitar la cifra anual de ventas esperadas, si no también desglosar estas cifras en periodos mensuales e incluso semanales, ya que, en definitiva, la meta ultima de toda gestión financiera con independencia de otros objetivos que también se puedan intentar alcanzar, es que no falte dinero en el día a día de la empresa, o que en el caso de que efectivamente que así suceda, este previsto como cubrir un déficit de tesorería.

No se trata únicamente de hacer un pronóstico sobre las ventas que pasivamente alcanzara una empresa, si no de las ventas que se pueden conseguir si se toma una serie de medidas previas en cuanto a:

- Diseño y calidad del producto.
- Mejora de los canales de distribución, información y disuasión al público, precios y descuentos a aplicar.

Como cualquier empresa en funcionamiento, se deben tener claras las líneas estratégicas que marcan nuestra actividad. La mejor forma de concentrar estas ideas es plasmándolas en una serie de objetivos concretos y alcanzable, que nos sirven para



crear el plan de negocio Y nuestra guía en la operaciones diarias. “El proceso de planeación financiera empieza con planes financieros a largo plazo, o estratégicos. A su vez, estos guían la formulación de planes y presupuestos a corto plazo, u operativos. Por lo general, los planes y presupuestos a corto plazo implementan los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa”(Gitman. J, 2003, P.97).

#### Planes financieros a corto Plazo (Operativos):

Los planes financieros a corto plazo u operativos especifican acciones financieras a corto plazo y el impacto esperado de esas acciones .La mayoría de la veces estos planes cubren un periodo de 1 a 2 años.

La planificación financiera a corto plazo proporciona una hoja de ruta hacia el logro de las metas financieras. Un buen plan financiero a corto plazo cuenta con factores como la cantidad de dinero que debe ser ahorrado, cuánto interés debe generar los ahorros y la mejor manera de lograr ambas cosas. Un excelente plan financiero a corto plazo explora cómo el plan afecta también los objetivos de largo plazo.

Contreras (citado por Pedraza, 2009) piensa que La planificación financiera de corto plazo nos permite determinar los excedentes o déficit de tesorería previstos según los estados financieros proforma (estado de resultados y balances proyectados). Esta cuantificación es la que nos permite desarrollar estrategias de inversión (en el caso de que se obtengan excedentes) y estrategias de financiamiento (en los casos en que proyectamos déficit).

De manera general la planificación financiera a corto plazo es aquella parte de la planificación general que presta una atención especial al aspecto financiero de la empresa, aunque no olvida los aspectos no financieros de la misma. El producto tangible del proceso de planeación

es un plan financiero que describe la estrategia financiera de la empresa y proyecta sus futuras consecuencias mediante balances, cuentas de resultados y estados de fuentes y empleos de fondos de carácter provisional. Es un proceso que implica la proyección de las ventas, el ingreso y los activos, tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr alcanzar estas proyecciones. Significa analizar los flujos financieros de una compañía, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, y sopesar los efectos de las varias alternativas. La idea es determinar dónde ha estado la empresa, dónde se encuentra ahora y hacia dónde va.

La planificación financiera a corto plazo tiene por objeto el estudio de los cobros y los pagos de la empresa que se van a producir en un futuro inmediato.

La planificación financiera no intenta minimizar riesgos. Es un proceso de decidir que riesgos tomar y cuáles son innecesarios o no merece la pena asumir. Es ordenar los recursos para que el futuro sea favorable, para lo cual, se deben controlar los acontecimientos que sean manejables y adaptar los que no lo sean.

De manera general la planificación financiera a corto plazo es aquella parte de la planificación general que presta una atención especial al aspecto financiero de la empresa, aunque no olvida los aspectos no financieros de la misma.

El producto tangible del proceso de planeación es un plan financiero que describe la estrategia financiera de la empresa y proyecta sus futuras consecuencias mediante balances, cuentas de resultados y estados de fuentes y empleos de fondos de carácter provisional.

Es un proceso que implica la proyección de las ventas, el ingreso y los activos, tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr alcanzar estas proyecciones.

### **4.3 Administración del efectivo.**

- EFECTIVO: Dinero al contado al que se pueden reducir todos los activos líquidos.

El Efectivo es el dinero en circulación al cual pueden ser convertidos todos los activos líquidos. Desdesitu: <http://es.scribd.com/doc/15800423/Administracion-Del-Efectivo>

El efectivo es el recurso más importante que tiene toda empresa, por lo que su administración correcta es crucial para la adecuada y eficaz operatividad de la misma. Desdesitu: [www.gerencie.com](http://www.gerencie.com)

#### **4.3.1 Administración del efectivo.**

"La administración de efectivo implica el cobro, desembolso o inversión de efectivo en forma eficiente" (Van Horne, J. & et al., 2002, p.226).

La administración del efectivo es de principal importancia en cualquier negocio, porque es el medio para obtener mercancías y servicios. Se requiere una cuidadosa contabilización de las operaciones con efectivo debido a que este rubro puede ser rápidamente invertido.

La administración del efectivo comprende el manejo del dinero de la organización y obtener así la mayor disponibilidad de efectivo y el máximo de ingresos por intereses sobre cualquier fondo que no se esté utilizando.

Es toda gestión que realiza la empresa con relación al activo circulante o corriente más líquido, es decir: caja, bancos, valores negociables. Esta gestión implica determinar el flujo más conveniente de ingresos y egresos.

#### **4.3.2. La función de la administración de efectivo.**

La administración del efectivo comprende el manejo del dinero de la organización y obtener así la mayor disponibilidad del efectivo y el máximo de ingresos por intereses sobre cualquier fondo que no se esté utilizando. En el extremo la función empieza cuando un cliente extiende su cheque para pagarle a la organización una cuenta por cobrar; la función termina cuando un proveedor, un empleado o el gobierno obtienen fondos cobrados por la organización para el pago de una cuenta por pagar o una acumulación. Todos los activos entre estos dos puntos caen dentro de la esfera de la administración del efectivo. Los esfuerzos de la organización para hacer que los clientes paguen sus cuentas en tiempo determinado, caen dentro de la administración de las cuentas por cobrar. Por otra parte, su decisión sobre cuando pagar las cuentas incluye la administración de las cuentas por pagar y las acumulaciones. Desde situ:

[82.165.131.239/hosting/empresa/general/.../monografía103.pdf](http://82.165.131.239/hosting/empresa/general/.../monografía103.pdf)

#### **4.3.4 Objetivo de la Administración del efectivo.**

Stephen y Ross (1993) afirma que “el objetivo básico de la administración del efectivo es mantener la inversión de efectivo tan baja como sea posible, manteniéndose en operación las actividades de la firma eficientemente y con eficacia”

El objetivo fundamental de la administración del efectivo es minimizar los saldos de efectivo ociosos y lograr la obtención del equilibrio entre los beneficios y los costos de la liquidez.

La caja puede considerarse además como el denominador común al cual se reducen el resto de los activos líquidos como son las cuentas por cobrar y los inventarios, las empresas poseen diferentes motivos para mantener existencias de efectivo tales como:

- 1- Transaccional: Capacita la empresa para que realice sus operaciones ordinarias.
- 2- Precautorio: Prevee los flujos de entrada y salida que se van a tener en la empresa.
- 3- Especulativo: Capacita la empresa para aceptar oportunidades de lucro que puedan surgir en determinadas situaciones de negocio.
- 4- Requerimiento de un Saldo Compensatorio: Se refiere a los niveles mínimos que a una empresa le conviene mantener en su cuenta bancaria.

#### 4.3.5 Áreas de la administración del efectivo.

- El presupuesto de efectivo.

**El presupuesto de efectivo, también conocido como flujo de caja proyectado, es un presupuesto que muestra el pronóstico de las futuras entradas y salidas de efectivo (dinero en efectivo) de una empresa, para un periodo de tiempo determinado.** Desde situ: <http://www.crecenegocios.com/elpresupuestodeefectivo>.

Se dice que el presupuesto de efectivo consiste en el cálculo anticipado de las entradas y salidas de efectivo.

Objetivos básicos son:

1. Conocer los sobrantes o faltantes de dinero y tomar medidas para invertir adecuadamente los sobrantes y financiar los faltantes.
2. Identificar el comportamiento del flujo de dinero por entradas, salidas, inversión y financiación en períodos cortos y establecer un control permanente sobre dichos flujos.
3. Evaluar la razonabilidad de las políticas de cobro y de pago.
4. Analizar si las inversiones en títulos valores y otros papeles negociables dan posibilidad de conservar el poder adquisitivo del dinero y si hay sub o sobre inversión

La importancia del presupuesto de efectivo es que nos permite prever la futura disponibilidad del efectivo (saber si vamos a tener un déficit o un excedente de efectivo) y, en base a ello, poder tomar decisiones, por ejemplo:

Si prevemos que vamos a tener un déficit o va a ser necesario contar con un mayor efectivo, podemos, por ejemplo:

- Solicitar oportunamente un financiamiento.
- Solicitar el refinanciamiento de una deuda.
- Solicitar un crédito comercial (pagar las compras al crédito en vez de al contado) o, en todo caso, solicitar un mayor crédito.
- Cobrar al contado y ya no al crédito o, en todo caso, otorgar uno menor crédito.

Si prevemos que vamos a tener un excedente de efectivo, podemos, por ejemplo:

- Invertirlo en la adquisición de nueva maquinaria o nuevos equipos.
- Invertirlo en la adquisición de mayor mercadería.
- Invertirlo en la expansión del negocio.
- Usarlo en inversiones ajenas a la empresa, por ejemplo, invertirlo en acciones.

Por otro lado, el presupuesto de efectivo nos permite conocer el futuro escenario de un proyecto o negocio: saber si el futuro proyecto o negocio será rentable (cuando los futuros ingresos son mayores que los futuros egresos), o saber si seremos capaces de pagar oportunamente una deuda contraída.

Información que podemos presentar a terceros, por ejemplo, al querer demostrar la rentabilidad del futuro negocio (por ejemplo, ante potenciales inversionistas), o al querer

demostrar que seremos capaces de pagar oportunamente una deuda contraída (por ejemplo, al solicitar un préstamo a alguna entidad financiera).

**Tabla No.1: Ejemplo de un presupuesto de efectivo:**

Presupuesto de efectivo para Coulson Industries (\$000).			
	Oct.	Nov.	Dic.
Total de ingresos en efectivo	\$210	\$320	\$340
Menos: total de egresos en efectivo	213	418	305
Flujo neto de efectivo	(\$ 3)	(\$98)	\$35
Más: efectivo inicial	50	47	51
Efectivo final-----	\$47	(\$51)	(\$16)
--			
Menos: saldo de efectivo mínimo	25	25	25
Financiamiento total requerido			
(Documentos por pagar)	-	\$76	\$41
Saldo de efectivo excedente			
(Valores bursátiles)	\$22	-	-

Fuente:Gitman L, (2006, P: 105)

Por otra parte según Gitman L. (1996); la administración del efectivo es óptima de acuerdo a tres estrategias básicas que son:

- Cubrir las cuentas por pagar los más tarde posible sin dañar la posición crediticia; una disminución razonable en el pago de las cuentas trae consigo una disminución del ciclo de caja y un aumento en la rotación de efectivo.

Esto haría que el efectivo mínimo para operaciones disminuyese; entonces se reduciría el monto de recursos comprometidos y por lo tanto reduciría el costo de oportunidad el dinero. Esto haría que la empresa liberaría recursos para destinarlos a inversiones productivas en el corto plazo.

- Utilizar el inventario lo más rápido posible; el cual se lograra atreves de :



- Aumentando la rotación de materia primas; el cual se lograra mediante el empleo de técnicas especializadas de control de inventarios.
- Disminución del ciclo de producción; utilizando técnicas de control de producción. lo que hará que aumente la rotación de inventario.
- Aumentar la rotación de productos terminados, lo cual se lograra atreves de una mejor predicción de las ventas y adecuar la producción a esta.
- Cobrar las cuentas pendientes lo más rápido posible, sin perder ventas futuras. Estos se podrá realizar atreves del control de las condiciones de créditos, políticas de créditos, políticas de cobranzas. Dentro de las políticas de crédito nos encontramos el descuento por pronto pago y el periodo de crédito.

