



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

LA PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LAS FINANZAS



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL DE LAS FINANZAS

LAS DECISIONES SOBRE INVERSIÓN A CORTO PLAZO

EL PLANEAMIENTO DE LA UTILIDADES Y LOS PRONÓSTICOS FINANCIEROS

La planeación financiera sirve para estimar los gastos que se realizarán dentro de la empresa y poder saber si está bien lo que se está llevando a cabo.

Es una herramienta que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa pública o privada y que sirve de base para la toma de decisiones. Por ende, la planeación consiste en estructurar hechos futuros.

La planeación financiera es parte esencial en la existencia de la empresa, ya que proporciona la estrategia financiera de la Empresa que la debe dirigir al logro de su rentabilidad. El proceso de planeación financiera es uno de los aspectos más importantes de las operaciones y subsistencia del negocio, puesto que aporta una guía para la orientación, coordinación y control de sus actividades, para poder realizar sus objetivos.

Aunque los Estados Financieros Proyectados son un buen punto de partida, la solvencia de la empresa depende del efectivo. La planeación del efectivo es una herramienta fundamental de la empresa, ya que sin ella, se ignoraría si se dispone de suficiente efectivo para respaldar las operaciones o si se necesita de financiamiento bancario.

Además que si no se cuenta con el efectivo adecuado cualquier empresa fracasa, independiente del nivel de utilidades.

EL PRESUPUESTO DE CAJA PERMITE QUE UNA EMPRESA PRONOSTIQUE SUS REQUERIMIENTOS DE EFECTIVO A CORTO PLAZO POR LO GENERAL A UN (1) AÑO DIVIDIDO EN INTERVALOS MENSUALES, PARA QUE LAS EMPRESAS ESTÉN SEGURAS DE QUE DISPONDRÁN DE UN EXCEDENTE DE EFECTIVO.

Las compañías que de manera constante tienen carencias de efectivo y que además requieren de préstamos de último momento, pueden descubrir que es muy difícil encontrar un banco dispuesto a otorgarles crédito. Por ende, la planeación del efectivo es la columna vertebral de las empresas.

Los planes como los Presupuestos de Caja y los Estados Financieros Proforma representan una guía, a la compañía que permitirán lograr sus objetivos. De ahí, que hallan dos aspectos esenciales en el proceso de planeación financiera que se constituyen en modelos financieros, siendo estos:



Los estados financieros proyectados y el presupuesto de caja no solo son útiles para la planeación financiera a nivel interno, sino también externo; los cuales son exigidos por los bancos y proveedores presentes y futuros.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

EL HORIZONTE DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA. Es el periodo fijado para realizar los pronósticos financieros concernientes a un proyecto de inversión o al plan estratégico. El proceso de planeación financiera inicia con la elaboración de los planes financieros a largo plazo o estratégicos, lo que a su vez guían la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo u operativos. Por lo general los planes y presupuestos a corto plazo contemplan los objetivos estratégicos a largo plazo.

LOS PLANES FINANCIEROS A LARGO PLAZO

Sirven para la satisfacción de la empresa y respaldar las operaciones de la entidad.

LOS PLANES FINANCIEROS A CORTO PLAZO

La empresa no tenga un gran índice de endeudamiento bancario

Planes financieros a corto plazo o planes financieros operativos. Estos planes abarcan periodos de uno a dos años. Su información básica está compuesta por los pronósticos de venta y diversas modalidades de información operativa y financiera.

Sus resultados esenciales incluyen varios presupuestos operativos, así como el presupuesto de caja y los estados financieros pro forma.



EL PLANEAMIENTO, CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTOS

Es importante tomar en cuenta que las ventas anticipadas pueden considerarse parte de las diferentes inversiones destinadas a la producción de más productos.

LOS PROCESOS DE CONTROL FINANCIERO, SE ENCUENTRAN DIRECTAMENTE RELACIONADOS CON EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA. LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR DICHA PROYECCIÓN, SUELEN REFLEJARSE EN EL ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTARIO.

