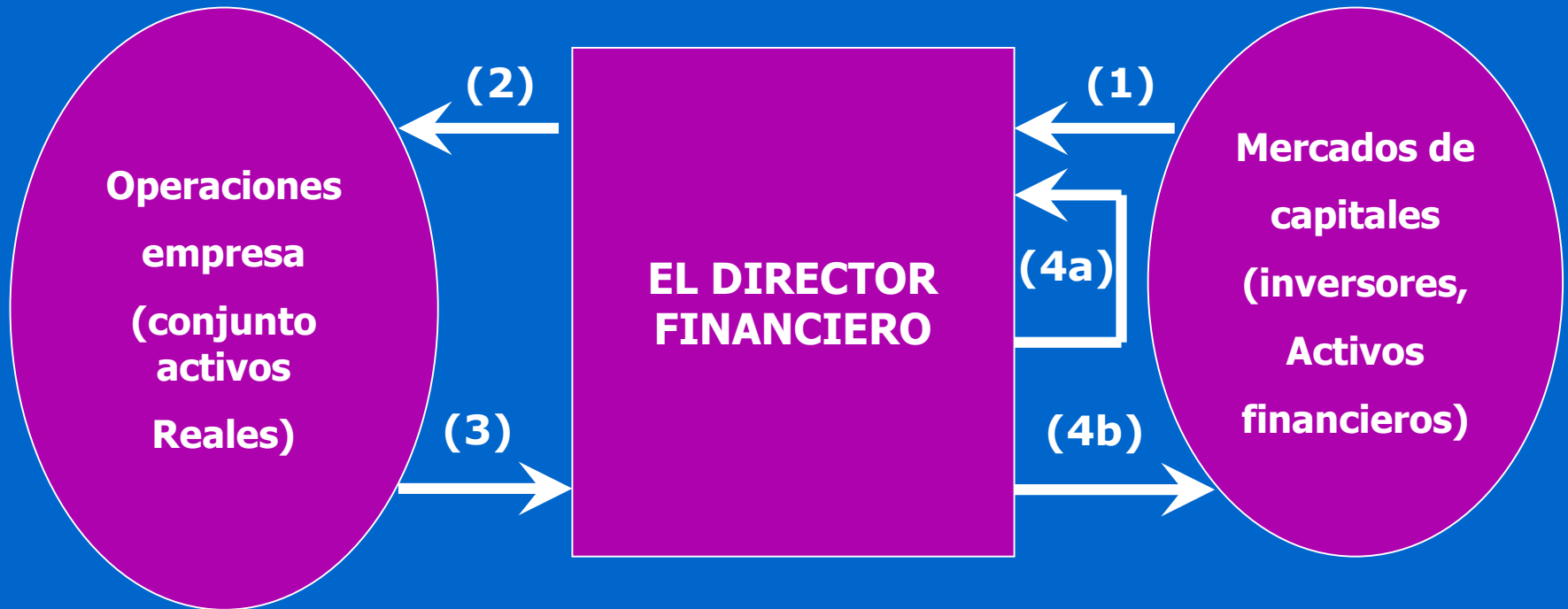


CULTURA EMPREENDERORA Y EMPRESA FAMILIAR

PLANIFICACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

EL PEPEL DEL DIRECTIVO FINANCIERO