#### **4.4 Principios básicos para la Administración Del Efectivo:**

Existen cuatro principios básicos cuya aplicación en la práctica conduce a una administración correcta del flujo de efectivo en una empresa determinada. Estos principios están orientados a lograr un equilibrio entre los flujos positivos (entradas de dinero) y los flujos negativos (salidas de dinero) de tal manera que la empresa pueda, conscientemente, influir sobre ellos para lograr el máximo provecho.

- Primero: siempre que sea posible se debe incrementar las entradas de efectivo.

Estrategia:

- Incrementar el volumen de ventas.

- Incrementar el precio de ventas.
  - Mejorar las mezcla de ventas (impulsando las de mayor margen de contribución).
  - Eliminar descuentos.
- Segundo: siempre que sea posible se deben acelerar las entradas de efectivo.

Estrategia:

- Incrementar las ventas al contado.
  - Pedir anticipo a clientes.
  - Reducir plazos de créditos.
- Tercero: siempre que sea posible se deben disminuir las salidas de efectivo.

Estrategia:

- Negociar mejores condiciones (reducción de precios) con los proveedores.
  - Reducir desperdicios en la producción y demás actividades de la empresa.
  - Hacer bien las cosas desde la primera vez (disminuir los costos de no tener calidad).
- Cuarto: siempre que sea posible se deben demorar las salidas de dinero.

Estrategia:

- Negociar con los proveedores los mayores plazos posibles.

- Adquirir los inventarios y otros activos en el momento más próximo a cuando se van a necesitar.
- Cálculo de los saldos de efectivo deseables.
- El objetivo de la gerencia debe ser mantener saldos de efectivo para transacciones e inversiones en valores negociables que contribuyan a mejorar el valor de la empresa.
- Si los niveles de efectivo o de valores negociables son demasiado altos, la rentabilidad de la empresa será menor que si se mantienen en niveles óptimos.
- Las empresas pueden establecer cálculos cuantitativos o procedimientos subjetivos con el fin de determinar los saldos adecuados de efectivo para transacciones. Ej. Un modelo subjetivo podría ser mantener un saldo transaccional equivalente a un 10% de las ventas pronosticadas para el mes siguiente, si la cantidad pronosticada de ventas es de \$500,000, la empresa mantendría un saldo de efectivo de  $500,000(0.10) = \$50,000$ .

Por lo general las literaturas que abordan la administración del efectivo, aparecen modelos matemáticos para su gestión, los cuales se utilizan indistintamente, depende de la percepción de la entidad en ese momento, si necesita optimizar el efectivo o simplemente determinar el saldo óptimo en caja, siendo los más comunes:

- Modelo Baumol. Se trata de un modelo que supone que la compañía puede predecir con certeza sus necesidades de efectivo futuras, los desembolsos de efectivo se distribuyen uniformemente en el periodo y la tasa de interés y los costos de transacción son fijos, por lo que puede ser útil a la hora de efectuar el presupuesto de efectivo, con base en los datos presupuestados de las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar.

Este modelo fue elaborado por William Baumol y publicado en noviembre de 1952 en su trabajo: “The Transactions demand for cash: an inventory theoretic approach”, y constituye una adaptación a la administración del efectivo del modelo de inventario creado por Harris y Wilson.

Este modelo se sustenta en condiciones de previsión perfecta o certidumbre lo que implica conocer todos los parámetros y el comportamiento de las variables. El modelo persigue determinar un modelo óptimo de pedido para mantener un saldo normal o activo que permita abastecer las necesidades conocidas del proceso económico, volumen que se determinará sobre la base de aquella cifra que reduzca al mínimo el costo total de aprovisionamiento (pedido) y almacenamiento (mantenimiento), cuyos valores son también conocidos de antemano.

William Baumol es considerado como la primera persona en proporcionar un modelo de gestión de efectivo, donde se incluyen los costos de oportunidad y los costos de transacciones o comerciales. Se considera costo de oportunidad el rendimiento que hubiera podido ganarse si el dinero que se mantiene en la cuenta de efectivo estuviera invertido en valores negociable.

Modelo Millar – Orr. Es más realista, ya que los flujos de efectivo varían diariamente según una función de probabilidad; para ello, se sigue una distribución normal. Se establece un límite de control inferior (LCI), que es el punto mínimo que deberá tener la chequera, y de allí el modelo determina el límite de control superior y el punto de retorno.

Millar – Orr analizaron como se debía gestionar la tesorería, si no se pueden predecir día a día las entradas y salidas de caja. Según estos autores los saldos de efectivo fluctúan al azar entre un límite inferior y otro superior, la mecánica del modelo es dejar oscilar el saldo de efectivo hasta que alcance el límite superior o inferior y cuando esto sucede, la empresa compra o vende títulos para volver al saldo deseado.

Para establecer los límites, Millar y Orr demostraron que estos dependen de tres factores: si la variabilidad diaria de los flujos de caja es grande o si el costo de comprar y vender títulos es alto entonces la empresa debiera establecer los límites de control muy separados, por el contrario, si el tipo de interés es alto, los límites debieran establecerse más próximos. La administración juega con el límite inferior dependiendo de cuanto riesgo de faltante en efectivo la empresa puede tolerar; puede ser cero o un margen mínimo de seguridad.

Al igual que en el modelo Baumol, depende del costo de transacción de la compra y venta de valores negociables y el costo de oportunidad de la tenencia de efectivo y como consecuencia, los costos de transacción por período son dependientes del número de transacciones en valores negociables durante el período, igualmente el costo de oportunidad de la tenencia de efectivo es una función del efectivo esperado por período, en este caso.

Asociados a la administración del efectivo existen costos que ofrecen información acerca de las implicaciones financieras del mantenimiento de un determinado monto de efectivo; estos son los costos relacionados con un faltante de efectivo, los relacionados con la conservación del efectivo inactivo y los costos de manejo y administración los cuales son utilizados por los modelos de Baumol y Miller-Orr.

- Modelo propuesto por Lawrence Gitman: Lawrence Gitman, cuando aborda este tema ha ofrecido sus consideraciones acerca de cómo determinar la cantidad mínima de efectivo que debe poseer una empresa para cumplir con sus obligaciones, aunque no optimiza, se considera que constituye un procedimiento que se acerca bastante a la realidad de la empresa, es fácilmente calculable y en él gravitan todos los elementos que inciden en la administración del Capital de Trabajo. Es por ello que se necesita de tener los conocimientos esenciales para su eficiente aplicación

Gitman, en este modelo incluye factores esenciales para la entidad objeto de estudio que inciden considerablemente en la liquidez a corto plazo, como por ejemplo: el ciclo de cobro y el ciclo de pago; además tiene en cuenta también el ciclo

De caja, saldo promedio de caja (EMO), rotación de la caja, etc. El ciclo operativo de la empresa se define como el tiempo que transcurre desde el momento en que la empresa introduce la materia prima y la mano de obra en el proceso de producción, (es decir, comienza a crear el inventario), hasta el momento en que cobra el efectivo por la venta del producto terminado que contiene estos insumos de producción.

El ciclo operativo toma en cuenta las dos siguientes determinantes de la liquidez:

1. Período de conversión de las cuentas por cobrar: mide el tiempo que transcurre para que la empresa pueda convertir en efectivo sus cuentas por cobrar. Este ciclo se mide por el período promedio de cobranza.
2. El período de conversión de los inventarios, que es un indicador del tiempo promedio

que necesita una empresa para convertir sus inventarios acumulados de materia prima y para vender estos productos a los clientes. Este ciclo se mide por la antigüedad promedio de los inventarios

- Ciclo de pago: en él se tienen en cuenta la oportunidad de los flujos de salida. Los requerimientos de financiamiento de la empresa se ven influenciados por su capacidad de demorar los pagos al comprar materiales en plazos prolongados de crédito, o hacer el pago de mano de obra después que el trabajo ha sido realizado. Por tanto, la empresa debe esforzarse por administrar los flujos de entrada y salida de efectivo.

$$CE = \frac{\text{Plazo Promedio de Cobro}}{\text{Plazo Promedio de Pago}} - \text{Plazo Promedio de Inventario}$$

- Los principales factores de este método se determinan como sigue:

Donde:

**CE** = Ciclo de caja o ciclo de conversión del efectivo.

**RE** = Rotación de caja.

**EMO** = Efectivo Mínimo Requerido.

**RE** = días del período/ Ciclo de caja o ciclo de conversión del efectivo.

$$EMO = \frac{\text{DESEMBOLSO TOTAL}}{\text{ROTACION DE CAJA}}$$

La evaluación realizada en cuanto a los modelos se llegó a la conclusión de que, los modelos de Baumol y Miller tienen sus limitaciones, pues parten de supuestos, algunos están hechos sobre la base de operaciones con valores negociables y en la economía cubana no rige la política de compra venta de éstos. Es por ello que de los tres modelos de administración del efectivo expuestos anteriormente nos indica que se debe aplicar el método de Lawrence Gitman, por ser este el que más se adapta a las condiciones concretas de la empresa, aunque no optimiza, constituye un procedimiento sencillo de aplicar y tiene como ventaja que en él se resumen los elementos que inciden en la administración del capital de trabajo.

Otro elemento que es importante en la administración del efectivo, son los costos asociados a la gestión del mismo, a continuación se detallan algunos de estos componentes. En este análisis se puede percibir aspectos de la disciplina de Contabilidad, Costos y Finanzas específicamente.

- Costos asociados con un faltante de efectivo.

Partiendo del supuesto que la entidad presentara insuficiencia de efectivo para enfrentar sus obligaciones a corto plazo, se ofrece una alternativa para cubrir el déficit para insuficiencia de fondos, utilizando diferentes activos financieros propuestos por los Bancos Comerciales. Como ya se ha expresado, el costo financiero de reaprovisionarse se materializa en los intereses que se cobran y el cálculo se realiza al final de cada mes de la siguiente forma:

$$\text{Interés cobrado} = \sum \frac{\text{Saldos sobregirados} \times \text{días hábiles} \times \text{tasa de interés}}{360}$$



Los costos por faltantes crecen en la medida que la empresa posea menos efectivo, si la empresa dispone de los saldos de efectivo necesarios para cumplir con su programa de pagos el costo de saldos insuficientes será cero,

- Costos asociados con un exceso de efectivo.

Los costos de saldos excesivos se refieren al costo de oportunidad en que se incurre al conservar el efectivo ocioso y no tener utilidades al invertirlo, estos costos se incrementan junto al monto del efectivo ocioso. La autora considera que sería beneficioso que en la entidad objeto de estudio se tuviera en cuenta este tipo de costo, puesto que el mismo de forma general afecta al costo total de la tenencia de efectivo y por supuesto los resultados del ejercicio contable.

Las alternativas de inversión para los fondos en exceso, según criterio de diferentes autores como Gitman, Weston, Stephen y Ross pueden ser: inversión en valores negociables, activos financieros, pagar a los proveedores aprovechando descuentos comerciales, entre otros. Es conocido el alto costo en el sentido de oportunidad que representa no aprovechar los descuentos al precio cuando no se tiene efectivo disponible para pagar antes del plazo, o simplemente no se tiene conciencia de lo que representa renunciar a ello; de hecho en la literatura especializada se trata detalladamente esta temática ya que el crédito comercial constituye en la mayoría de los casos una de las principales fuentes de financiamiento de las empresas medianas y pequeñas.

Si no existen saldos de efectivo es obvio que no habrá costos por que todos los recursos ociosos estarán invertidos; cabe señalar que en la medida que la tasa de rentabilidad de las inversiones aumente, este costo también será mayor.

- Gasto del manejo y administración del efectivo.

Estos gastos se refieren al uso de empleados y contadores que se ocupan del manejo del efectivo además de los gastos generales de oficina (comunicación, gestión y otros); se les llama por algunos autores costo fijo de la transacción.