Estas inversiones representan parte del control financiero de una empresa, ya que proporcionan los datos necesarios para desarrollar una columna de los activos del balance general; dichos activos deben ser financiados, aunque también requieren de un análisis sobre el flujo de efectivo.

En este caso, el flujo de efectivo cumple un rol importante, ya que cuando el mismo es neto y a la vez positivo, señalará que la institución cuenta con un financiamiento que resulta suficiente, de lo contrario, el mismo requeriría de algún financiamiento complementario. Para el control financiero, el flujo de efectivo es la herramienta más importante para realizar algún pronóstico financiero, ya que permitirá llevar a cabo las proyecciones para lograr el objetivo que persigue la empresa.

Para aquellos que no tienen claro lo que quiere decir pronóstico financiero, es la acción de emitir algún enunciado con respecto a aquello que es probable en un futuro, en el campo de las finanzas, con base en el análisis y el control financiero.

El pronóstico posee dos características principales:

- Éstos hacen referencia a eventos que pueden llegar a realizarse en algún momento específico del futuro, por lo que cualquier mínimo cambio que se produzca en ese momento, alteraría de manera considerable el pronóstico financiero.
- Es importante tener en cuenta que en un 90% de las veces que se realiza el control financiero basado en los pronósticos, hay cierto grado de incertidumbre.



Por otra parte, el control financiero se encuentra respaldado por una relación lógica entre las ventas y el comportamiento de las partes individuales de los activos. Esto quiere decir, que para poder realizar adecuadamente las ventas, la empresa tiene que tener una inversión en la planta y los equipos, para que permitan la correcta y eficiente producción de bienes. Para ello, además de contar con un control financiero, es necesario que se posea el suficiente inventario de la producción en proceso, como también de productos ya terminados para que así se puedan encontrar en las óptimas condiciones que nos permiten comenzar a realizar las correspondientes ventas.

La mayoría de los registros muestran que cuando se realiza una venta suele transcurrir un intervalo de tiempo antes de recibir el pago correspondiente a la venta. Las inversiones realizadas en activos e inventarios suelen agilizar mucho las ventas, mientras que la inversión de cuentas las suele retrasar. A su vez, es fundamental considerar las relaciones entre la venta y la partida del balance general, ya que las mismas indican un buen control financiero en la empresa.



Algunos elementos fundamentales para llevar a cabo el control financiero en una entidad empresarial son el Balance General; en el cual se considera que:

Es un informe básico que refleja la situación financiera que se posee en una fecha determinada.

El mismo posee información sobre el patrimonio, los activos y los pasivos, quienes deben relacionarse entre ellos para reflejar correctamente dicha situación financiera.

Según el control financiero, ayuda a conocer la situación financiera por la que está pasando la empresa, ya que éste indica cuál es la cantidad de dinero que la empresa posee, y cuánta es la cantidad de dinero que debe.

Esta herramienta para el control financiero se compone por dos columnas: la primera columna, recolecta los destinos que tendrán los fondos, mientras que en la columna de los pasivos, los orígenes de los mismos.

Por otro lado, está el Estado de Resultados, el cual se trata de un informe financiero que muestra el resultado neto de todas las operaciones que realiza una institución económica durante su periodo contable.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

Generalmente el Estado de Resultados recolecta el beneficio o pérdida que la empresa adquiere a los largo de su ejercicio económico; es una especie de contador que se vuelve a 0 al inicio de cada ejercicio y al final del mismo en donde se cierra. Por último, a diferencia del Estado de Resultados, el balance es más bien una foto del estado financiero de la empresa en determinado momento.

EL PRESUPUESTO MAESTRO es un estado formal de las expectativas de la empresa considerando la elaboración de una serie de **SUBPRESUPUESTOS** para los periodos futuros.