(1) Dinero captado de los inversores

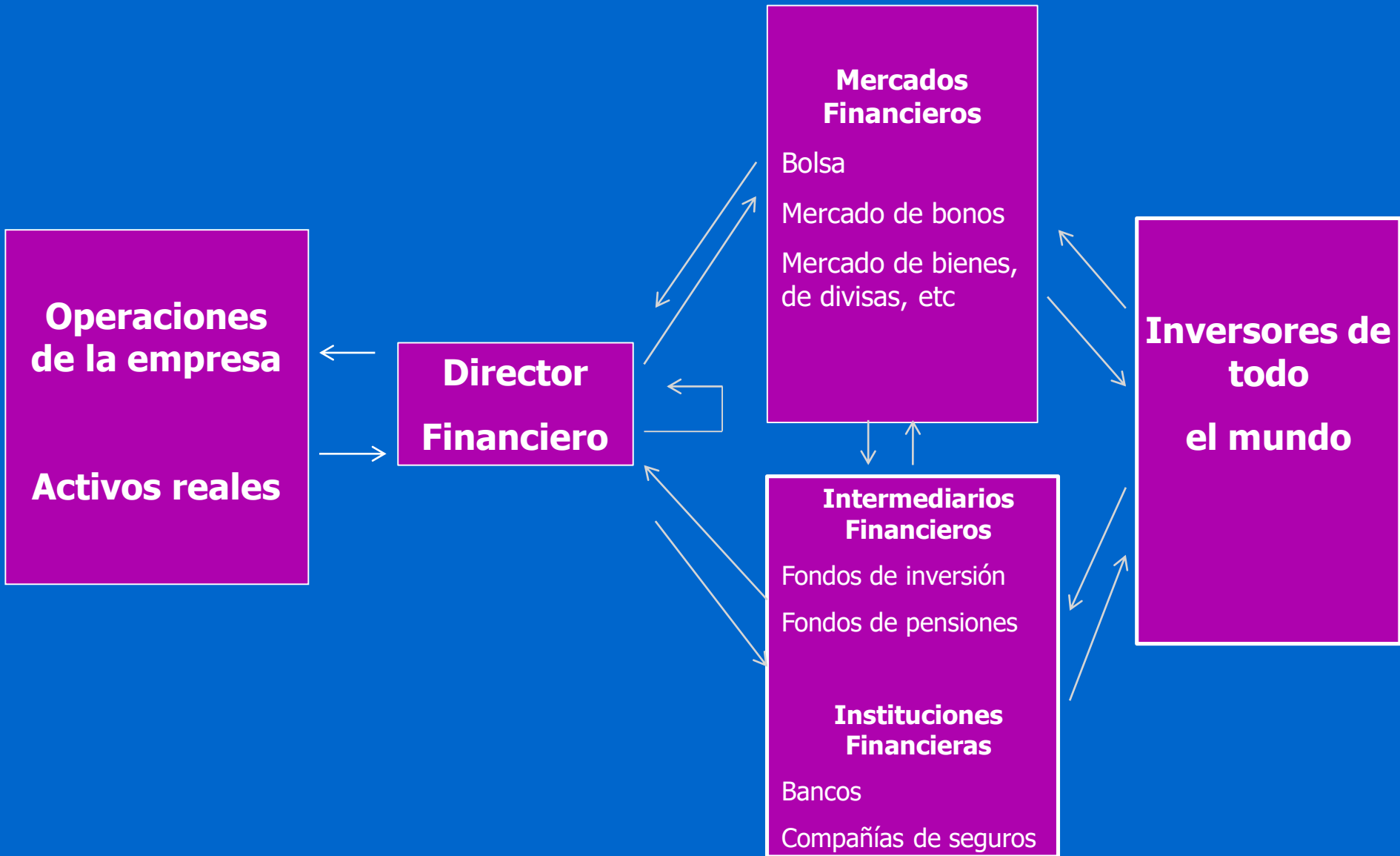
(2) Tesorería invertida en la empresa

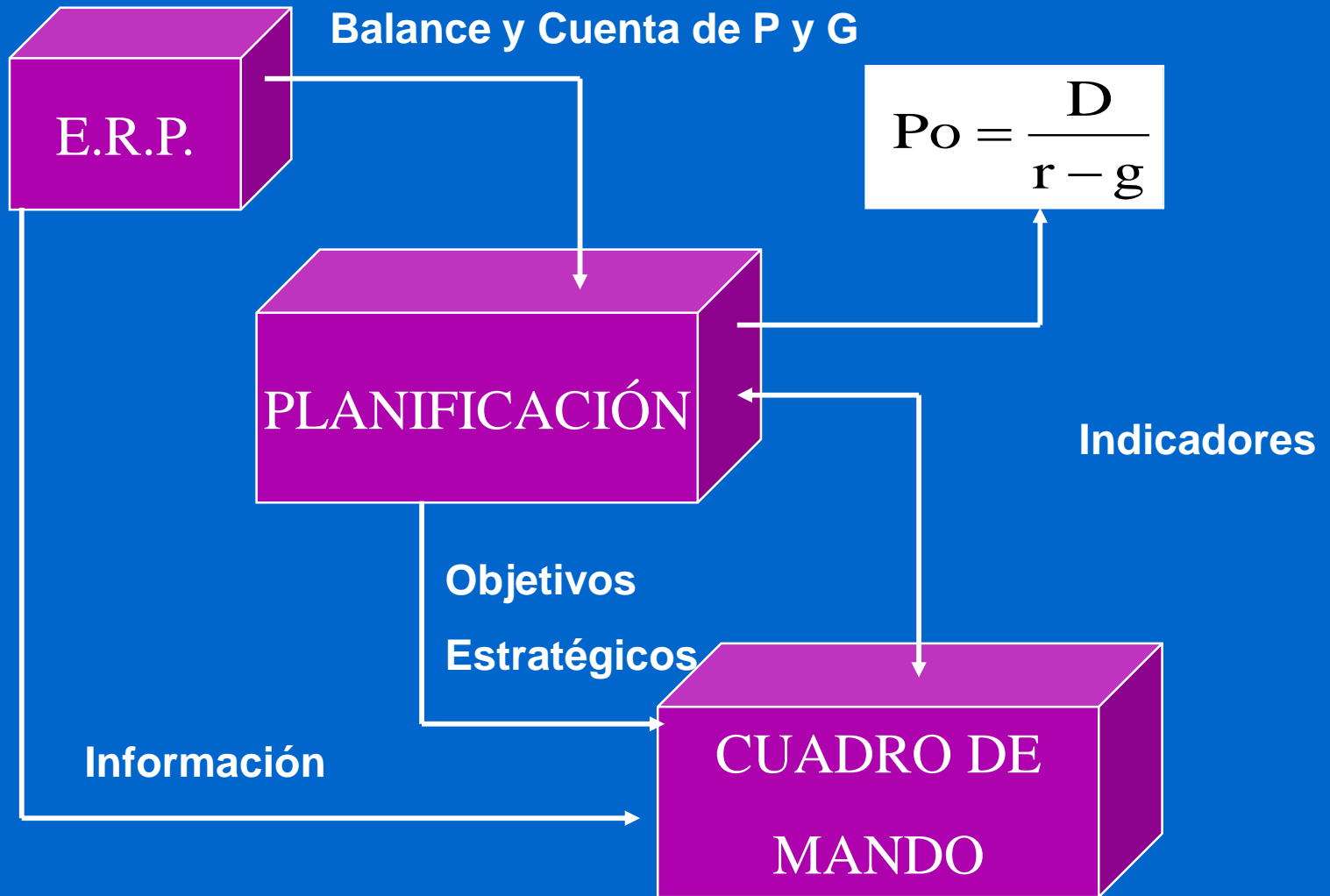
(3) Tesorería generada por las operaciones