En conclusión, todos los costos relacionados que por lo general la entidad no los tiene en cuenta durante su operatividad, si afectan los resultados de la misma, lo que quiere decir, que debe ser un punto de partida dentro de la gestión del mismo. De esta manera se aprecian conocimientos de Contabilidad, porque una vez que los puedan determinar, deben de registrarlos, para su posterior presentación en el Estado de Resultado.

Estrategias para la reducción del efectivo requerido.

Las empresas en su actividad corriente tienen la posibilidad de influir en la disminución de la necesidad de efectivo, conservando el mismo nivel de actividad y rentabilidad. Gitman y Weston son del criterio de que se puede incidir en los diferentes períodos que componen el ciclo operativo o de explotación. Relacionado con éste se deriva el ciclo de efectivo (caja) o período de maduración, el cual se define anteriormente. De hecho, en la medida en que sea mayor la rotación, menor será la necesidad de efectivo, ya que este entra más rápidamente a la caja de la empresa.

Tanto Gitman, Weston y Ross sustentan la idea de que existen tres vías para la reducción del ciclo de caja y por consiguiente, del efectivo requerido para operar. El primero las expresa así: “las estrategias básicas que debe utilizar la empresa en el manejo del efectivo son las siguientes:

- Cancelar las cuentas tan tarde como sea posible, sin deteriorar su reputación crediticia, pero aprovechar cualquier descuento favorable por pronto pago.
- Rotar el inventario tan rápido como sea posible, evitando agotamiento de existencias que puedan ocasionar el cierre de la línea de producción o una pérdida de ventas.
- Cobrar las cuentas por cobrar tan rápidamente como sea posible sin perder ventas futuras. Los descuentos por pronto pago, si son justificables económicamente, pueden utilizarse para alcanzar este objetivo.

#### Evaluación de la posición financiera del capital de trabajo.

Es importante definir que son las razones financieras. “constituyen una herramienta eficaz en estas evaluaciones, tanto en la económica como en la financiera. Por lo tanto, “...las razones financieras pueden dividirse en cuatro grupos básicos: razones de liquidez y actividad, razones de endeudamiento, razones de rentabilidad, razones de coberturas o reservas. Los primeros dos grupos de índice dependen en muy alto grado de los datos que se toman del balance general, en tanto los otros dos grupos dependen en gran parte de los datos que aparecen en el estado de ingresos” (Weston, *F.*, pág. 51).

A partir de este criterio, y teniendo en cuenta cual es el componente de análisis para la entidad, el cual está diseccionado al análisis de una de las partidas más importante del capital de trabajo y por ende la más líquida. Lo mismo significa que las que se proponen son las razones de liquidez, a continuación se presenta el contenido de las mismas.

#### Razón de liquidez

La capacidad de garantizar o pagar las deudas tanto a corto plazo, esta direccionado a la liquidez de la entidad, es obvio que si no tiene liquidez a corto plazo es porque no existe capacidad para enfrentar esas obligaciones corrientes. Ahí mismo, se puede aprovechar la cobertura y relacionar al capital de trabajo, incluyendo su análisis cualitativo y cuantitativo.

A decir de un colectivo de autores, se considera índice de solvencia al indicador que expresa la relación entre el total de activos corrientes y de pasivo corriente. Se denomina también índice de capital de trabajo porque este representa la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente.

$$\text{RAZON CIRCULANTE: } \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

(Índice de solvencia el valor lógico de este oscila entre 1 y 2).

La determinación exacta de un índice aceptable depende en gran parte del campo en que opera la empresa. (Liquidez inmediata).

$$\text{PRUEBA ACIDA = } \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{INVENTARIO}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

Este índice les proporciona una imagen más precisa de la liquidez de la empresa, ya que mide la capacidad de esta para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo excluyendo

los inventarios, siendo este el activo circulante con menos liquidez. Se recomienda una prueba del ácido de 0.5 a 1. Esta razón ofrece una mejor estimación de la liquidez total, solamente cuando el inventario de la empresa no pueda convertirse fácilmente en efectivo. Si el inventario es de fácil venta, el índice de solvencia es la medida preferida de la liquidez.

Tesorería: este indicador, es el que más está vinculado a la evaluación que se está analizando, pues el efectivo es el activo que muestra la disponibilidad real de la entidad. Su análisis del coeficiente absoluto de liquidez o conocido también como tesorería, refleja hasta qué punto la empresa podría efectuar la liquidación inmediata de sus obligaciones corrientes con su efectivo, constituyendo por tanto el más rígido de los índices para apreciar la posición financiera a corto plazo, se determina por la fórmula siguiente:

$$\text{TESORERÍA} = \text{EFECTIVO} / \text{PASIVO CIRCULANTE}$$

El Índice de Solvencia se puede determinar también de la forma siguiente:

$$\text{INDICE DE SOLVENCIA} = \text{ACTIVO TOTAL REAL} / \text{PASIVO TOTAL.}$$

Un valor óptimo de este índice se reconoce como 1,6 veces.

Existe otra forma de medir la liquidez que es a través del Capital de Trabajo Neto.

Este se calcula deduciendo el Pasivo Circulante del Activo Circulante.

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO NETO} = \text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{PASIVO CIRCULANTE}$$

A decir de un colectivo de autores, se considera índice de solvencia al indicador que expresa la relación entre el total de activos corrientes y de pasivo corriente. Se denomina también índice de capital de trabajo porque este representa la diferencia entre el activo corriente el pasivo corriente.

Todas las precisiones realizadas hasta el momento, se materializan en el cálculo del capital de trabajo o fondo de maniobra. Este es el momento en que la empresa puede evaluar como ha sido la gestión del efectivo, pues una vez que apliquen la guía propuesta podrán evaluar cual es el impacto en el capital de trabajo. Dicho de otras palabras, se está hablando de que le realicen un análisis cualitativo y cuantitativo del capital de trabajo. El aspecto cuantitativo, se aprecia precisamente con el cálculo del coeficiente norma de liquidez, o sea, la liquidez general, además del resultado del propio del capital de trabajo. Lo cualitativo se aprecia una vez que determinado estas razones expuestas, se trata de buscar desde el punto de vista cualitativo, como están influye Razón Rentabilidad dando los demás componente en este resultado final, se está hablando de la prueba ácida, la tesorería, rotación de las cuentas por cobrar y las demás razones de eficiencia operativa vinculadas al capital de trabajo.

#### **4.4.1 Políticas de la Administración de efectivo.**

El establecimiento de políticas tiene como objetivo, evitar la insuficiencia o exceso de efectivo y activos circulantes así como optimizar los costos asociados mediante su manejo y administración.

Las empresas requieren del establecimiento de políticas de efectivo que les permitan contar con los recursos financieros necesarios para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, por lo que deben tener fondos suficientes para hacer frente a los desfases que se producen entre los ingresos y los pagos dentro de las operaciones normales de la empresa, ya que en algunas ocasiones éstos no concurren conforme a lo programado y, en otras, se requiere la creación de fondos durante un cierto tiempo para poder cumplir con pagos no constantes, como pueden ser: el pago de dividendos o de impuesto sobre la renta.

Las políticas pueden establecerse con el fin de mantener un nivel de efectivo superior al normal como una previsión de oportunidad, para aprovechar en un momento dado el beneficio de emplear o invertir en condiciones favorables, como la compra a precio reducido de un lote importante de materia prima, la compra o la obtención de un descuento importante por pago anticipado.

Algunas empresas requieren mantener cantidades superiores a las normalmente necesarias en su función operativa, para hacer frente a una situación de falta de liquidez repentina que puede producirse por una baja importante de ventas, aumento en el precio de las materias primas o por una falta de recuperación oportuna de las cuentas por cobrar a clientes.

Si la empresa no cuenta con una política definida sobre el nivel de efectivo que debe mantener, sus saldos reflejarán el resultado de las operaciones derivadas de las áreas de producción, ventas, distribución, entre otras.

#### **4.4.2 Tipos de políticas en la administración de efectivo:**

#### **4.4.3 Políticas de las cuentas por cobrar**

Para Álvarez (2001, p. 28), “una política es una guía clara hacia donde deben encaminarse todas las actividades de una misma clase, también es un lineamiento que permite tomar decisiones con respecto a situaciones rutinarias”. Son aplicables en la mayoría de los casos y sus excepciones solo serán autorizadas por alguien competente. Para tal efecto, las políticas maximizan el nivel de utilidades obtenido por la organización, puesto que evitan retrasos, errores, al igual que pérdida de tiempo durante la ejecución de actividades.

Del mismo modo, Reyes (2002, p. 169), define a las políticas como “los patrones generales que tienen por finalidad orientar la acción, dejándoles a los superiores más campo para las decisiones que les corresponden tomar, por lo cual, sirven para enunciar, interpretar o reemplazar las normas concretas”. A su vez, plantea que son los medios básicos para autorizar a las personas la ejecución de cierta actividad o función y que dicha actividad sea realizada con el sentido realmente requerido.

En relación a este punto, Cooper y Lybrand (2002, p.173) consideran “las políticas como criterios que posee la administración y que son la base para el establecimiento del control”, según lo anterior, se observa una congruencia en las afirmaciones de Álvarez (2001) y Reyes (2002), pues de una manera u otra todos plantean que las políticas dirigen la acción de las personas, con la finalidad de lograr que todo se lleve a cabo de la manera deseada, obteniendo el fin previsto.



#### 4.4.4 *Políticas de crédito*

Según Gitman (2003, p.230), “son una serie de lineamientos que se siguen con la finalidad de determinar si se le otorga un crédito a un cliente y por cuánto tiempo se le ha de conceder”. Es necesario que la empresa posea fuentes de información de crédito adecuadas y que utilice métodos de análisis, puesto que todos estos aspectos son indispensables para lograr el manejo eficiente de las cuentas por cobrar.

Igualmente, Ettinger (2000, p.37), manifiesta que son “el soporte que utiliza el gerente de una empresa para evaluar el registro de los créditos otorgados”. Un gerente que concede créditos de manera muy liberal ocasiona pérdidas excesivas a la organización.

Así mismo, Brachfield (2003, p.170), establece que es 2<sup>a</sup> manera como las empresas desean que se ejecuten las actividades relativas al crédito de clientes, así como los juicios que se van a considerar para tomar las decisiones y los objetivos de créditos que han de lograrse representados numéricamente". Es importante destacar que las mismas deben ser fruto del conceso entre la participación de los departamentos que jueguen un papel importante dentro del crédito comercial. Igualmente debe señalarse que su cumplimiento es obligatorio para todos.

Con base en lo anterior, es evidente la importancia que reviste el establecimiento de políticas de crédito en todas las empresas, puesto que representan las pautas que regirán las condiciones sobre la cual se otorgarán créditos a los clientes, para con ello lograr un control más eficiente sobre aquellos que cumplen puntualmente con las obligaciones contraídas.

En consecuencia, debido a la relevancia de este aspecto, el mismo será considerado en esta investigación como elemento clave para su desarrollo. Considerando para efectos de este estudio la definición dada por Gitman (2003).

#### **4.4.5 Políticas de administración**

David son (2002, p. 15-1) plantea que en "todas las organizaciones deben establecerse políticas administrativas orientadas a la concesión de créditos a los clientes". Entre ellas:

- Protección de la inversión en partidas a cobrar.
- Cobro oportuno de las mismas.
- Mantenimiento de registros.

Con la finalidad de dar cumplimiento a estas actividades, es necesario fijar por escrito y como parte del control interno, políticas de créditos, que enmarquen los deberes y responsabilidades del gerente de crédito, condiciones de créditos, procedimientos de cobranzas, cancelación, entre otros.

Tal como lo plantea el autor, las políticas de administración representan un elemento clave para la organización, debido que constituyen lineamientos que se establecen por escrito y cuyo objetivo está dirigido a los créditos concedidos por la misma, manteniendo un registro oportuno del origen del crédito, vigilando su cobro en el momento previsto y protegiendo la inversión.

Por tal motivo, lo planteado anteriormente es una fuerte significativa de conocimiento para este estudio, lo que hace importante su consideración en el mismo, puesto enmarca aspectos que bien aplicados conllevan al manejo seguro de los créditos y por lo tanto a garantizar la transformación de las cuentas por cobrar en efectivo.