Es un conjunto de estados financieros proyectados o planeados que consisten en un estado de resultado proforma, un balance general proforma y un presupuesto de caja.

El presupuesto es una herramienta utilizada tanto para la planeación al inicio, como mecanismo control al final del periodo para contribuir a la administración a medir lo ejecutado del plan de manera que el futuro desempeño se pueda mejorar. Se clasifica en dos categorías:



La ejecución del presupuesto de operación. Incluye los siguientes:



EL SUBPRESUPUESTO DE VENTAS: es el punto de partida para preparar el presupuesto de operaciones, ya que el volumen de ventas estimado influye en todos los otros subpresupuestos a lo largo del presupuesto maestro. Debe indicar la cantidad esperada de cada producto a vender durante el periodo fiscal; para ello se requiere hacer estimados o pronósticos de ventas, que son predicciones de las ventas de la empresa durante un periodo determinado y por lo que es previsto por el administrador financiero.



Con base en el pronóstico de ventas, el administrador financiero estima los flujos mensuales de efectivo que resultarán de los ingresos proyectados por concepto de ventas y de los egresos relacionados con la producción, el inventario y las ventas. También, determina el nivel de activo fijo requeridos y en su caso, el monto de financiamiento necesario para sostener el nivel previsto de producción y ventas. Los pronósticos pueden ser:

Relaciones entre las ventas de la empresa y ciertos indicadores económicos externos como índices de construcción de viviendas y las tasas de ingresos personales.

PRONÓSTICOS EXTERNOS	PRONÓSTICOS INTERNOS	PRONÓSTICOS COMBINADOS
Relaciones entre las ventas y ciertos indicadores económicos externos como índices de construcción de viviendas o las tasas de ingresos personales,	Se estima las unidades de cada de producto que se espera vender el año siguiente, por los vendedores. El gerente de ventas ajusta las cifras de acuerdo sus conocimientos sobre mercados específicos o sobre la capacidad de producción de sus empleados.	Una combinación de información del pronóstico externo e interno para elaborar pronóstico definitivo.

Estimado el volumen de ventas, se elabora el presupuesto de ventas multiplicando las ventas por el precio de venta unitario esperado.

1. EL SUBPRESUPUESTO DE VENTAS

COMPAÑÍA LIDEAPAR, S.A PRESUPUESTOS DE VENTAS PARA EL AÑO TERMINADO EN DICIEMBRE 31, 2011

	TRIMESTRE				TOTAL
	I	II	III	IV	
Ventas esperadas (en unidades)	800	700	900	800	3 200
Precios de venta unitario - B/.	80	80	80	80	80
Venta total - B/.	64 000	56 000	72 000	64 000	256 000
RECAUDACIONES DE CAJA ESTIMADAS					
Cuentas por cobrar, 12/31/2010	9 600				9 600 000
Ventas del 1er. Trimestre (B/.64 000)	44 800	17 920			62 720
Ventas del 2do. Trimestre (B/.56 000)		39 200	15 680		54 880
Ventas del 3er. Trimestre (B/.72 000)			50 400	20 160	70 560
Ventas del 4to. Trimestre (B/.64 000)				44 800	44 800
RECAUDDOS TOTALES DE CAJA - B/.	54 400	57 120	66 080	64 960	242 560

RECAUDACIÓN EN EL PRIMER TRIMESTRE:	70 %
RECAUDACIÓN EN EL SEGUNDO TRIMESTRE:	28 %
PROVISIÓN DE IRRECUPERABILIDAD:	2 %
	<u>100 %</u>



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

I. EL SUBPRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

COMPAÑÍA LDEAPAR, S. A. PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN PARA EL AÑO TERMINADO EN DICIEMBRE 31, 2011

	TRIMESTRE				
	I	II	III	IV	TOTAL
Ventas planeadas en unidades	800 000	700 000	900 000	800 000	3 200
Inventario final deseado	70	90	80	100	100
Necesidades totales	870	790	980	900	3 300
Menos: inventario inicial	80	70	90	80	80
UTILIDADES A PRODUCIR	790	720	890	820	3 220



