



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMNO

# LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

# LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA

Los objetivos y las estrategias determinadas en el plan estratégico, las variables macroeconómicas y las de la industria son las principales bases que deben considerarse en la planeación financiera. La proyección financiera o plan financiero es la cuantificación monetaria de las decisiones que se tomarán en el futuro sobre las operaciones, las inversiones y el uso de financiamientos, y que se representan en los estados financieros para ver su impacto en la empresa.

**EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA SE PUEDE PROPORCIONAR A LARGO PLAZO, DENOMINADO TAMBIÉN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

El proceso de la planeación financiera se puede proporcionar a largo plazo, denominado también planeación estratégica, de la cual se deriva la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo, llamada planeación operativa, que determina los requerimientos de capital de la

empresa. La planeación operativa de la empresa incluye los planes financieros a corto plazo, que darán paso a la toma de decisiones financieras.

Los presupuestos de efectivo y la proyección de los estados financieros, del estado de resultados y del balance general, son utilizados como instrumentos de control financiero y tratan sobre los procesos de retroalimentación y ajuste que se requieren para lograr los objetivos propuestos.



## PROCESO DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA

El proceso de planeación se divide en dos partes: la planeación estratégica y la planeación financiera.

La primera va desde la definición del negocio hasta la determinación de objetivos y estrategias, incluyendo el análisis prospectivo.

La segunda, la planeación financiera toma como principal insumo la planeación estratégica y de ahí se inicia la cuantificación monetaria hasta los estados financieros proyectados, incluyendo estrategias y proyectos definidos.

En la figura N°1 que se presentará posteriormente se muestra el esquema del proceso de planeación financiera con todos los planes que deben desarrollarse hasta llegar a los estados financieros proyectados.

El primer presupuesto que debe realizarse es el de ventas; éste es la base para los demás. El objetivo de este plan es determinar las ventas que la empresa estima realiza. Entre los principales aspectos que deben considerarse y definir en un plan de ventas son los siguientes:

- » Estudio de la demanda del mercado y de los competidores.
- » Determinar los objetivos a lograr y las estrategias para alcanzarlos.
- » Número de unidades a vender y sus precios.
- » Ventas por productos y por zonas.
- » Comunicación a todas las áreas involucradas.





Después sigue el de producción, cuyo propósito es determinar el número de unidades que se elaborarán y sus características de acuerdo con el plan de ventas, además de que la producción sea de la manera más económica posible. Dentro de este plan está el de compras de materias primas que determina las unidades que se adquirirán de acuerdo con la producción estimada y lo que se requiere manejar en inventarios.

También está el de mano de obra que señala las características que se necesitarán, el número de empleados y su costo. Luego se tiene el de gastos indirectos de fabricación que comprende aquellos costos que no se identifican en forma directa con los procesos o productos y que son: mano obra y materiales indirectos, así como otros gastos de fabricación indirectos como los energéticos, depreciaciones, seguros, etcétera.

Con el plan de producción y el manejo de inventarios finales se calcula el costo de ventas. Con éste y las ventas se determina la utilidad bruta que la empresa tendrá en el periodo.

Después siguen los planes de gastos de venta y de administración que son considerados como gastos de operación o gastos generales. Los gastos de venta incluyen los relacionados a la función de venta y de distribución. Los principales gastos son los sueldos y comisiones a vendedores, publicidad y promoción, así como todos los que se incluyen la distribución. Los gastos de administración son los relacionados con la dirección y el control en la empresa y que apoyan a la producción y a la venta e incluyen como principal gasto los sueldos y las prestaciones de los empleados.

Después se obtiene la utilidad de operación, al restar los gastos de operación a la utilidad bruta. El total es el resultado de operación y señala las utilidades que provienen de las operaciones ordinarias de la empresa.

**EL TOTAL ES EL RESULTADO DE OPERACIÓN Y SEÑALA LAS UTILIDADES QUE PROVIENEN DE LAS OPERACIONES ORDINARIAS DE LA EMPRESA**

Luego de calcular los resultados de operación se determinan las inversiones en activos necesarias para apoyar ese plan: estas inversiones son en activos fijos destinados a mantener la capacidad de produc-

ción o incrementarla, aumentar la productividad, diversificar los productos o los mercados, e incluso las acciones necesarias para controlar la contaminación.

Con los resultados de operación planeados y las necesidades de inversiones en los activos se elabora el presupuesto de efectivo para calcular los sobrantes o faltantes y entonces decidir qué hacer, qué tipos de financiamientos solicitar o dónde o cómo invertir los excedentes.

Luego ya con todos los presupuestos anteriores terminados se elaboran los estados financieros proyectados, los que incluyen el estado de resultados, el balance general y el estado de flujos de efectivo. A fin de cuentas los resultados de todas las decisiones que se tomarán durante el periodo planeado y todas las estrategias que se implementarán estarán reflejados en dichos estados financieros.