#### ***4.4.6 Políticas de cobranza***

Para Gitman (2003, p.242), "son los procedimientos que la empresa emplea para realizar la cobranza de las cuentas por cobrar cuando las mismas llegan a su vencimiento".

Estos procedimientos se explican a continuación:

- **Notificación por escrito:** constituye la primera opción en el proceso de cobro de las cuentas vencidas. Se lleva a cabo los días siguientes al vencimiento de la cuenta, para ello se envía una carta al cliente deudor, notificándole la situación. En caso de que el cliente haga caso omiso a esta notificación, se procederá a enviar una más exigente. Finalmente, se enviará una tercera y última carta planteando la situación de morosidad.
- **Llamadas telefónicas:** constituye la segunda opción, se debe realizar cuando el primero no dio el resultado esperado, en este caso el gerente de crédito tendrá la tarea de comunicarse con el cliente que posee la deuda y hacerle la exigencia del pago. Si este posee una razón adecuada para explicar el motivo de retardo, se podrá considerar la posibilidad de extender el tiempo de crédito.
- **Visitas personales:** esta técnica puede ser muy efectiva y constituye la tercera opción, su efectividad radica en las altas posibilidades de que el cobro se haga en el acto.
- **Mediante agencias de cobranzas:** es la cuarta opción, puede no resultar rentable, puesto que consiste en recurrir a una agencia o a un abogado para que se encarguen de gestionar el cobro. Esto generalmente conlleva un costo elevado y se puede ver afectado hasta el cincuenta por ciento de las deudas cobradas.

- **Recurso legal:** es una opción bastante extremista, puede recurrirse a ella incluso antes de la anterior, pero se debe tener en consideración que puede ser un procedimiento costoso y que aun así no garantiza el cobro de los adeudos pendientes.

De la misma manera, Levy (2009, p. 212), plantea que se refieren a "los procedimientos que la empresa sigue con la finalidad de recuperar la cartera vigente y vencida". Es fundamental diseñarlas considerando las condiciones del mercado, la competencia, el tipo de clientes que posee la organización, así como sus objetivos y políticas.

Por su parte Brachfield (2005, p.147), señala que "las políticas de cobranza sirven para consolidar criterios, evitar arbitrariedades, al momento de reclamos, simplificar los trámites de cobro, establecer las prioridades y determinar las normas de comportamiento que deben asumir los encargados de gestionar los impagados".

De acuerdo con las ideas expuestas, los tres autores coinciden en mencionar que las políticas de cobranza rigen los procedimientos que la empresa emprende para efectuar el cobro de las cuentas por cobrar cuando estas han llegado a su vencimiento. Sin embargo, Gitman (2003), va más allá y considerando lo planteado, señala que existen varias alternativas que las empresas pueden emplear para antes de declarar la incobrabilidad de sus cuentas, algunas de esas alternativas son simples pero otras poseen un grado más alto de complejidad y de tiempo para que puedan verse los resultados.

En tal sentido, las políticas de cobranza revisten significativa importancia, por ello se tomarán en cuenta para el desarrollo de la investigación, puesto que aportan conocimientos claves sobre la variable cuentas por cobrar que se está estudiando, siendo los señalamientos hechos por Gitman (2003), los que mejor se adaptan a la investigación.

## **V. Caso práctico**

### **5.1. Perfil de la empresa.**

**5.1.1. Visión:** Alimentar, Deleitar y Servir a nuestro mundo.

**5.1.2. Misión:** En nuestra Visión 2015

#### **SOMOS:**

- Una empresa con marcas líderes y confiables para nuestros consumidores.
- El proveedor preferido de nuestros clientes.
- Una empresa innovadora, que mira hacia el futuro.
- Una empresa financieramente sólida.
- Un lugar extraordinario para trabajar.

### **5.2. Historia**

Grupo Bimbo se estableció en México en 1945 por Lorenzo Servirte, José T. Mata, Jaime Sendra y Jaime Jorba y Alfonso Velasco.

Por más de quince años y bajo el liderazgo de Daniel Servitje, actual Presidente del Consejo y Director General del Grupo, ha multiplicado el negocio 4 veces, consolidándose como la empresa de panificación más importante a nivel global, en el posicionamiento de marca, las ventas y el volumen de producción en todo el mundo, al reportar en 2011 US\$ 10,712 millones en ventas, un fuerte aumento del 4,67 mil millones dólares en ventas en 2004.

El nombre de Bimbo aparece por primera vez en 1945, la principal hipótesis es que resultó de la combinación de Bingo y Bambi. Tiempo después, los fundadores sabrían que en italiano coloquial, a los niños (bambinos) se les dice bimbo, que en húngaro la palabra significa capullo y que curiosamente en China el fonema para designar al pan suena muy parecido a Bimbo.

El Osito Bimbo, la imagen de la empresa, resultó del dibujo del osito que llegó al señor Jaime Jorba en una tarjeta de Navidad, y al que Anita Mata, esposa de Jaime Sendra, le puso el gorro, el delantal y el pan bajo el brazo. Este es el osito que hasta hoy caracteriza a Bimbo por su ternura, limpieza, blancura y suavidad.

Prueba de su gran aceptación entre el público consumidor, BIMBO se convirtió en una marca reconocida como “famosa” por el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial desde el 27 de abril de 2010, convirtiéndose en una de las 27 marcas que han alcanzado esta categoría en México. En 2014, el Brand Footprint de KantarWorld Panel la colocó en el séptimo lugar a nivel global en alimentos.

Los primeros productos lanzados al mercado eran pan de caja blanco grande y pequeño, pan de centeno y pan tostado envueltos en celofán. Después en 1948, ya había nueve productos Bimbo en el mercado, hasta que en 1952 comenzó la producción de las Donas del Osito, junto con una nueva línea de bollería: Bimbollos, Medias Noches y Colchones.

A lo largo de los años, la empresa se expandió no sólo en México, sino a lo largo del continente Americano, hasta que se consolidó como la empresa líder en panificación a nivel global con presencia en 21 países en 3 continentes y un reconocido prestigio.

Grupo Bimbo es una empresa mexicana líder global en panificación. Con operaciones en América, Asia y Europa. En 2013, generó US\$ 13.786 millones. Desde 1980 sus acciones cotizan en la “Bolsa Mexicana de Valores” con la clave de pizarra BIMBO.

Produce más de 10.000 productos bajo más de 100 marcas de reconocido prestigio entre las que se encuentran: Arnold, Barcel, Ben's, Bimbo, Brownberry, Dempster's, Dulces Vero, Eagle, Entenmann's, Fargo, El Globo, Marínela, McGavin's, MrsBaird's, Nutrella, Oroweat, Plus Vita, POM, Pullman, Ricolino, Sara Lee, Silueta, Tía Rosa, Thomas', Villaggio, entre otras.

Cuenta con más de 128,000 colaboradores y está integrado por 169 plantas (39 en México y 130 en el extranjero), 3 comercializadoras y 8 asociadas estratégicas. Los productos de Grupo Bimbo se venden en más de 2,3 millones de puntos de venta ubicados en 21 países en el mundo, incluyendo: Argentina, Brasil, Canadá, Chile, China, Colombia, Costa Rica, España, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, Reino Unido, El Salvador, Uruguay y Venezuela en 3 continentes: América, Asia y Europa. Tiene sus oficinas corporativas en Santa Fe y Álvaro Obregón, Ciudad de México.

- grupo Bimbo es una empresa que integra la Responsabilidad Social a sus operaciones de producción y distribución en los países en donde mantiene

presencia, lo que le permite alinear sus objetivos económicos, sociales y ambientales de manera eficiente y responsable.

- La empresa inició sus actividades de Responsabilidad Social al destinar un porcentaje de las utilidades para abrir y mantener una escuela. A través de los años, la compañía ha fortalecido este tipo de iniciativas hasta crear un vigoroso programa en esta materia conocido como “Sembrando Juntos”, el cual está basado en los pilares de Bienestar, Planeta, Comunidad y Colaboradores; cada uno de ellos enfocado en la construcción de una relación positiva y duradera con la comunidad y el planeta.
- El Pilar Planeta es el brazo ambiental de este programa, a través del cual Grupo Bimbo busca convertirse en una empresa reconocida como modelo global de la sustentabilidad ambiental, con el objetivo principal de la reducción de la Huella Ambiental de las operaciones del Grupo y su cadena de valor. La empresa busca concretar dicho objetivo a través de 4 líneas de acción que atienden los retos particulares de la industria en materia de uso eficiente de la energía y el agua, residuos y compras sustentables. Las líneas de acción son: Huella de Carbono, Huella Hídrica, Manejo Integral de Residuos y Capital Natural, respectivamente.
- A nivel mundial, Grupo Bimbo ha implementado una serie de mejores prácticas como manejo integral de residuos; dispositivos de captación y reutilización de agua pluvial, así como centros para el tratamiento de aguas residuales; también ha logrado una reducción significativa de emisiones al ambiente a través de una estrategia fundamentada en la eficiencia energética a través de la tecnología en vehículos y la incorporación de energías renovables.



- Grupo Bimbo fue la primera empresa en la industria de alimentos en inaugurar un Parque Eólico en octubre de 2012. Ubicado en el estado de Oaxaca, el parque Piedra Larga suministra de energía eléctrica a la mayoría de las instalaciones de la empresa en México. La empresa también inauguró el primer Centro de Ventas Ecológico en julio del 2013, ubicado en el Centro Histórico de la Ciudad de México, con una inversión cercana a los 2 millones de dólares. Este centro cuenta con más de 70 vehículos de distribución, movidos con motores eléctricos que fueron diseñados en su totalidad por técnicos de Grupo Bimbo.
- La empresa busca contribuir de forma innovadora y propositiva con todas aquellas acciones que son emprendidas a fin de reducir la huella ambiental, es por ello que colabora con diferentes proyectos y organizaciones para lograrlo. Un ejemplo de ello es la colaboración con Reforestamos México, la asociación civil que trabaja para asegurar los bosques y selvas que el país necesita para su desarrollo. Surgida como una iniciativa de Grupo Bimbo y constituida en 2002, el éxito de sus operaciones a lo largo de más de una década le ha permitido consolidarse como una de las principales organizaciones en el cuidado de los bosques y selvas del país.
- Su modelo de trabajo en campo consiste en acompañar a ejidos y comunidades para que generen las capacidades necesarias para recibir un mayor beneficio por los bienes y servicios provenientes de sus bosques. Por otro lado, busca sensibilizar al sector privado sobre su responsabilidad en relación a los bosques.
- Reforestamos México trabaja con empresas para invertir en la reforestación de zonas de alto valor de conservación. Durante 2013, en alianza con 46 empresas, entre ellas Grupo Bimbo, se convocó a más de 9,100 voluntarios, quienes apoyaron

en la reforestación de 90 hectáreas de bosque en áreas prioritarias como el Nevado de Toluca, Estado de México, y el Bosque La Primavera, en Guadalajara.