1. EL SUBPRESUPUESTO DE MATERIALES DIRECTOS

COMPañÍA LDEAPAR, S. A. **PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN** **PARA EL AÑO TERMINADO EN DICIEMBRE 31, 2011**

	TRIMESTRE				TOTAL
	I	II	III	IV	
Ventas a producir	790	720	890	820	3 220
Necesidades de materiales por unidad (libras)	3	3	3	3	3
Necesidades de material para producción	2 370	2 160	2 670	2 460	9 660
Inventario final deseado de materiales	216	267	246	250	250
Necesidades totales	2 586	2 427	2 916	2 710	9 910
Menos: inventario inicial de materiales	237	216	267	246	237
Materiales a comprar	2 349	2 211	2 649	2 464	9 673
Precio unitario - B/.	2	2	2	2	2
Costo de compra: B/.	4 698	4 422	5 298	4 928	19 346

PROGRAMA DE EGRESOS DE CAJA ESTIMADOS

Cuentas por pagar, 12/31/2010 - B/.	2 200				2 200
Ventas del 1er. Trimestre (B/. 4 698)	2 349	2 349			2 698
Ventas del 2do. Trimestre (B/. 4 422)		2 211	2 211		4 422
Ventas del 3er. Trimestre (B/. 5 298)			2 649	2 649	5 298
Ventas del 4to. Trimestre (B/. 4 928)				2 464	2 464
EGRESOS TOTALES - B/.	4 549	4 560	4 860	5 113	19 082

Egresos estimados del 50 % para el I y el II Trimestre.



I. EL SUBPRESUPUESTO DE MATERIALES DIRECTOS

COMPAÑÍA LDEAPAR, S. A. PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA PARA EL AÑO TERMINADO EN DICIEMBRE 31, 2011

	TRIMESTRE				TOTAL
	I	II	III	IV	
Utilidades a producir	790	720	890	820	3 220
Horas de mano de obra directa por unidad	5	5	5	5	5
Horas totales	3 950	3 600	4 450	4 100	16 100
Costo por hora de la mano de obra directa: B/.	5	5	5	5	5
Costo total de la mano de obra directa: B/.	19 750	18 000	22 250	20 500	80 500



1. EL SUBPRESUPUESTO DE COSTO INDIRECTO DE FABRICACIÓN

COMPAÑÍA LDEAPAR, S. A. **PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN** **PARA EL AÑO TERMINADO EN DICIEMBRE 31, 2011**

	TRIMESTRE				TOTAL
	I	II	III	IV	
Hora de mano de obra directa presupuestaria	3 950	3 600	4 450	4 100	16 100
Tasa variable de costos indirectos	2	2	2	2	2
Costos indirectos variables presupuestarios: B/.	7 900	7 200	8 900	8 200	32 200
Costos indirectos fijos presupuestarios: B/.	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Costos indirectos presupuestados Totales: B/.	13 900	13 200	14 900	14 200	56 200
Menos: depreciación: B/.	3 250	3 250	3 250	3 250	3 250
Desembolsos de caja para los costos indirectos: B/.	10 650	9 950	11 650	10 950	43 200

2. EL SUBPRESUPUESTO DE COSTO INDIRECTO DE FABRICACIÓN

COMPAÑÍA LDEAPAR, S.A. **PRESUPUESTO DEL INVENTARIO FINAL** **PARA EL AÑO TERMINADO EN DICIEMBRE 31, 2011**

	UNIDADES	COSTO UNITARIO B/.	TOTAL B/.
Materiales directos	250 libras	2	500
Productos terminados	100 unidades	41	4 100

El costo variable unitario de \$ 41 se calcula así:

	COSTO UNITARIO	UNIDADES	TOTAL
	B/.		B/.
Materiales directos	2	3 libras	6
Mano de obra directa	5	5 horas	25
Costos indirectos variables	2	5 horas	10
Costo de fabricación variable total			41



I. EL SUBPRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACIÓN

COMPAÑÍA LDEAPAR, S. A. **PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRATIVOS** **PARA EL AÑO TERMINADO EN DICIEMBRE 31, 2011**

	TRIMESTRE				TOTAL
	I	II	III	IV	
Ventas esperadas en unidades	800	700	900	800	3 200
Gastos variables de venta y administrativo por unidad B/.	4	4	4	4	4
Gastos variables presupuestados: B/.	3 200	2 800	3 600	3 200	12 800
Gastos fijos de ventas y administrativo					
Publicidad: B/.	1 100	1 100	1 100	1 100	4 400
Seguro: B/.	2 800				
Salarios de oficina: B/.	8 500	8 500	8 500	8 500	34 000
Alquiler: B/.	350	350	350	350	1 400
Impuestos: B/.			1 200		
Gastos totales de venta y administración presupuestados: B/.	15 950	12 750	14 750	13 150	52 600



Preparado el pronóstico de ventas, determinado el volumen de producción, estimados los costos de fabricación y los gastos de operación, se procede a determinar el flujo o presupuesto de caja y la formulación de los estados financieros proyectados.

El Estado de Resultados Proyectado o Proforma está incluido dentro del presupuesto operacional. Resume las proyecciones de varios componentes de ingresos y gastos para el periodo de presupuestación. Para propósitos de control puede proyectarse anual, mensual o trimestral como el caso que presentamos a continuación.



I. EL SUBPRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACIÓN

COMPAÑÍA LDEAPAR, S. A. **ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS** **PARA EL AÑO TERMINADO EN DICIEMBRE 31, 2011 B/.**

SUBPRESUPUESTO			
Ventas (3 200 unidades a B/. 80)	3		256 000
Menos: costos variables de productos vendidos			
(3 200 unidades a B/. 41 000)	6		131 200
Margen o utilidad bruta			
			124 000
De venta y administrativos variables			
	7		12 800
Margen de contribución			
			112 000
Menos: gastos fijos			
Costos indirectos de fabricación	5	24 000	
De venta y administrativos	7	43 800	67 800
Margen o utilidad neta de operación			
			44 200
Menos: gasto de interés			
	9		425
Utilidad neta antes de impuesto			
			43 775
Impuesto sobre la renta: 20%			
Utilidad neta			
			35 020

En cambio el Presupuesto Financiero consta de:



El Presupuesto de Caja es una proyección de entradas y salidas de efectivo de una empresa, útil para estimar sus requerimientos de efectivo a corto plazo.

El presupuesto de caja ofrece al administrador financiero una visión clara del ritmo de las entradas y salidas de efectivo esperadas de la empresa en un periodo determinado.

Se prepara con el propósito de planear y controlar la caja. Ayuda a la administración a mantener los saldos de caja en una relación razonable a sus necesidades. Evita superávits en los saldos de caja o posibles déficits de caja.

A parte del cuidado que debe tenerse en la elaboración de los pronósticos de ventas y otras estimaciones incluidas en el presupuesto operacional, existen maneras de afrontar la incertidumbre del presupuesto de caja; la cual consiste en elaborar:



La evaluación de estos flujos de efectivo permite que el administrador financiero determine el monto de financiamiento que será necesario para resolver la situación más adversa.

El empleo de varios presupuestos de caja, cada una de ellas en diferentes supuestos, también proporciona al administrador un indicio del grado de riesgo de cada alternativa, con la finalidad de tomar decisiones financieras a corto plazo.

El análisis de sensibilidad suele ser muy útil para analizar flujos de efectivo de acuerdo con las diversas circunstancias posibles.

