



PLANEACIÓN FINANCIERA

CLAVE: LII 301

PROFESOR: MTRO. ALEJANDRO SALAZAR GUERRERO

1. PLANEACIÓN.

- 1.1 Concepto de Planeación.
- 1.2 Importancia de la Planeación.
- 1.3 Tipos de Planeación.
 - 1.3.1 Planes de Recursos Humanos.
 - 1.3.2 Planes de Ventas.
 - 1.3.3 Planes de Producción.
 - 1.3.4 Planeación Fiscal.
 - 1.3.5 Planeación Financiera.
 - 1.3.6 Planeación Estratégica.

2. PLANEACION FINANCIERA.

- 2.1 Definición de Planeación Financiera.
- 2.2 Características del Presupuesto.
- 2.3 Función de los Presupuestos en la Planeación Financiera.
- 2.4 Presupuesto Maestro.
- 2.5 Presupuesto de Producción.
 - 2.5.1 Ventas.
 - 2.5.2 Producción e Inventarios.
- 2.6 Pre supuesto de Operación.
- 2.7 Presupuesto Financiero.

3. PRESUPUESTOS Y COSTOS DE CAPITAL.

- 3.1 El Flujo de Efectivo.
- 3.2 El Valor del Dinero en el Tiempo.
- 3.3 Cálculo del Rendimiento del Estado de Flujo de Efectivo.
- 3.4 Principales Indicadores Financieros.
- 3.5 Presupuesto de Capital.
- 3.6 Costo Ponderado de Capital.
- 3.7 Flujos de Efectivo de Entrada y de Salida.
- 3.8 Valor Presente Neto.
- 3.9 Tasa Interna de Retorno.

4. CAPITAL DE TRABAJO.

- 4.1 Definición de Capital de Trabajo.
- 4.2 Importancia del Capital de Trabajo
- 4.3 Administración del Capital de Trabajo
- 4.4 Ciclo del Flujo de Efectivo.

2 PLANEACION FINANCIERA.

2.1 Definición de Planeación Financiera.

La planeación financiera busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, está presente tanto en el área operativa como en la estratégica. La estructura operativa se desarrolla en función de su implicación con la estrategia.

El área estratégica está formada por la mercadotecnia (marketing) y por las finanzas. La mercadotecnia es la encargada de formular las alternativas estratégicas del negocio, mientras que el sector de finanzas cuantifica las estrategias propuestas por la mercadotecnia.

En cambio, la división operativa está formada por sectores como la producción, la administración, la logística y la oficina comercial. Todas estas divisiones se encargan de concretar las políticas del plan estratégico.

La planeación financiera, por lo tanto, se encarga de aportar una estructura acorde a la base de negocio de la empresa, a través de la implementación de una contabilidad analítica y del diseño de los estados financieros.

Gracias a la planeación financiera, los directivos pueden cuantificar las propuestas elaboradas por mercadotecnia y evaluar sus costos.

En otras palabras, la planeación financiera define el rumbo que tiene que seguir una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos mediante un accionar armónico de todos sus integrantes y funciones. Su implantación es importante tanto a nivel interno como para los terceros que necesitan tomar decisiones vinculadas a la empresa (como la concesión de créditos, y la emisión o suscripción de acciones).

2.2 Características del Presupuesto.

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

Es un plan, esto significa que el presupuesto expresa lo que la administración tratará de realizar.

Integrador. Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Dirigido a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo global.

Es indiscutible que el plan o presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización, a este proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran.

Coordinador. Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía.

En términos monetarios: significa que debe ser expresado en unidades monetarias.

Operaciones: uno de los objetivos primordiales del presupuesto es el de la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.

Recursos: No es suficiente con conocer los ingresos y gastos del futuro, la empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra, con la planeación financiera que incluya:

Presupuesto de Efectivo.

Presupuesto de adiciones de activos.

El Presupuesto Maestro está integrado básicamente por dos áreas que son:

El presupuesto de operación.

El presupuesto financiero.

2.3 Función de los Presupuestos en la Planeación Financiera.

Una vez elaborado el presupuesto operativo y todos sus programas, se recopila esa información para elaborar el presupuesto financiero, que resume la posición contable y financiera proyectada de la empresa. Este presupuesto financiero es de especial interés para la Gerencia y los accionistas, pues muestra el resultado proyectado de la empresa en su totalidad. Incluso, es de suma utilidad para entidades externas.