### **5.3 Desarrollo del Casó práctico.**

Abarcando el tema de planificación financiera a corto plazo basado en la administración del efectivo realizaremos una evaluación de los estados financieros de BIMBO NICARAGUA del año 2012, para proceder analizar donde esta la mejor circulación del efectivo y determinar así en que operaciones esta la mayor concentración sin obtener rendimientos para la empresa. Para ello se utilizaran una serie de herramientas financieras que nos proporcionara datos cuantitativos tales como:

- Análisis horizontal: nos permitirá conocer el comportamiento o la situación financiera de la empresa y en base a estos resultados se logró realizar la proyección para el periodo 2013.
- Análisis vertical: se efectuará para evaluar únicamente el movimiento de efectivo en el corto plazo y de esta manera saber cuánto representan cada una de las cuentas del activo y pasivo circulante.
- El uso de las razones financieras seleccionando las del grupo de liquidez como la razón índice de solvencia por que mediante de ella se logra determinar el nivel de liquidez para cubrir sus obligaciones a corto plazo; así como el uso de la razón

índice de la prueba acida: para saber si tiene suficiente liquidez esto sin hacer uso de su inventario; de igual forma la razón de rotación de inventario para conocer el nivel de ingreso que se obtendría mediante la correspondiente rotación del inventario, la razón rotación de cuentas por cobrar : esta nos proporciona el periodo de tiempo que se tardan nuestros clientes para pagar puesto por ende realizar las mejoras en los plazos ; la razón de cuentas por pagar :nos indica el tiempo en que tarda la empresa para saldar sus obligaciones con sus proveedores ; e igual manera se seleccionaron las del grupo de razones de rentabilidad la cual consideramos que es importante analizar la razón margen bruto de utilidades :porque nos indica el nivel de utilidad que obtiene la empresa en relación a sus costos; la razón margen de utilidades operacionales en ella la variable que tiene más relevancia para la empresa es la de gastos puesto que de ello dependen los recursos disponibles para la empresa . La razón de cobertura de interés,que nos permite identificar la capacidad de veces con respecto al pago de gastos financieros. Con esto se nos facilitara REALIZAR LA PROYECCION DE ESTADOS FINANCIEROS PARA EL PERIODO 2013, y así saber cuál será el comportamiento en cuanto al uso del efectivo para este año, ya que basado en estos resultados se implementaran políticas de cobro y recuperación que permitan apalancarse de una forma adecuada a las condiciones financieras de la empresa, además contribuirá con la presupuestacion de gastos.

Por último una vez establecido las políticas para cada una de las situaciones en que al efectivo se la ha dado un buen o mal aprovechamiento se procederá a presupuestar los ingresos mensuales con el fin de mejorar los resultados para que le permitan a la

empresa obtener mayor liquidez mediante el cumplimiento de dichas políticas y con flujos positivos.

#### 5.3.1 Objetivos del Caso Práctico:

- Mejorar la liquidez de la empresa para el periodo que finaliza la 2013.
- Contribuir con el buen uso y administración del efectivo.
- Promover la inversión de capital de trabajo.
- Disminuir el apalancamiento excesivo.

### 5.3.2 Plan estratégico del grupo Bimbo

**Misión:** Elaborar y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de nuestras marcas. Comprometiéndonos a ser una empresa: Altamente productiva y plenamente humana Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción. De nuestros clientes y consumidores. Líder internacional en la industria de la panificación, con visión largo plazo.

**VISION:**

Hacer de nuestro negocio un negocio, ser productivos. Alcanzar los niveles de rentabilidad, Lograr un creciente volumen y participación de nuestras marcas. Estar cerca de nuestros consumidores y clientes, ellos son nuestra razón de ser.

Buscar que nuestro personal se desarrolle y realice plenamente (vivir nuestra filosofía). Orientados permanentemente a aprender. Asegurar la operación en un adecuado ambiente de control (información, sistemas y confianza). Participación y autocontrol.

Bimbo S, A posee sistemas de canales de distribución invertidos para la distribución del producto, ya que cuenta con un sistema de reposición y devolución del producto a los minoristas y a los mayoristas, esto se hace cuando ah pasado cierta cantidad de tiempo después de la entrega del producto, Bimbo repone gratuita mente por producto fresco.

1. Mercado : ciertamente una de las ventajas más competitivas del grupo Bimbo S,A es la capacidad de llegar a los puntos más alejados , en busca de poder mantener este importante factor de éxito se abordaran los mercados de revendedores compuestos básicamente por intermediarios mayoristas y minoristas quienes compran productos terminados y los revenden con el fin de obtener utilidades . para la realización de las proyecciones del período del 2013, se trabajara con estos mercados, los cuales serán los encargados de llegar a esos lugares donde los productos no se encuentren en existencia.
- Mercado mayorista; son los que se encargarán de vender por mayor grandes cantidades de productos. Este tipo de canal se caracteriza por tener una distribución con intermediarios, los mayoristas, los detallistas. Bimbo utiliza este canal ya que el pan Bimbo es el producto con gran demanda a nivel internacional y es bastante complejo distribuir el producto directamente al consumidor. Cuando el producto llega a manos de los mayoristas estos se encargan de realizar ventas al

por mayor y directamente a los minoristas estos se encargan de venderlos a los consumidores finales.

Mercado minorista; quienes se encargaran de vender pequeñas cantidades a los demandantes del producto, donde el mismo consumidor elijará el artículo que decida comprar. Bimbo utiliza el canal de distribución detallista o minorista, ya que cuenta con una fuerza de ventas que le permite comunicarse directamente.

- con los minoristas para que estos distribuyan el producto (pan Bimbo) a los consumidores finales. Esta estrategia es utilizada ya que consiente que los consumidores en una gran mayoría depende del pago semanal o diario y un aumento del empleo informal lo que les obliga a reducir sus costos de transporte para que el producto sea menos costoso.
2. Clientes ; en base a crear una mayor liquidez para el grupo Bimbo S,A, se ha definido como base de operatividad para la distribución del producto los siguientes establecimientos:

CLIENTE	CANTIDAD	UBICACIÓN.
Supermercado pali	6	Altagracia
La Unión	1	Monseñor Lezcano
La colonia	8	Plaza España
Maxi pali	3	Rotonda periodista
Mics. La palmera.	2	San judas , pablo sexto
Distribuidora RAM.	1	Villa roma ,san judas

3. Producción: como resultado en las nuevas tendencias de consumo, y los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores.

producción anual	
costo de venta	Anual
C\$ 85,364	C\$ 7,112.83

Fuente: elaboración propia.

CANTIDAD DE PRODUCTOS		producción	
Producción mensual	porcentaje de representación		
215	57%	123	producción jumbo
215	43%	92	producción mediano

Productos	Precio	Porcentaje de representación	Margen en base a utilidad bruta
pan blanco jumbo	38	57%	19
pan blanco mediano	28	43%	14

Fuente: elaboración propia.

1. Precio: en base a la producción de Bimbo S, A, se ha establecido cómo precio para los proveedores mayoristas u minoristas, del 38(pan jumbo), 28(pan mediano), para que estos logren cumplir con sus objetivos propuestos e igual manera el consumidor pueda lograrlos.

**Tabla N 2: proyección mensual de ingresos mes de Enero.**

CLIENTE	SUCURSAL	LINEA DE PRODUCTO	PEDIDO SEMANAL	CTD. DE SEMANA	CNTD. PRODUCT	PRECIO	TOTAL
		PAN JUMBO	1	3	123	38	C\$ 14,022
							C\$15,456
SUP.PALI	Altragracia	PAN MEDIANO	2	3	92	28	C\$ 29,478

Fuente: Elaboración propia.

Como proyección para el siguiente plan estratégico se ha propuesto como meta aumenta la producción en 10% (febrero, marzo), para los dos meses siguientes, un 15% (abril, mayo), y 13%(junio). Dicho con el propósito de contribuir con la empresa en su rentabilidad esperada.

**Tabla N 3: Proyección mensual de ingresos meses Febrero, Marzo, Abril, Mayo.**

MES	CLIENTE	SUCURSAL	PROYECCION MENSUAL DE INGRESOS					TOTAL
			LINEA DE PRODUCTO	PEDIDO SMN	CNTD. SEMN	CNTD. PROD	PRECIO	
Febrero	Union	monsenor L.	PAN JUMBO	1	3	135	38	15,390.00
			PAN MEDIANO	2	3	101	28	16,968.00
Marzo	maxi pali	rotonda per.	PAN JUMBO	2	3	148	38	16,872.00
			PAN MEDIANO	1	3	111	28	9,324.00
Abril	Colonia	plaza españa	PAN JUMBO	1	3	170	38	19,380.00
			PAN MEDIANO	2	3	127	28	21,336.00
Mayo	Distrib. RAM	villa roma	PAN JUMBO	1	3	195	38	22,230.00
			PAN MEDIANO	1	3	146	28	12,264.00
Junio	MISC. Palm	San judas	PAN JUMBO	1	3	220	38	25,080.00
			PAN MEDIANO	1	3	164	28	13,776.00

Fuente: Elaboración propia.

La presente tabla contribuirá con el desarrollo de los programas de ingresos y egresos, cuyos son la base dentro del cual se lograr proyectar para la empresa al final del periodo su presupuesto de efectivo.



## Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias

## ESTADOS CONSOLIDADOS DE POSICIÓN FINANCIERA.

AL 31 de diciembre de 2012 y 2011.

	31 diciembre 2012	de 31 diciembre 2011	de
Activo			
Activo circulante:			
Efectivo y equivalentes de efectivo	4,278	3,966	
Cuentas y documentos por cobrar, neto	16,294	17,574	
Inventarios, neto	4,591	4,980	
Pagos anticipados	621	766	
Instrumentos financieros derivados	123	18	
Depósitos en cuentas de garantía de instrumentos financieros derivados	566	470	
Activos disponibles para la venta	665	703	
Total del activo circulante	27,138	28,477	
Cuentas por cobrar a largo plazo a operadores independientes	1,484	1,686	
Propiedades, planta y equipo, neto	42,011	42,419	
Inversión en acciones de compañías asociadas, negocios conjuntos y otras inversiones permanentes	2,142	1,803	
Instrumentos financieros derivados	533	417	
Impuestos a la utilidad diferidos	6,054	7,605	
Activos intangibles, neto Crédito mercantil	26,690	28,193	
Otros activos, neto	29,754	32,048	
Total	1,334	587	
Pasivo y capital contable	137,1	143,2	
Pasivo circulante:			
Porción circulante de la deuda a largo plazo	1,573	4,042	
Cuentas por pagar a proveedores	9,488	9,090	
Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados	10,800	10,499	
Cuentas por pagar a partes relacionadas	677	904	
Impuesto sobre la renta	2,040	719	
Participación de los trabajadores en las utilidades	750	756	
Instrumentos financieros derivados -	237	222	
Total del pasivo circulante	25,565	26,232	
Deuda a largo plazo	40,398	41,950	
Instrumentos financieros derivados	936	1,961	
Beneficios a empleados y previsión social	20,208	19,340	
Impuestos a la utilidad diferidos	1,382	1,725	
Otros pasivos a largo plazo	1,593	3,328	
Total del pasivo	90,082	94,536	
Capital contable:	4,227	4,227	
Capital social	906	754	
Reserva para recompra de acciones	41,635	40,312	

## Seminario de Graduación.

## Banca y Finanzas

Utilidades retenidas	-1,470	1,870
Efecto acumulado de conversión de operaciones extranjeras	-430	-145
Pérdidas actuariales de planes de beneficios definidos de obligaciones laborales	-132	-354
Variación neta de la pérdida por realizar de instrumentos de cobertura de flujo de efectivo		
Participación controladora	44,736	46,664
Participación no controladora	2,322	2,035
Total del capital contable	47,058	48,699
Total	137,14	143,23

---

Elaborado por

---

Revisado por

---

Autorizado por

## Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias

**Estados consolidados de resultados**

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2012 y 2011.