(4b) Tesorería restituida a los inversores

(4a) Tesorería reinvertida

EL PEPEL DEL DIRECTIVO FINANCIERO





PLANIFICACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

INDICE DE CONTENIDOS

- La planificación empresarial
- El proceso presupuestario
- El presupuesto de capital
- El presupuesto de tesorería

➤ La planificación empresarial

PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL: CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS Y TIPOLOGÍA

CONCEPTO DE LA PLANIFICACIÓN

Proceso consistente en el análisis de los factores internos de la empresa, así como del entorno y, en base a este análisis y a las previsiones de su evolución, fijar los objetivos que se desean y elegir las acciones estratégicas y tácticas necesarias para conseguirlos

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

La estrategia se define como la orientación y el alcance de la organización a largo plazo, que ajusta los recursos a su entorno cambiante y, en particular, a sus mercados, consumidores o clientes de forma que satisfaga las expectativas de los participantes. Expresado de forma más simple, podemos decir que la estrategia, cuando se explicita, suele asumir la forma de declaración de intenciones amplias que evidencian los tipos de acciones requeridas para alcanzar los objetivos.

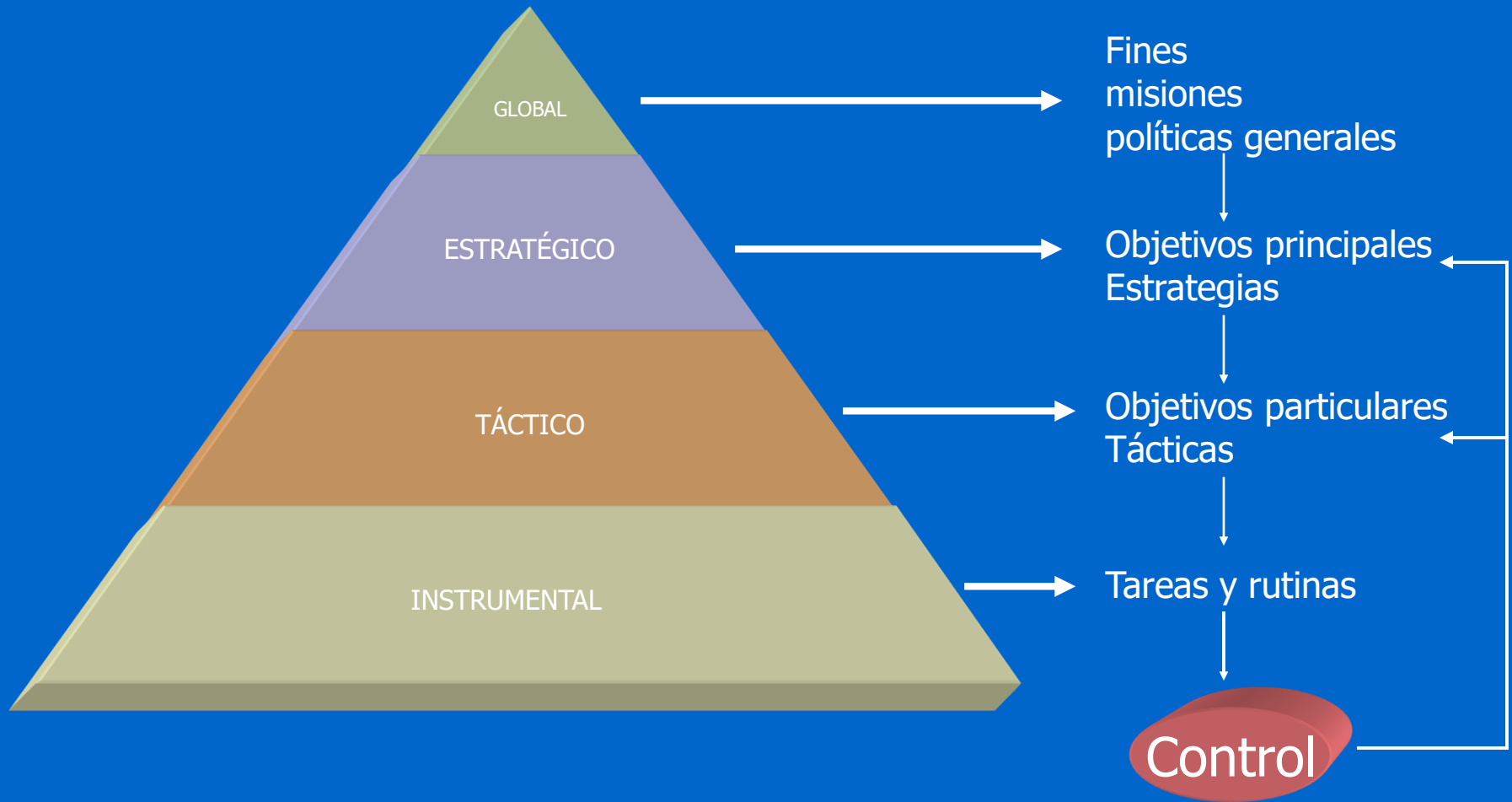
VOCABULARIO ESTRATÉGICO

TÉRMINO	DEFINICIÓN	EJEMPLO PERSONAL
Misión ↓	Premisa dominante en la línea con los valores y expectativas de los “participantes”	Estar sano y tener buena apariencia
Meta ↓	Declaración general de la intención o el propósito	Perder peso
Objetivo ↓	Cuantificación (si es posible) o declaración más precisa que la meta	Perder 15 Kg hasta el 1 de diciembre
Estrategia ↓	Categorías amplias o tipos de acciones para lograr objetivos	Dieta y ejercicio
Acciones o tareas ↓	Pasos individuales para implantar estrategias	Eliminar postres, tapas, mantequilla, limitar el consumo de bebidas, nadar todos los días
Control ↓	El seguimiento de las acciones encaminado a reforzar los objetivos y desembocada en valorar la eficiencia de las estrategias y modificarlas en la medida que sea necesario	Pesarme todos los días, analizando el progreso si es satisfactorio y en caso contrario considerar otras estrategias
Gratificaciones	Compensación por haber alcanzado los objetivos	Comprar un traje nuevo

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN

- ✓ La planificación ha de ser integral

TIPOS DE PLANES SEGÚN LOS NIVELES DE DECISIÓN



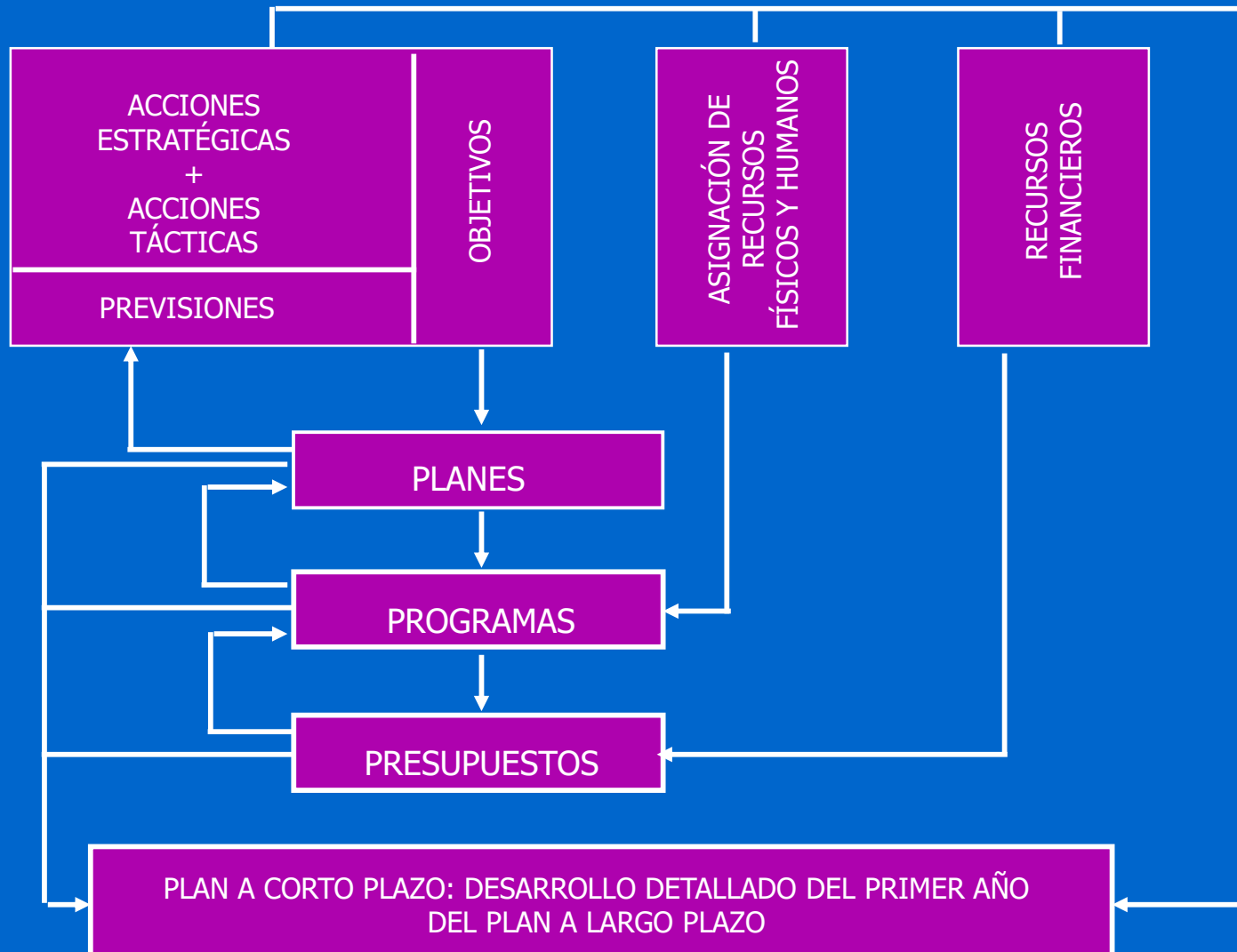
CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN

- ✓ La planificación ha de ser integral
- ✓ Se debe planificar para distintos periodos de tiempo

TIPOS DE PLANES SEGÚN EL HORIZONTE TEMPORAL

- ✓ Plan a largo plazo: 5 a 10 años
- ✓ Plan a medio plazo: 1 a 5 años
- ✓ Plan a corto plazo: menos de 1 año

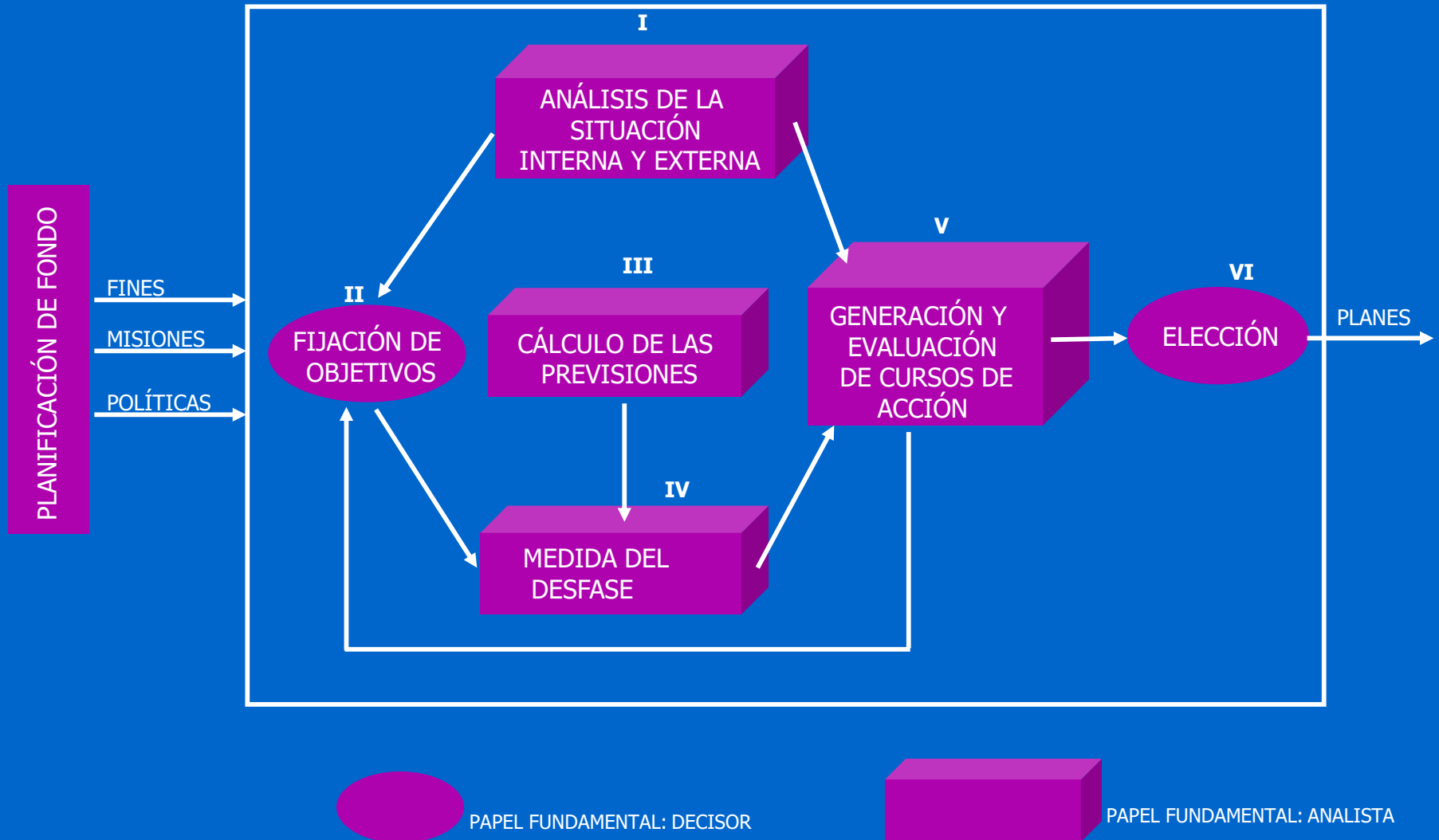
INTEGRACIÓN DEL LARGO Y EL CORTO PLAZO



CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN

- ✓ La planificación ha de ser integral
- ✓ Se debe planificar para distintos periodos de tiempo
- ✓ Los planes han de estar cuantificados
- ✓ Los planes han de ser flexibles