Este presupuesto se compone a su vez de tres estados principales:

- Estado de resultados (ganancias y pérdidas)
- Estado de flujo de efectivo
- Proyección del Balance General

El responsable de elaborar estos presupuestos es la función Contabilidad o Finanzas. Cabe destacar también que la importancia de dichos presupuestos no sólo está en la previsión de resultados (ANTES), sino que permiten un posterior control de los resultados reales al ser comparados y medir sus variaciones, buscando la causa de esa diferencia (DESPUÉS). Asimismo, se puede aplicar un análisis financiero (ratios).

2.4 Presupuesto Maestro.

El presupuesto maestro está constituido por dos presupuestos el de operación y el financiero.

El primero de ellos se refiere propiamente a las actividades de producir, vender y administrar la organización, que son las actividades típicas a través de las cuáles una empresa realiza su misión de ofrecer productos o servicios a la sociedad.

Dichas actividades dan origen a los presupuestos de ventas, de producción, de compras, de requerimientos de materia prima, de mano de obra, de gastos indirectos y los gastos de operación, costos de ventas.

Estos a su vez requieren ser resumidos en un reporte que permita a la administración, conocer hacia dónde se dirigirán los esfuerzos en torno a la operación de la compañía, lo cual se logra a través del Estado de Resultados presupuestado.

Elaboración del presupuesto maestro.

El punto de partida de un Presupuesto maestro es la formulación de meta a largo plazo por parte de la gerencia, a este proceso se le conoce como "planeación estratégica". El presupuesto se usa como un vehículo para orientar a la empresa en la dirección deseada, una vez elaborado el presupuesto, este sirve como una herramienta útil en el control de los costos. El primer paso en el desarrollo del presupuesto maestro es el pronóstico de ventas, el proceso termina con la elaboración del estado de ingresos presupuestados, el presupuesto de caja y el balance general presupuestado.

Enfoques:

A) Enfoque de la alta dirección.- los ejecutivos de venta, producción, finanzas y administración deben pronosticar las ventas sobre la base de experiencia y conocimiento de la empresa y el mercado.

B) Enfoque sobre la base de la organización.- él pronostica se inicia desde abajo con cada uno de los vendedores, la ventaja radica en que todos los niveles de la empresa participa de alguna manera en el desarrollo de la estimación presupuestal.

Presupuesto Financiero.

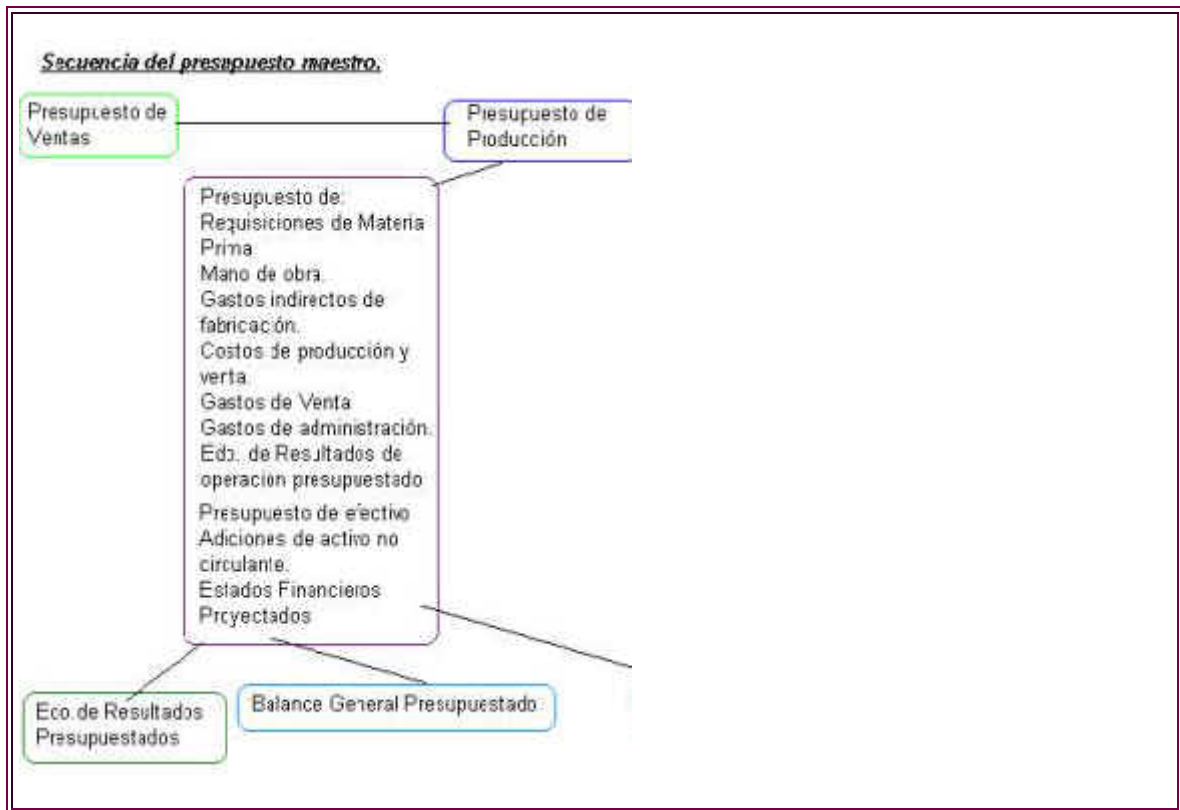
El plan maestro debe culminar con la elaboración de los estados financieros presupuestados, que son reflejo del lugar en donde la administración quiere colocar la empresa, así como cada una de las áreas, de acuerdo con los objetivos que se fijaron para lograr la situación global.