	31 de diciembre 2012	31 de diciembre 2011
Ventas netas	173,139	133,496
Costo de ventas	85,354	65,396
Utilidad bruta	87,785	68,100
Gastos generales:		
Distribución y venta	65,635	48,270
Administración	11,599	9,553
Gastos de integración	1,950	-
Otros gastos, neto	1,214	743
	80,398	58,566
Utilidad de operación	7,387	9,534
Costos financieros:		
Intereses a cargo	3,332	2,760
Intereses ganados	-510	-432
Pérdida (ganancia) cambiaria, neta	91	-651
Ganancia por posición monetaria	-103	-127
	2,810	1,550
Participación en los resultados de compañías asociadas	49	51
Resultado antes de impuestos a la utilidad	4,626	8,035
Impuesto a la utilidad	2,195	2,829
Utilidad neta consolidada	2,431	5,206
Participación controladora	2,028	4,875
Participación no controladora	403	331
Utilidad básica por acción ordinaria	0.13	1.15
Utilidad neta consolidada	2,431	5,206
Otras ganancias y pérdidas integrales:		
Efectos de cobertura económica neta	3,208	-5,375
Efecto del impuesto a la utilidad causado de cobertura económica neta	-962	1,613
Variación neta de pérdidas actuariales de planes de		
Beneficios definidos de las obligaciones laborales	-438	-213
Variación neta de la ganancia (pérdida) por realizar de instrumentos de cobertura	317	500

de flujos de efectivo		
Impuesto diferido a la utilidad relativo a partidas de pérdidas actuariales de planes de beneficios y de la pérdida por realizar de instrumentos de cobertura	58	232
Efectos de conversión del año de operaciones extranjeras	-5,586	5,694
Total de otros resultados integrales	-3403	1,451
Resultado integral del ejercicio	-972	6,657
Participación controladora atribuible al resultado integral	-1,240	6,265
Participación no controladora atribuible al resultado integral	268	392

---

 Elaborado por

---

 Revisado por

---

 Autorizado por

**5.3.3 Razones financieras.**

<b>ANALISIS DE RAZONES FINANCIERAS</b>	
<b>RAZONES FINANCIERAS</b>	<b>2012</b>
Razón Liquidez	1.06
Razón Prueba acida	0.88
Razón de efectivo	0.16
ROA	0.97
ROE	3.61
Rotación de inventarios	20.0
Rotación de cuentas por cobrar	3.34
Rotación de cuentas por pagar	19.57
Margen Bruto	0.50
Margen Operativo	0.042
Margen UAFIDA	0.026
Margen Neto	0.47
Tasa efectiva de impuesto	0.47
Razón Deuda	0.65
Razón deuda capital	1.91
Razón cobertura de interés	1.63

#### 5.3.4 Análisis de las razones financieras.

##### RAZON LIQUIDEZ.

Por cada córdoba de deuda a corto plazo la empresa cuenta con 1.06, lo cual significa que tiene un nivel de liquidez comprometido.

##### Razón prueba acida.

Por cada córdoba de deuda a corto plazo la empresa cuenta con 0.88 esto sin hacer uso de su inventario, lo cual significa que no podría enfrentar sus deudas y que por ende posee mucho inventario estancado.

##### Razón de efectivo.

Por cada córdoba de deuda a corto plazo la empresa cuenta con 0.16 solo haciendo uso de su efectivo lo cual indica que de igual manera no podría asumir su deuda.

##### ROA.

Del 100% de los activos totales de la empresa el 0.97% es utilizado para la generación de ingresos.

ROE.

De la totalidad de capital aportado por los accionistas, el 3.61% está siendo utilizado para generar ingresos de la empresa.

Rotación de inventarios.

La Empresa tiene una capacidad de 20 días en rotar el inventario en todo el año. El cual se considera satisfactorio debido a que mientras más alto sea dicho índice más eficiente será su administración.

Rotación de cuentas por cobrar.

La empresa cada tres días efectúa cobros a sus clientes, lo cual indica que tiene una buena recuperación efectiva.

Rotación de cuentas por pagar.

La empresa tarda en pagar a sus proveedores un periodo de 19.57 días.

## RAZON RENTABILIDAD.

### Margen bruto.

Por cada córdoba de venta la empresa gana 0.50 %, una vez que se han cubierto los costos del periodo.

### Margen operativo.

Por cada córdoba de venta el 0.042% es generado después de haber cubierto los gastos operativos.

### Margen UAFIDA.

Las ventas del periodo representan el 0.02, una vez que se han incurrido los gastos e impuestos del periodo.

### Margen neto.

Por cada córdoba de venta efectuada en el periodo el 0.47, corresponde a la utilidad generada sobre sus ingresos netos.



#### RAZON DEUDA.

El 0.65 de los activos totales fueron financiados por los acreedores, lo que nos indica que los activos totales están siendo financiados por deudas, lo que no es conveniente para la empresa.

#### Razón deuda capital.

Por cada inversión realizada por los accionistas el 1.91 es utilizado para cubrir con las deudas del periodo.

#### Razón capitalización.

La capacidad que tiene la estructura del capital de la empresa para impulsar el crecimiento de la empresa es del 0.46.

#### Razón cobertura de interés.

La capacidad de la empresa para pagar los intereses generados por la deuda corresponde al 1.63.

#### **5.4 Políticas de administración de efectivo del grupo Bimbo Nicaragua.**

El desarrollo de estas políticas es con el fin de mejorar la fluidez del efectivo para el año 2013 , de tal forma que se pueda obtener un mejor aprovechamiento de los recursos financieros y mantener flujos equilibrados que permitan a la empresa BIMBO poder realizar futuras inversiones con un capital de trabajo adecuado para sus operaciones diarias . Estas políticas se han clasificado en 6 grupos para poder abarcar los diferentes rubros que depende del manejo del efectivo tales como: política de compra, política de ventas, políticas de gastos, política de recuperación (cartera), nivel de endeudamiento y cobertura.

- Política de Compras : En base a los resultados obtenidos en los estados financieros del año 2012 se pudo detectar mediante análisis financiero que la empresa bimbo cuenta con un alto índice de endeudamiento por compras al crédito , lo que conlleva a establecer como política hacer uso únicamente del 10% del efectivo para la compra de materia prima e insumos , lo que permitirá a la empresa mejorar la razón de prueba acida , logrando así enfrentar sus deudas a corto plazo con proveedores de una manera más efectiva , ya que obtendría mayor liquidez para el periodo 2013.
- Política de Ventas: En esta política lo que se pretende es mejorar el ingreso de efectivo y disminuir la acumulación de cuentas por cobrar mediante el establecimiento de porcentajes para las ventas de crédito y de contado. En caso de que el cliente se le haya entregado en su totalidad la mercadería asumiendo este un

70% de contado y la parte restante se deberá cancelar en un plazo de 60 días hábiles, dividido en dos Pagos del 50%. También se manejarán políticas de anticipo de clientes cuando se haga referencia a empresas mayoristas que representan un gran volumen de ventas, estableciendo como políticas un 70% sobre el valor de la mercadería y una vez entregado el producto deberán cancelar el 30% restante.

- Política de Recuperación ( cartera): En este rubro se ha propuesto recuperar del 99% de la cartera un 15% mensual , ya que se ha estimado como irrecuperable la cartera el 1% del total , y dentro de los mecanismos a emplear para hacer efectiva las metas propuestas son las siguientes :

Envío de Cartas: debido a que las cuentas por cobrar presentan cierto plazo de acumulación se requiere del envío de cartas a los clientes abastecedores del producto, en el cual se les hace mención de la deuda contraída con bimbo, y además se les establecerá fecha máxima de pago de 5 días hábiles.

Llamadas Telefónicas: si las cartas son inútiles , el gerente de crédito de la empresa llamará al cliente exigiéndole el pago si el cliente tiene una excusa razonable se establecerán arreglos de pago para prorrogar el periodo hasta 2 días hábiles más.

Para controlar las cuentas por cobrar en el año 2013 se requerirá la contratación de un gestor de cobranza, que tendrá como función visitar a los clientes enviando las facturas lo más pronto posible para así evitar cuentas atrasadas.

- Política de Endeudamiento: estas políticas contribuirán con el nivel de apalancamiento de la empresa, y además establecerá la forma de amortización de sus deudas utilizando el 10% del efectivo, de tal forma que pueda tener la opción de reestructurar sus fuentes de financiamiento en un futuro a largo plazo que le permita por consiguiente realizar nuevas inversiones, generándole recursos Para cubrir en el plazo los cargos financieros.
- Política de Cobertura: La empresa deberá esperar un tiempo de madurez en base a las políticas antes mencionadas, para que puedan adquirir nuevas obligaciones como: préstamos para ser utilizados en la productividad de la empresa, ya que está en capacidad de cubrir 1 vez los gastos financieros.

PREPARACION DE LOS PROGRAMAS DE INGRESO Y EGRESOS CORRESPONDIENTES AL PRESUPUESTO DE EFECTIVO PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2013.

**Tabla No. 2: Programa de ingreso efectivo de la empresa BIMBO**

PROGRAMA DE INGRESO EN EFECTIVO PARA LA EMPRESA BIMBO						
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
<b><u>VENTAS PRONOSTICADAS</u></b>	14,428.25	14,656.21	14,887.77	15,122.99	15,361.93	15,604.64
VENTAS DE CONTADO (70%)	10,099.77	10,259.34	10,421.44	10,586.09	10,753.35	10,923.24
<b><u>CUENTAS POR COBRAR(VIGENTES)</u></b>						
VENTAS AL CREDITO 15%(30 DIAS)		2,164.23	2,198.43	2,233.16	2,268.44	2,304.28
VENTAS AL CREDITO 15%(60 DIAS)			2,164.23	2,198.43	2,233.16	2,268.44
<b><u>CUENTAS POR COBRAR(VENCIDAS)</u></b>						
RECUPERACION DEL 15%	2,419.66	2,056.71	1,748.20	1,485.47	1,263.08	1,073.62
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>12,519.43</b>	<b>14,480.28</b>	<b>16,532.3</b>	<b>16,503.65</b>	<b>16,518.03</b>	<b>16,569.58</b>

**Fuente: Elaboración propia**

La empresa Bimbo presenta el siguiente programa de ingreso del último semestre de 2013, correspondiente a los meses de enero, febrero, marzo, abril, mayo, junio.

Para el pronóstico de ventas se ha utilizado como base para su correspondiente cálculo el 1.58% en cada mes consecutivo, dicho porcentaje está basado de acuerdo a los cálculos realizados previos en el análisis horizontal.

Nota 1: el cálculo de las cuentas por cobrar vigentes esta realizadas en base a cálculo de las ventas cuyos montos depende del periodo de vencimiento.

Nota 2 : el total correspondiente a las cuentas por cobrar vencidas se efectuaron tomando como punto de partida el saldo total de las cuentas por cobrar , cuyo monto de recuperación es el 99 y su restante es incobrables , por ende su cálculo fue realizado al monto estimado del cuentas incobrables con un 15 % de recuperación.

**Tabla No. 3. Programa de egreso en efectivo para la empresa BIMBO**

	PROGRAMA DE EGRESO EN EFECTIVO PARA LA EMPRESA BIMBO					
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
COMPRAS EN EFECTIVO (10%)	1,251.94	1,484.03	1,653.23	1,650.36	1,651.80	1,656.95
<b><u>GASTOS DE PRODUCCION</u></b>						
DISTRIBUCION Y VENTA	2,062.83	2,426.87	2,855.15	3,359.00	3,951.77	4,649.14
MANO DE OBRA	2,165.97	2,548.21	2,997.90	3,526.95	4,148.35	4,881.59
AGUA	412.56	485.37	571.03	671.80	790.35	929.82
ENERGIA	618.85	728.06	856.55	1007.70	1,185.53	1,394.74
<b><u>GASTOS DE ADMINISTRACION</u></b>						
SUELDOS	676.60	818.69	990.61	1,198.64	1,450.35	1,754.92
TELEFONO	193.31	233.91	283.03	342.47	414.38	501.40
PAPELERIA	96.65	116.95	141.52	171.23	207.19	250.70
<b><u>GASTOS FINANCIEROS</u></b>	277.66	277.66	277.66	277.66	277.66	277.66
<b><u>AMORTIZACION A PROVEEDORES(10%)</u></b>	948.80	853.92	768.52	691.67	622.50	560.25
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>8,705.17</b>	<b>9,696.01</b>	<b>11,395.2</b>	<b>12,897.98</b>	<b>14,699.88</b>	<b>16,857.17</b>

Fuente: elaboración propia

El programa de egresos en efectivo se realizó en base al primer semestre del 2013. Para elaborar este programa, las compras de efectivo se efectuaron en base a los flujos de ingresos de cada mes cuyos montos equivalen al 10% del total de dichos ingresos de efectivo.

Nota1: Los gastos de distribución y venta se efectuaron de acuerdo al saldo del periodo 2012 cuyo porcentaje de disminución para el periodo 2013 es del 15% mensualmente para el primer trimestre de dicho año, para ello de igual forma se prorrateó un (5% mano de obra), (20% para los gastos de agua), (30% para gastos energéticos).