FASES DE LA PLANIFICACIÓN FORMAL



CLASIFICACIÓN DE LOS MÉTODOS DE PREVISIÓN

MÉTODOS DE PREVISIÓN

MÉTODOS CUALITATIVOS

BRAINSTORMING

DELPHI

CROSS-IMPACT

FUZZY SET

MÉTODOS CUANTITATIVOS

ANÁLISIS UNIVARIANTE DE SERIES TEMPORALES

MÉTODO DE DESCOMPOSICIÓN

MÉTODO DEL ALISADO EXPONENCIAL

MODELO ARIMA UNIVARIANTE

ANÁLISIS CAUSAL

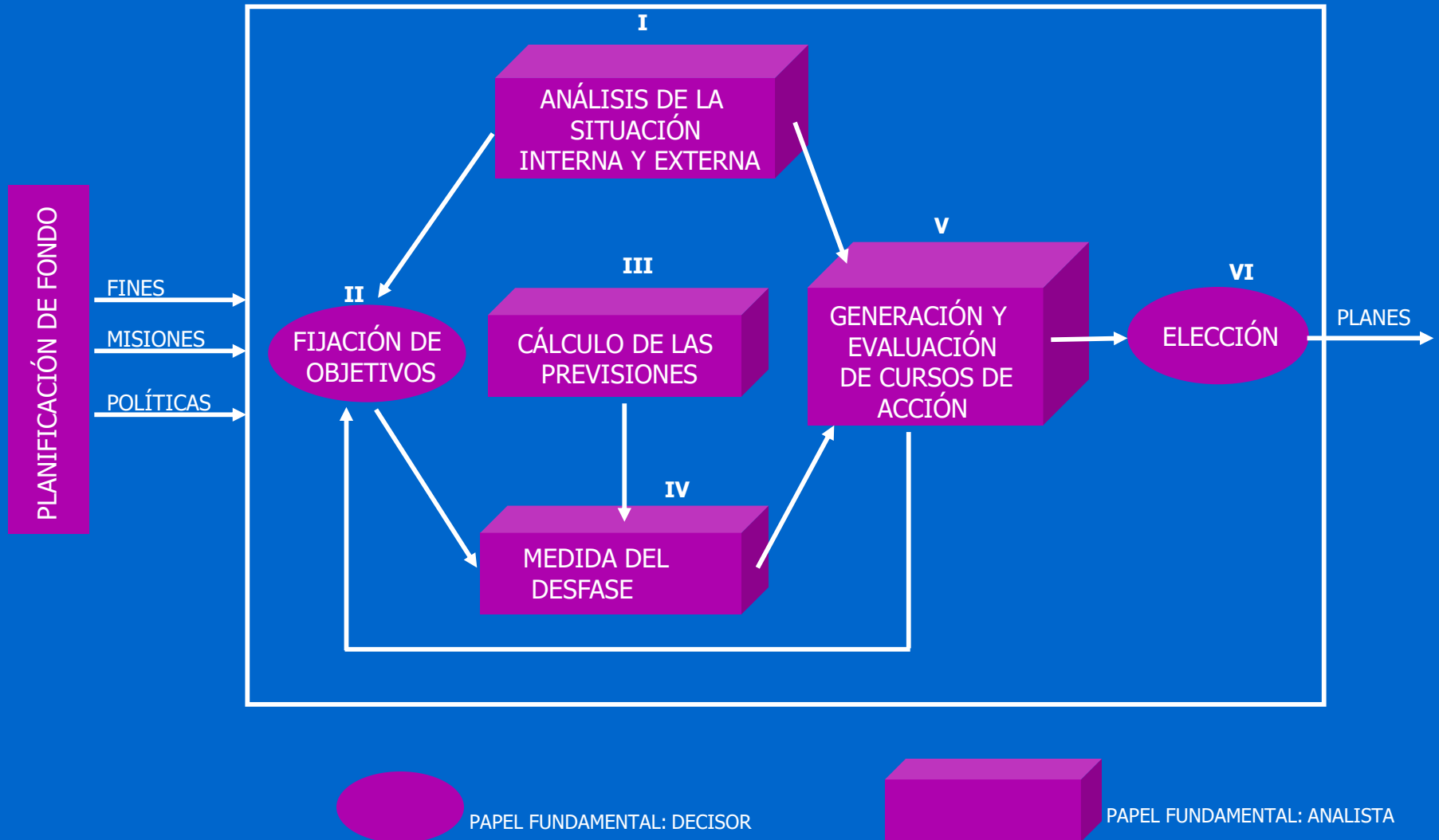