Aparte de los estados financieros presupuestados anuales, pueden elaborarse reportes financieros mensuales o trimestrales o cuando se juzgue conveniente para efectos de retroalimentación, lo que permite tomar las acciones correctivas que se juzguen oportunas en cada situación.

El presupuesto financiero aunado a ciertos datos del estado de resultados presupuestado expresa el estado de situación financiera presupuestado y el estado de flujo de efectivo presupuestado.

El estado de resultados, el estado de situación financiera y el estado de flujo de efectivo presupuestado indican la situación proyectada. Con estos informes queda concluida la elaboración del plan anual o plan maestro de una empresa

Diagrama de la secuencia del presupuesto Maestro.



2.5 Presupuesto de Producción.

2.5.1 Ventas.

2.5.2 Producción e Inventarios.

El presupuesto de ventas.

La organización deberá determinar el comportamiento de su demanda, es decir, conocer qué se espera que haga el mercado, al concluir con esto, podrá elaborar un presupuesto propio de producción.

Normalmente se realiza este procedimiento en la mayoría de las empresas, ya que cuentan con una capacidad ociosa, es decir que la demanda es menor que la capacidad instalada para producir.

Existen casos en que las empresas elaboran el presupuesto de producción como primer paso.

También están las empresas del sector público que presupuestan primeramente sus gastos o necesidades y con base en ello determinan los ingresos que habrán de recaudar por vía impositiva (impuestos, derechos, etc).

Para desarrollar el presupuesto de ventas es recomendable la siguiente secuencia:

1. Determinar claramente el objetivo que desea lograr la empresa con respecto al nivel de ventas en un periodo determinado, así como las estrategias que se desarrollarán para lograrlo.
2. Realizar un estudio del futuro de la demanda, apoyado en ciertos métodos que garanticen la objetividad de los datos, como análisis de regresión y correlación, análisis de la industria, análisis de la economía, etc.
3. Basándose en los datos deseados para el futuro que generó el pronóstico y en el juicio profesional de los ejecutivos de ventas, elaborar el presupuesto de éstas tratando de dividirlo por zonas, divisiones, líneas, etcétera, de tal forma que se facilite su ejecución.

Una vez aceptado el presupuesto de ventas, debe comunicarse a todas las áreas de la organización para que se planifique el presupuesto de insumos.

Presupuesto de producción.

Una vez que ya se determinó el presupuesto de ventas, se debe elaborar el plan de producción.

Éste es importante ya que de él depende todo el plan de requerimientos con respecto a los diferentes insumos o recursos que se utilizarán en el proceso productivo.

Para determinar la cantidad que se debe producir de cada una de las líneas que se vende la organización, hay que considerar las siguientes variables:

Ventas presupuestadas de cada línea.

Inventarios finales deseados para cada tipo de línea.

Inventarios iniciales con que se cuente para cada línea.

Presupuesto de Producción por línea

Ventas presupuestadas + Inventario final deseado de Arts. Terminados - Inventario inicial de Arts. Terminados. = Presupuesto de producción por línea

La fórmula anterior supone que los inventarios en proceso tienen cambios poco significativos.

De no ser así, se deberían considerar dentro del análisis para determinar la producción de cada línea.

Hasta ahora se ha planteado la necesidad de conocer los niveles de inventarios al principio y al final del periodo productivo, sin embargo, dentro de dicho periodo hay que determinar cuál es la política deseada por cada empresa con respecto a la producción.

Las políticas más comunes son:

Producción estable e inventario variable.

Producción variable e inventario estable.

Combinación de las dos anteriores.

Presupuesto de necesidades de materia prima y de compras.

Una vez concluido el presupuesto de producción, se puede diagnosticar las necesidades de los diferentes insumos.

Bajo condiciones normales, cuando no se espera escasez de materia prima, la cantidad debe estar en función del estándar que se haya determinado para cada tipo de ellas por producto, así como la cantidad presupuestada para producir en cada línea, indicando a la vez el tiempo en que se requerirá.