Nota2: para los gastos de administración se ha tomado como base para su respectiva aplicación el saldo de periodo 2012 para el mes enero, para los meses subsiguientes se le aplicó un 0.21, dicho porcentaje fue obtenido en el proceso de aplicación del análisis horizontal y así de esta manera se pudo obtener el correspondiente saldo para el mes de febrero y así sucesivamente para los meses restantes. En base a dichos resultados se aplicó el prorrateo para las partidas de: sueldos (70%), teléfono (20%), papelería (10%).

Nota 3: la amortización a los proveedores fue efectuada de igual forma al saldo del periodo 2012 cuyo porcentaje a amortizar es del 10% mensualmente para el trimestre 2013.

Tabla No. 4. Presupuesto de efectivo para la empresa BIMBO Nicaragua

		PRESUPUESTO DE EFECTIVO PARA LA EMPRESA BIMBO NICARAGUA					
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Total Ingresos en Efectivo		12,519.43	14,480.28	16,523.3	16,503.65	16,518.03	16,569.58
Menos: Total egresos de efectivo		<u>8,705.17</u>	<u>9,696.01</u>	<u>11,395.2</u>	<u>12,897.48</u>	<u>14,699.88</u>	<u>16,857.17</u>
Flujo Neto de Efectivo		3,814.26	4,784.27	5,128.1	3,606.17	1,818.15	287.59
Mas: Efectivo Inicial		<u>4,278.00</u>	<u>5,592.26</u>	<u>7,876.53</u>	<u>10,504.63</u>	<u>11,610.8</u>	<u>10,928.95</u>
Efectivo Final		8,092.26	10,376.53	13,004.63	14,110.8	13,428.95	10,641.36
menos:saldo de Efectivo Minimo		2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
Financiamiento total Requerido							
Saldo efectivo Excedente (valores bursatiles)		5,592.26	7,876.63	10,504.63	11,610.8	10,928.95	8,141.36

Fuente: elaboración propia

El presupuesto de efectivo se realizo tomando en cuenta el programa de ingreso y egresos de la empresa Bimbo Nicaragua, correspondiente al primer semestre del año 2013, los totales de ingresos fueron obtenido en base a las ventas y cobranza de los saldos de los clientes .

Luego el total de los egresos se los restamos al total de ingresos en efectivo, dichos egresos son representados por las salidas de efectivo que la empresa realizara en diferentes operaciones, obteniendo así el flujo neto de efectivo para los mese de enero, febrero, marzo, abril, mayo, junio.



La empresa contaba con un saldo de efectivo inicial de C\$ 4,278.00 el cual se le suma al flujo neto del mes de enero dando así un resultado del C\$8,092.26, esta cantidad se le deduce un saldo mínimo requerido el cual como política se ha establecido de C\$ 2,500 obteniendo así un saldo de excedente de efectivo de C\$5,592.26.

A manera de conclusión lo que se efectuó en el presente caso, es con el fin de mejorar el diagnóstico financiero previamente realizado para el periodo 2012, basado principalmente en las razones financieras de liquidez, prueba ácida, cobertura de interés, rotación de cuentas por cobrar, cuyos resultados fueron bajos para la empresa; por ende se establecieron políticas de administración de efectivo que contribuirán al desarrollo de que dichos resultados sean más satisfactorios para el 2013, lo que permitirá a la empresa no solo mejorar sus resultados, sino más bien mejorar su nivel de eficiencia en cuanto al logro de los objetivos propuestos. Es aquí donde se logra ver que tan importante es para empresa la administración de efectivo de forma tal que su nivel de pasivo circulante no afecte sus activos circulantes o viceversa.

Previo a esto se realizó el análisis financiero de la empresa aplicando las razones financieras para el periodo 2012, una vez aplicadas dichas razones se procedió a analizar cada uno de los índices obtenidos y en base a esto se tomó la decisión de establecimiento de las políticas anteriormente expuestas, para de esta forma obtener los resultados más satisfactorios para el periodo 2013, una vez establecidas las políticas se procedió a realizar el programa de ingresos para la empresa en base a las ventas del 2012 con un aumento periódico del (1.58%) para los meses siguientes, luego se efectuó su programa de egreso con un aumento mensual del (10%), este en base al total del programa de

ingresostomando en cuenta siempre los resultados que se tienen de la empresa para mejorar su flujo de efectivo, una vez culminados dichos programas se logra proyectar el presupuesto de efectivo para el periodo 2013 con el cual la empresa podrá obtener resultados más positivos ,y asísu flujo de efectivo se mejorara máseficientemente.

#### 5.4.1. Conclusión del caso.

A manera de conclusión lo que se efectuó en el presente caso, es con el fin de mejorar el diagnóstico financiero previamente realizado para el periodo 2012, basado principalmente en las razones financieras de liquidez, prueba acida, cobertura de interés, rotación de cuentas por cobrar, cuyos resultados fueron bajos para la empresa; por ende se establecieron políticas de administración de efectivo que contribuirán al desarrollo de que dichos índices sean más satisfactorios para el 2013, lo que permitirá a la empresa no solo mejorar sus resultados , sino más bien mejorar su nivel de eficiencia en cuanto al logro de los objetivos propuestos.

Es aquí donde se logra ver que tan importante es para empresa la administración de efectivo de forma tal que su nivel de pasivo circulante no afecte sus activos circulantes o viceversa.

Previo a esto se realizó el análisis financiero de la empresa aplicando las razones financieras para el periodo 2012 , una vez aplicadas dichas razones se procedió a analizar cada uno de los índices obtenidos y en base a esto se tomó la decisión del establecimiento de las políticas anteriormente expuestas , para de esta forma obtener los resultados más satisfactorios para el periodo 2013 , una vez establecidas las políticas se procedió a realizar el programa de ingresos para la empresa en base A un plan estratégico que le servirá para mejorar su liquidez , cuya meta es por consiguiente aumentar el volumen de pedidos por parte de los distribuidores finales ,luego su efectuó su programa de egreso con un aumento mensual del (10%), este en base al total del programa de ingresos tomando en cuenta siempre los resultados que se tienen de la empresa para mejorar su flujo de efectivo, una

vez culminados dichos programas se logra proyectar el presupuesto de efectivo para el periodo 2013 con el cual la empresa podrá obtener resultados más positivos ,y así su flujo de efectivo se mejorara más eficientemente , lograra obtener un nivel de apalancamiento acorde a las condiciones presentes y futuras esperadas .

## VI. Conclusiones

Basándonos en la información recopilada se pudo observar que para una buena administración financiera todo administrador debe aplicar las técnicas y conocimientos necesarios para tomar decisiones a corto plazo debido a que la mayor parte de las decisiones se miden en términos financieros. Analizando el caso de la compañía BIMBO se logró apreciar que al aplicar el análisis de las razones financieras, estas presentan un desempeño aceptable sin salvaguardar que en base a ciertas razones sus índices obtenidos no son tan satisfactorios para el periodo de la empresa, y es aquí donde se aplican políticas de administración de efectivos para mejorar estos índices.

Al aplicar dichas políticas se observó que la empresa necesita mejorar sus estrategias de recuperación de efectivo, al igual que reducir sus gastos de distribución de sus productos, en lo referente a la recuperación de su cartera vencida esta debe recuperar mensualmente un 15% que le permitirá obtener de forma significativa un mejor resultado para su índice de prueba ácida. Por ende se propone a dicha empresa aplicar estas políticas de administración de efectivo que le permita tener un mejor rendimiento y así poder tener un mayor índice de ganancias.

## VII: BIBLIOGRAFIA

Angelfire (s.f).*Planeación* Recuperado de

<http://www.angelfire.com/crazy3/danzu3/planeacion.htm>

Cibrán Ferraz & pilar etc. (2003) *Planificación Financiera. España*: ESIC.Editorial.

Crece negocios (s.f) *El presupuesto de efectivo* Recuperado de

<http://www.crecenegocios.com/elpresupuestodeefectivo>.

Chávez Jack (2003) *Finanzas Teoría Aplicada Para Empresas*. Quito Ecuador.Aboya ala.

Charles T. Homgren& Gary L Sundem, John A Elliott (2000) *Introducción a la Contabilidad*. Pearson Educación.

Ecured.cu (s.f).*Planeación financiera a corto plazo*Recuperado de

[http://www.ecured.cu/index.php/Planeacion financiera a corto plazo hm](http://www.ecured.cu/index.php/Planeacion_financiera_a_corto_plazo_hm).

Ehow en español (s.f). *Planificación financiera corto* Recuperado

de[http://www.ehowenespañol.com/planificacionfinancieracortoplazo\\_sobre370638](http://www.ehowenespañol.com/planificacionfinancieracortoplazo_sobre370638)

Es.scribd (s.f) *Teoría de la planeación financiera a corto plazo* Recuperado de

[www.es.scribd.com/doc/138422794/teoriadelaplaneacionfinancieraacortoplazo](http://www.es.scribd.com/doc/138422794/teoriadelaplaneacionfinancieraacortoplazo).

Es.scribd (s.f) *Administración del efectivo* Recuperado de

<http://es.scribd.com/doc/15800423/AdminisTracIon-Del-Efectivo>

Eumed (2009) *Planificación financiera* Recuperado de  
<http://www.eumed.net/ce/2009b/jcqp3.html>

Faca finanzas (s.f) *Administración del efectivo y valores* Recuperado de  
<http://facafinanzas.blogspot.com/2009/01/administracin-del-efectivo-y-valores.html>

Gitman. Lawrence & Elisa Núñez Ramos (2003) *Fundamentos de Administración Financiera*. Decima edic. MEXICO Pearson Educación.

Horace Brock (1987) *Contabilidad Principios y Aplicaciones*. BARCELONA Reverte: Editorial.

James C. Van Home, John M, Vachuwicz. (2002) *Fundamentos de Administración Financiera*. Pearson Educación.

José Pérez Moya (1997) *Estrategias Gestión y Habilidades Directivas Ediciones* Díaz Santos, S.A

Orlando Estupiñan Gaitán (2006) *Análisis Financiero y de Gestión*. ECOE EDICIONES.

Stephen A. Ross & Randolph W. Westerfield, Jeffrey Jaffe (2005) *Finanzas corporativas*. McGraw-Hill.

Salon Hogar (s.f.). *Planificación*. Recuperado de  
<http://www.salonhogar.com/materias/administracion/planificacion.htm>

Zvi Bodie & Robert C, Metron (2003) *Finanzas*. Pearson Educación.