MODELO DE REGRESIÓN

ANÁLISIS MULTIVARIANTE

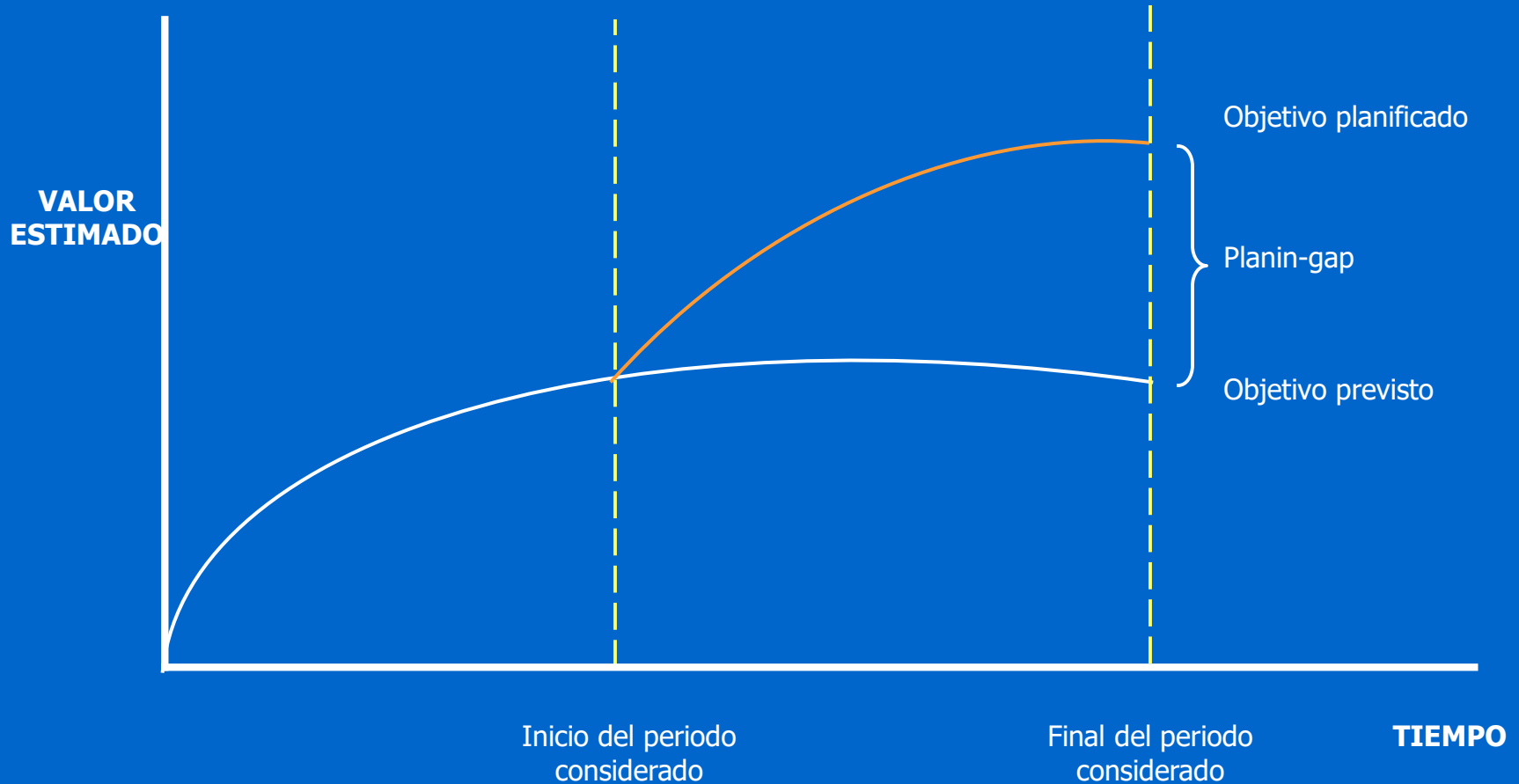
ELECCIÓN DE LA TÉCNICA DE PREVISIÓN

1. Su precisión para predecir en el horizonte temporal
2. La necesidad de datos
3. El grado de dificultad que supone su implantación
4. El coste de su implantación y mantenimiento
5. Finalidad con la que se realiza la previsión
6. Tiempo de elaboración