Figura N°1. Secuencia del desarrollo del plan financiero. Fuente: Adaptación propia

**LAS PROYECCIONES DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO SE PODRÁN REALIZAR POR LOS PERIODOS QUE DETERMINE LA EMPRESA, POR LO QUE, PARA SU MEJOR CONTROL, SE ESTABLECEN PERIODOS DE TRES O CUATRO MESES**

## **PRESUPUESTO DE EFECTIVO**

El presupuesto de efectivo es un presupuesto de proyección financiera del superávit, o el déficit del efectivo a corto plazo de la empresa, y brindará la base para conocer las necesidades o requerimientos de efectivo de la empresa en un periodo proyectado. Las proyecciones del presupuesto de efectivo se podrán

realizar por los periodos que determine la empresa, por lo que, para su mejor control, se establecen periodos de tres o cuatro meses, sin embargo, queda a juicio del experto si desea ampliar o disminuir el plazo proyectado. En Costa Rica, los bancos solicitan los presupuestos de efectivo a cinco años, donde solo el primer año es mensual, con el fin de tomar decisiones financieras respecto al financiamiento o no de un proyecto de inversión.

### **PRESUPUESTO DE EFECTIVO: ELABORACIÓN**

#### ***Planeación de efectivo***

Para la elaboración del presupuesto de efectivo, lo que se necesita es el resumen de ingresos, el resumen de todos los egresos y la situación de caja actual.

#### ***Entradas de efectivo o ingresos***

Se anotarán como entradas de efectivo todas aquellas que resulten una influencia para aumentar el efectivo durante un periodo financiero determinado.



Entre las más comunes se pueden mencionar:

- » Ventas al contado
- » Cobranzas de crédito
- » Préstamos
- » Captación de recursos
- » Venta de acciones
- » Venta de activo
- » Ingreso por intereses

### **Salidas de efectivo o egresos**

Se anotarán como salidas de efectivo todas aquellas partidas que resulten para disminuir el efectivo durante un periodo financiero determinado.

Entre las más comunes están:

- » Compras al contado
- » Pagos de cuentas por pagar
- » Pagos de dividendos en efectivo
- » Gastos de arrendamiento
- » Sueldos y salarios
- » Pago de impuestos
- » Compra de maquinaria y equipo
- » Pago de intereses
- » Pago de préstamos y amortizaciones
- » Compra o retiro de acciones

### **Flujo neto de efectivo**

Es diferencia matemática entre las entradas de efectivo de la empresa y sus desembolsos de efectivo en cada periodo.



En el siguiente ejemplo, las ventas y las compras son proyectadas.

### DISTRIBUIDORA LOMHAS S.A.

#### Presupuesto de efectivo para el primer trimestre del 2012 (en millones de colones)

	<i>Noviembre</i>	<i>Diciembre</i>	<i>Enero</i>	<i>Febrero</i>	<i>Marzo</i>
Ventas	100	300	300	200	400
Ingresos					
Ventas contado (20%)	20	60	60	40	80
Ing. ventas 30 días (70%)		70	210	210	140
Ing. ventas 60 días (10%)			10	30	30
Total de ingresos			280	280	250
Compras			100	100	100
Egresos					
Egresos por compras (50%)			50	50	50
Egresos x compras 30 días (50%)				50	50
Total de egresos			50	100	100
Flujo neto de efectivo			230	180	150

Tabla 1. Distribuidora Lomhas S.A. Fuente: Adaptación propia

El presupuesto de efectivo no finaliza aquí, pues es necesario tener en cuenta que existe una situación de caja al final del periodo anterior y, además, saber si la empresa cuenta con una caja mínima para imprevistos. Es por ello que se presenta la conclusión del presupuesto.

## Determinación de superávit o déficit en el presupuesto

- » **Saldo inicial de caja:** es el efectivo final del mes anterior.
- » **Efectivo final:** es la suma del efectivo inicial de la empresa y su flujo neto de efectivo del periodo.
- » **Superávit (aplicación en inversión):** cantidad disponible (exceso) para inversiones cuando el efectivo final del periodo es mayor al saldo mínimo de efectivo.
- » **Déficit (aplicación en financiamiento):** cantidad de fondos que la empresa necesita si el efectivo final del periodo resulta menor que el saldo mínimo de efectivo.

Para continuar con el ejemplo anterior, se supone que la caja mínima requerida por la empresa es de 300 y que el saldo final a diciembre es de 10. Con esto se concluye que el presupuesto de efectivo, en millones de colones, es:

### EJEMPLO DE CAJA

	<i>Enero</i>	<i>Febrero</i>	<i>Marzo</i>
Flujo neto de efectivo	230	180	150
(+) Caja Inicial	10	240	420
(=) Caja Final	240	420	570
(-) Caja mínima	(300)	(300)	(300)
Déficit	60		
Superávit		120	270

Tabla 2. Ejemplo de caja. Fuente: Adaptación propia

### *Necesidad de la sensibilización*

Como el presupuesto de efectivo se basa en la predicción de ventas, es posible que existan diferencias entre los datos proyectados y los reales; por esta razón es necesario sensibilizar el presupuesto y aminorar el riesgo de la proyección; para ello es importante establecer al menos tres escenarios de proyecciones de ventas:

- » **Escenario optimista:** implicará la producción de nuevos productos y hasta la expansión con la adquisición de nuevos activos.
- » **Escenario pesimista:** se requerirá que se hagan los peores supuestos que impliquen la venta de activos y hasta la liquidación.
- » **Escenario conservador:** se hacen los supuestos más probables de la empresa.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## **BIBLIOGRAFÍA**

Rodríguez, L. (2012). *Análisis de estados financieros, un enfoque en la toma de decisiones*. México, McGraw Hill Interamericana.

Meoño, M. y Jara, D. (2012). *Análisis financiero en el corto plazo*. Tomo I. Cartago, Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.