# Grupo Bimbo S.A.





**BIMBO NIACRAGUA**  
**VARIACIONES DE LOS ULTIMOS PERIDOS**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Activo</b>						
<b>Activo circulante:</b>						
Efectivo y equivalentes de efectivo.	0,88%	-0,32%	-0,33%	19,00%	0,07%	0,09%
Cuentas y documentos por cobrar, neto.	0,77%	0,45%	0,05%	0,33%	-0,07%	0,31%
Inventarios, neto.	0,39%	0,15%	0,06%	0,58%	-0,07%	1,11%
Pagos anticipados.	-0,17%	0,15%	0,23%	0,74%	-0,18%	0,77%
Instrumentos financieros derivados.	1,44%	-0,35%	-0,03%	-0,09%	5,83%	5,99%
Depósitos en cuentas de garantía de instrumentos financieros derivados.	-	-	-	-	0,20%	0,20%
Activos disponibles para la venta.	-	-	-	-	-0,05%	-0,05%
<b>Total del activo circulante.</b>	<b>0,71%</b>	<b>0,09%</b>	<b>-0,03%</b>	<b>0,40%</b>	<b>-0,04%</b>	<b>1,13%</b>
Cuentas por cobrar a largo plazo a operadores independientes.	-	3,30%	0,10%	-0,13%	-0,11%	3,16%
Propiedades, planta y equipo, neto.	-	0,01%	-0,02%	0,32%	-0,01%	0,39%
inversion en acciones de compañías asociadas, negocios conjunto y otras inversiones permanentes.	-	-	-	-	0,18%	0,18%
Instrumentos financieros derivados.	-	-	1,47%	0,06%	0,27%	1,80%
Impuestos a la utilidad diferidos.	0,31%	-0,55%	1,42%	3,94%	-0,20%	4,92%
Activos intangibles, neto.	-	2,95%	-0,01%	0,45%	-0,07%	3,32%
Crédito mercantil.	0,62%	2,23%	-0,02%	0,61%	-0,07%	3,37%
Otros activos, neto.	-0,23%	2,35%	0,16%	-0,69%	1,27%	2,86%
<b>Total.</b>	<b>0,33%</b>	<b>0,65%</b>	<b>-0,01%</b>	<b>0,44%</b>	<b>-0,04%</b>	<b>1,37%</b>
<b>pasivo y capital contable</b>						
<b>Pasivo circulante:</b>						
Porción circulante de la deuda a largo plazo	-	-	-	-	-0,62%	-0,62%
Cuentas por pagar a proveedores .	0,13%	0,09%	0,11%	0,52%	0,04%	0,89%
Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados.	0,51%	3,15%	0,01%	0,66%	0,02%	4,35%
Cuentas por pagar a partes relacionadas.	0,24%	-0,59%	2,32%	0,12%	-0,25%	1,82%
Impuesto sobre la renta.	-	-0,09%	-0,80%	0,15%	1,83%	1,09%
Participación de los trabajadores en las utilidades.	0,12%	0,21%	0,11%	0,06%	0,01%	0,51%
Instrumentos financieros derivados.	-	-	-	-	0,06%	0,06%
<b>Total del pasivo circulante.</b>	<b>0,20%</b>	<b>0,55%</b>	<b>-0,21%</b>	<b>0,63%</b>	<b>-0,01%</b>	<b>0,95%</b>
Deuda a largo plazo.	1,65%	2,53%	-0,01%	0,32%	-0,03%	4,46%
Instrumentos financieros derivados.	-	0,05%	3,27%	7,48%	-0,52%	10,28%
Beneficios a empleados y previsión social.	-	3,72%	0,00%	3,18%	0,04%	6,94%
Impuestos a la utilidad diferidos.	-	-0,78%	1,31%	1,77%	-0,19%	2,11%
Otros pasivos a largo plazo.	-	1,77%	0,30%	1,75%	-0,52%	3,30%
<b>Total del pasivo</b>	<b>0,50%</b>	<b>1,32%</b>	<b>-0,07%</b>	<b>0,73%</b>	<b>-0,04%</b>	<b>2,44%</b>
<b>Capital contable:</b>						
Capital social.	-	-	-	-	0,00%	0,00%
Reserva para recompra de acciones.	-	-	-	-	0,20%	0,20%
Utilidades retenidas.	-	-	-	-	0,03%	0,03%
Efecto acumulado de conversión de operaciones extranjeras.	-	-	-	-	-0,21%	-0,21%
Pérdidas actuariales de planes de beneficios definidos de obligaciones laborales.	-	-	-	-	1,96%	1,96%
Variación neta de la pérdida por realizar de instrumentos de cobertura de flujos de efectivo	-	-	-	-	-0,62%	-0,62%
Participación controladora	-	0,17%	0,08%	0,06%	-0,04%	0,27%
Participación no controladora	-	0,20%	-0,03%	1,46%	0,14%	1,77%
<b>Total del capital contable</b>	<b>0,22%</b>	<b>0,17%</b>	<b>0,08%</b>	<b>0,09%</b>	<b>-0,03%</b>	<b>0,53%</b>

La tabla representa las variaciones previas que fueron efectuadas en base a los últimos 5 años de la empresa, que nos permiten conocer como ha aumentado o disminuido la empresa en los correspondientes años, las cuales servirán como guía para la proyección del balance general del año 2013.

Balance general grupo Bimbo S, A  
Para el periodo finalizado al 2013.

2013

**Activo**

Activo circulante:

Efectivo y equivalentes de efectivo.	7,115.75
Cuentas y documentos por cobrar, neto.	23,593.89
Inventarios, neto.	13,139.73
Pagos anticipados.	4,551.89
Instrumentos financieros derivados.	3,312.49
Depósitos en cuentas de garantía de instrumentos financieros derivados.	3,131.92
Activos disponibles para la venta.	3,084.48

Total del activo circulante. 54,930.10

Cuentas por cobrar a largo plazo a operadores independientes. 8,626.17  
Propiedades, planta y equipo, neto. 66,949.69

Inversión en acciones de compañías asociadas, negocios conjuntos.

Y otras inversiones permanentes.	4,980.28
Instrumentos financieros derivados.	3,945.12
Impuestos a la utilidad diferidos.	37,092.42
Activos intangibles, neto.	117,553.54
Crédito mercantil.	132,277.73
Otros activos, neto.	7,601.97
Total.	436,957

**pasivo y capital contable**

Pasivo circulante:

Cuentas por pagar a proveedores.	19,193.96
Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados.	59,042
Cuentas por pagar a partes relacionadas.	3,170.78
Impuesto sobre la renta.	5,525.24
Participación de los trabajadores en las utilidades.	2,394.14
Instrumentos financieros derivados.	1,512.86
 Total del pasivo circulante.	 34,226.44
 Deuda a largo plazo.	 220,573.08
Instrumentos financieros derivados.	8
	10,558.08
Beneficios a empleados y previsión social.	160,451.52
Impuestos a la utilidad diferidos.	2
Otros pasivos a largo plazo.	4,298.02
	6,849.90
	436,957.04
<b>Total del pasivo</b>	<b>4</b>
 Capital contable:	
Capital social.	36,790.94
Reserva para recompra de acciones.	1,087.20
Utilidades retenidas.	42,884.05
Efecto acumulado de conversión de operaciones extranjeras.	-308.7
Pérdidas actuariales de planes de beneficios definidos de obligaciones laborales.	1,272.80
 Variación neta de la pérdida por realizar de instrumentos de cobertura de Flujos de efectivo).	 50.16
 Participación controladora	 56,814.72
Participación no controladora	5,038.74
 Total del capital contable	 143.629.9

---

 Elaborado por

---

 Revisado por

---

 Autorizado por

**VARIACIONES DE LOS ULTIMOS 5 PERIODOS**  
**ESTADO DE RESULTADO (BIMBO)**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas Netas	0.13	0.41	0.006	0.13	0.29	0.19
Costo De Ventas	0.18	0.36	0.006	0.18	0.30	0.20
<b>Utilidad Bruta</b>						
<b>Gastos Generales:</b>						
Distribucion y Ventas	0.09	0.40	0.02	0.12	0.35	0.19
Administracion	0.08	0.50	(0.01)	0.27	0.21	0.21
Gastos de Integracion						
Otros Gastos Netos			(0.51)	1.50	0.63	0.54
<b>Utilidad de Operacion</b>						
<b>Costos Financieros:</b>						
Intereses Netos	(0.002)	4.02	0.11	(0.09)	0.21	0.85
Perdida(Ganancia) Cambiaria Neta	0.44	0.35	(0.54)	5.92	(0.86)	5.31
Ganancia Por Posicion Monetaria	(0.77)	0.32	(0.54)	1.82	(0.18)	0.12
Participacion en los Resultados de compania Asociado	(0.6)	0.75	1.07	(0.41)	(0.03)	
Resultado Antes Impuesto ala Utilidad						
Impuesto a la Utilidad	(0.01)	0.49	(0.16)	0.19	(0.22)	0.05
<b>Utilidad Neta Consolidada</b>						
Participacion Controladora	0.13	0.37	(0.09)	(0.09)	(0.58)	0.05
Paticipacion No Controladora	0.20	0.008	0.19	1.22	0.21	0.36
Utilidad Basica Por Accion						
Dividendo Por Accion						
<b>UTILIDAD ANTES DE FINANCIAMIENTO, INTERESES, DEPRECIACION Y AMORTIZACION.</b>						

La tabla representa las variaciones previas que fueron efectuadas en base a los últimos 5 años de la empresa, que nos permiten conocer como ha aumentado o disminuido la empresa en los correspondientes años, las cuales servirán como guía para la proyección del estado de resultado del año 2013

<b>BIMBO NICARAGUA</b>	
<b>ESTADO De RESULTADO 2013.</b>	
<b>Proyectado</b>	
Ventas Netas	206,035.47
Costo De Ventas	102,424.46
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>103,611.01</b>
<b>Gastos Generales:</b>	
Distribucion y Ventas	78,105.68
Administracion	14,034.75
Gastos de Integracion	1,950.00
Otros Gastos Netos	1,869.56
	95,959.96
<b>Utilidad de Operacion</b>	<b>7,651.05</b>
<b>Costos Financieros:</b>	
Intereses Netos	2,723.84
Perdida(Ganancia) Cambiaria Neta	-
Ganancia Por Posicion Monetaria	-
	2,723.84
Participacion en los Resultados de compania Asociado	55.00
Resultado Antes Impuesto ala Utilidad	4,982.21
Impuesto a la Utilidad	2,304.75
<b>Utilidad Neta Consolidada</b>	<b>2,677.46</b>
Participacion Controladora	2,129.4
Paticipacion No Contrroladora	548.06
Utilidad Basica Por Accion	4,687.00
Dividendo Por Accion	298.00
<b>UTILIDAD ANTES DE FINANCIAMIENTO , INTERESES, DEPRECIACION Y AMORTIZACION.</b>	<b>14,375.46</b>

Elaborado por

Revisado por

Autorizado por

Estado de resultado proyectado correspondiente al periodo 2013, en base a las variaciones de los últimos 5 últimos años del grupo bimbo Nicaragua.

- Cálculos de los programas de ingresos:

Saldo de las cuentas por cobrar periodo 2012: C\$ 16,294 X 99%, el restante corresponde a los saldo incobrables equivalente al 1%, e n base a la recuperación planteada de un 15% Para el periodo 2013.

(99%)= Enero C\$ 16,131.06 X (15%) = <u>2,419.66</u> -16,131.06 = 13,711.4
Febrero C\$13,711.4 X (15%) = <u>2,056.71</u> -13,711.4 = 11,654.69.
Marzo C\$ 11,654.69 X (15%) = <u>1,748.20</u> -11,654.69 = 9,906.49.
Abril C\$ 9,906.49 X (15%) = <u>1,485.97</u> - 9,906.49 = 8,420.52.
Mayo C\$ 8,420.52 X (15%) = <u>1,263.08</u> -8,420.52 = 7,157.44.
Junio C\$ 7,157.44 X (15%) = <u>1,073.62</u>

Calculo del programa de Egresos de grupo bimbo Nicaragua. Mensualmente hasta cumplir el primer trimestre del 2013.

saldo de los gastos de distribución y ventas del periodo	<u>C\$65,635</u>
mensual	12
Porcentaje de disminución mensual	C\$5,469.58 (15%)

**Fuente: Elaboración propia.**

**CALCULO DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS:**

Gastos de Administración						
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
C\$ 11,599/12	966.58	966.58(0.21)	1,169.56(0.21)	1,415.16(0.21)	1,712.34(0.21)	2,071.93(0.21)
		202.98	246.60	297.18	359.59	435.10
		1,169.56	1,415.16	1,712.34	2,071.93	2,507.03
70%	C\$ 676.60	C\$818.69	C\$990.61	C\$1,198.64	C\$1,450.35	C\$1,754.92
20%	193.31	233.91	283.03	342.47	414.38	501.40
10%	96.65	116.95	141.52	171.23	207.19	250.70

Fuente: Elaboración propia

**CALCULO DE LA MANO DE OBRA:**

MANO DE OBRA					
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
C\$4,649.14	C\$3,951.77	C\$3,359	C\$2,855.15	C\$2,426.87	C\$2,062.83
232.45	197.58	167.95	142.75	121.34	103.14
4,881.59	4,148.35	3,526.95	2,997.90	2,548.21	2,165.97

Fuente: Elaboración propia

**CALCULO DE GASTOS FINANCIEROS:**

Gastos Financieros	
Inst. cargo	C\$3,332/12= 277.66

Fuente: Elaboración propia

### Distribución del grupo BIMBO S, A.