Materia prima "A" requerida = Producción presupuestada de una línea * estándar materia prima "A"

El presupuesto de requerimientos de materia prima se debe expresar en unidades monetarias una vez que el departamento de compras defina el precio al que se va a adquirir, lo cual constituye el costo del material presupuestado.

En este presupuesto se incluye únicamente el material directo, ya que los materiales indirectos (lubricantes, accesorios, etc) se incorporan en el presupuesto de gastos indirectos de fabricación.

Presupuesto de mano de obra directa.

Este presupuesto trata de diagnosticar claramente las necesidades de recursos humanos y cómo actuar, de acuerdo con dicho diagnóstico para satisfacer los requerimientos de la producción planeada.

Debe permitir la determinación del estándar en horas de mano de obra para cada tipo de línea que produce la empresa, así como la calidad de mano de obra que se requiere, con lo cual se puede detectar si se necesitan más recursos humanos o si los actuales son suficientes.

Una vez calculado el número de obreros requeridos, se debe determinar qué costará esa cantidad de recursos humanos, o sea, traducir el presupuesto de mano de obra directa, expresada en horas estándar o en número de personas y calidad, a unidades monetarias, es decir, calcular el presupuesto del costo de mano de obra.

Presupuesto de gastos indirectos de fabricación.

El presupuesto debe elaborarse con anticipación de todos los centros de responsabilidad del área productiva que efectúan cualquier gasto productivo indirecto.

Es importante que, al elaborar dicho presupuesto, se detecta perfectamente el comportamiento de cada una de las partidas de gastos indirectos, de manera que los gastos de fabricación variables

se presupuesten en función del volumen de producción previamente determinado y los gastos de fabricación fijos se planeen dentro de un tramo determinado de capacidad independiente al volumen de producción presupuestado.

Cuando se ha elaborado el presupuesto de gastos de fabricación, debe calcularse la tasa de aplicación tanto en su parte variable como en su parte fija y elegir una base que sea adecuada para la estructura del presupuesto de gastos de fabricación indirectos.

Se puede sintetizar lo anterior por medio de la fórmula:

$$Y = a + bx$$

Donde:

a = los gastos de fabricación fijos.

b = gastos variables por unidad a producir.

x = volumen de actividad.

En el contexto del desarrollo del plan maestro es muy importante utilizar el denominado presupuesto flexible, que consiste en presupuestar según diferentes niveles de actividad tanto los ingresos como los gastos, de acuerdo con el comportamiento que manifiesten ambos en función de una actividad determinada.

Presupuesto de gastos de operación

Este presupuesto tiene por objeto planear los gastos en que incurrirán las funciones de distribución y administración de la empresa para llevar a cabo las actividades propias de su naturaleza.

Al igual que los gastos indirectos de producción, los gastos de operación deben ser separados en todas las partidas de gastos variables y fijos para aplicar el presupuesto flexible a estas áreas, utilizando costeo con base en actividades.

El volumen según el cual cambiarán las partidas variables no será el de producción sino el adecuado a su función generadora de costos.

2.6 Presupuesto de Operación.

Son estimados que en forma directa en proceso tiene que ver con la parte Neurológica de la Empresa, desde la producción misma hasta los gastos que conlleve ofertar el producto o servicio, son componentes de este rubro:

- Presupuesto de Venta (estimados producido y en proceso)
- Presupuesto de producción (incluye gastos directos e indirectos)
- Presupuesto de requerimiento de materiales (Materia prima, insumos, auto partes etc.)
- Presupuesto mano de obra (fuerza bruta, calificada y especializada)
- Presupuesto gasto de fabricación.

- Presupuesto costo de producción (sin el margen de ganancia)
- Presupuesto gasto de venta (capacitación, vendedores, publicidad)
- Presupuesto gasto de administración (requerimiento de todo tipo de mano de obra y distribución del trabajo).

2.7 Presupuesto Financiero.

Consiste en fijar los estimados de inversión de venta, ingresos varios para elaborar al final un flujo de caja que mida el estado económico y real de la empresa, comprende:

- Presupuesto de ingresos (el total bruto sin descontar gastos)
- Presupuesto de egresos (para determinar el liquido o neto)
- Flujo neto (diferencia entre ingreso y egreso)
- Caja final.
- Caja inicial.
- Caja mínima.

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DE CAPITAL

Comprende todo el cuadro de renovación de maquina y equipo que se han depreciado por su uso constante y los medios intangibles orientados a proteger las inversiones realizadas, ya sea por altos costos o por razones que permitan asegurar el proceso productivo y ampliar la cobertura de otros mercados.

Comprende:

- Compra activo tangible.
- Compra activo intangible.