1. EL PRESUPUESTO DE CAJA

COMPAÑÍA LDEAPAR, S. A. **PRESUPUESTO DE CAJA** **PARA EL AÑO TERMINADO EN DICIEMBRE 31, 2011 - B/.**

	Subpresupuesto	TRIMESTRE				TOTAL
		I	II	III	IV	
Saldo de caja inicial	Dado	10 000	9 401	5 461	9 106	10 000
Más recibos:						
Recaudos de clientes	1	54 000	57 000	66 080	64 960	242 460
Efectivo total disponible		64 300	66 521	71 541	74 066	252 460
Menos: desembolso						
Materiales directos	3	4 549	4 560	4 860	5 113	19 082
Mano de obra directa	4	19 750	18 000	22 250	20 500	80 500
Costos indirectos de fabricación	5	10 650	9 950	11 650	10 950	43 200
De venta y administrativos	7	15 950	12 750	14 750	13 150	56 600
Compra de maquinaria	Dado		24 300			24 300
Impuesto de renta	Dado	4 000				4 000
Total de egresos		54 899	69 560	53 510	49 713	227 682
Superávit (déficit) de caja		9 401	-3 039	18 031	24 353	24 778
Financiamiento						
Préstamo			8 500			8 500
Abono				-8 500		-8 500
Interés				-425		-425
Financiación total		8 500				
Saldo de caja, final		9 401	5 461	9 106	24 353	24 353



Continuando con la planeación de los estados proforma, se observa que la planeación de las utilidades implica la elaboración de un estado de resultados y un balance general proforma o proyectado. La elaboración de dichos estados financieros requiere una cuidadosa combinación de ciertos procedimientos que permiten estimar los ingresos, costos, gastos, activos, pasivos y capital de aportación que resulta al tratar de anticipar las operaciones de la empresa. En este caso, se desarrollará el Balance General Proyectado o proforma.

El Balance General Proyectado se elabora a partir del Balance General de periodo fiscal que acaba de concluir y realizándole ajustes, empleando todas las actividades que se esperan sucedan durante el periodo de presupuestación. A continuación se muestran los propósitos de su confección:

Muestra los recursos y obligaciones futuras.

Contribuye a desarrollar cálculos de razones.

Sirve de prueba final de todos los presupuestos.

Descubre algunas condiciones financieras desfavorables por evitar.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

1. EL BALANCE GENERAL PROYECTADO O PROFORMA

COMPañÍA LDEAPAR, S. A. BALANCE GENERAL PROYECTADO PARA EL AÑO TERMINADO EN DICIEMBRE 31, 2011 - B/.

Activos	Subpresupuesto		Pasivos y Patrimonio de los Accionistas		
			Obligaciones corrientes:	Subpresupuestos	
Activos corrientes			Cuentas por cobrar	3	2 464
Caja	9	24 353	Impuestos por pagar	8	8 755
Cuentas por cobrar	1	23 040	Total pasivos corrientes		11 219
Inventario de materiales	6	500	Patrimonio de los accionistas		
Inventario de productos terminados	6	4 100	Acciones comunes	Dado	70 000
		51 993	Utilidades retenidas	8	72 074
Activos fijos					
Terreno	Dado	50 000			
Edificio y equipo	9	124 300			
Depreciación acumulada	5	-73 000			
		101 300	Total pasivos y patrimonio de accionistas		153 293
Total de activos		153 293			153 293

ALGUNOS CÁLCULOS

$$1. \text{ B/.9,500.00+B/.256,000.00 - B/.242,460.00 = B/.23,040.00.}$$

$$9. \text{ B/.100,000.00+B/.24,300.00 = B/.124,300.00}$$

$$5. \text{ B/.60,000.00+B/.13,000.00= B/.73,000.00}$$

$$3. \text{ B/.2,200.00 + B/.19,346.00-B/.19,082= B/.2,464.00 ó 50% de la compra del IV Trimestre = B/.2,464.00}$$

$$8. \text{ B/.37,054.00+ B/.35,020.00= B/.72,074.00.}$$