FASES DE LA PLANIFICACIÓN FORMAL



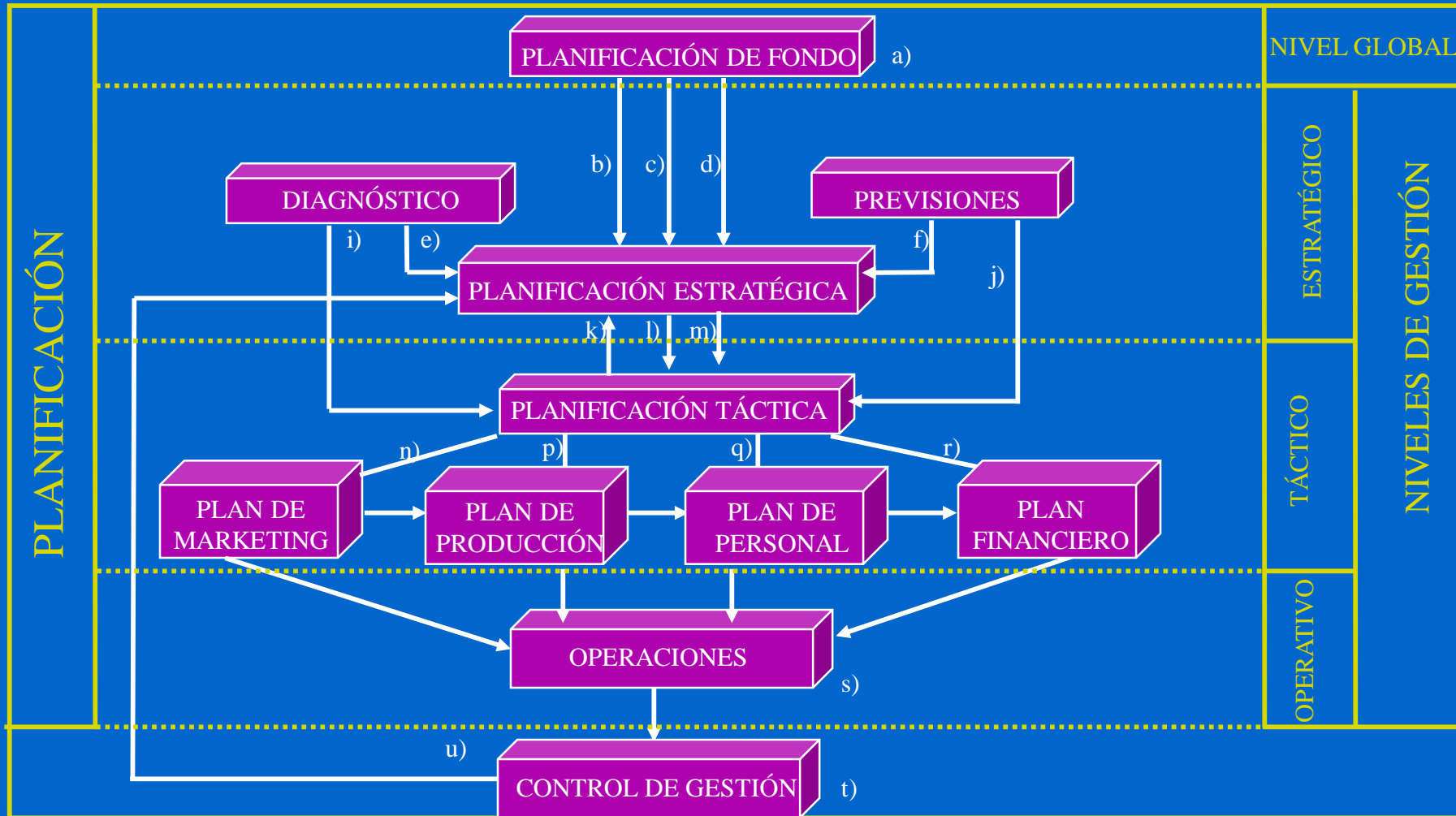
DIFERENCIA ENTRE PLANIFICACIÓN Y PREVISIÓN



FASES DE LA PLANIFICACIÓN FORMAL



ARTICULACIÓN DE LOS DIVERSOS PLANES DE LA EMPRESA



PLANIFICACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

INDICE DE CONTENIDOS

- La planificación empresarial
- El proceso presupuestario

MODELO GLOBAL DE PROCESO PRESUPUESTARIO

DATOS DE ENTRADA

BALANCE INICIAL

PREVISIÓN DE VENTAS

ESTRATEGIA CAPITAL

- Inversiones
- Financiación

ESTRATEGIA FINANCIERA

- P. Distr. Rec. Generados

POLÍTICA CIRCULANTE



PLAN FINANCIERO

PRESUPUESTO DE CAPITAL

PRESUPUESTOS OPERATIVOS

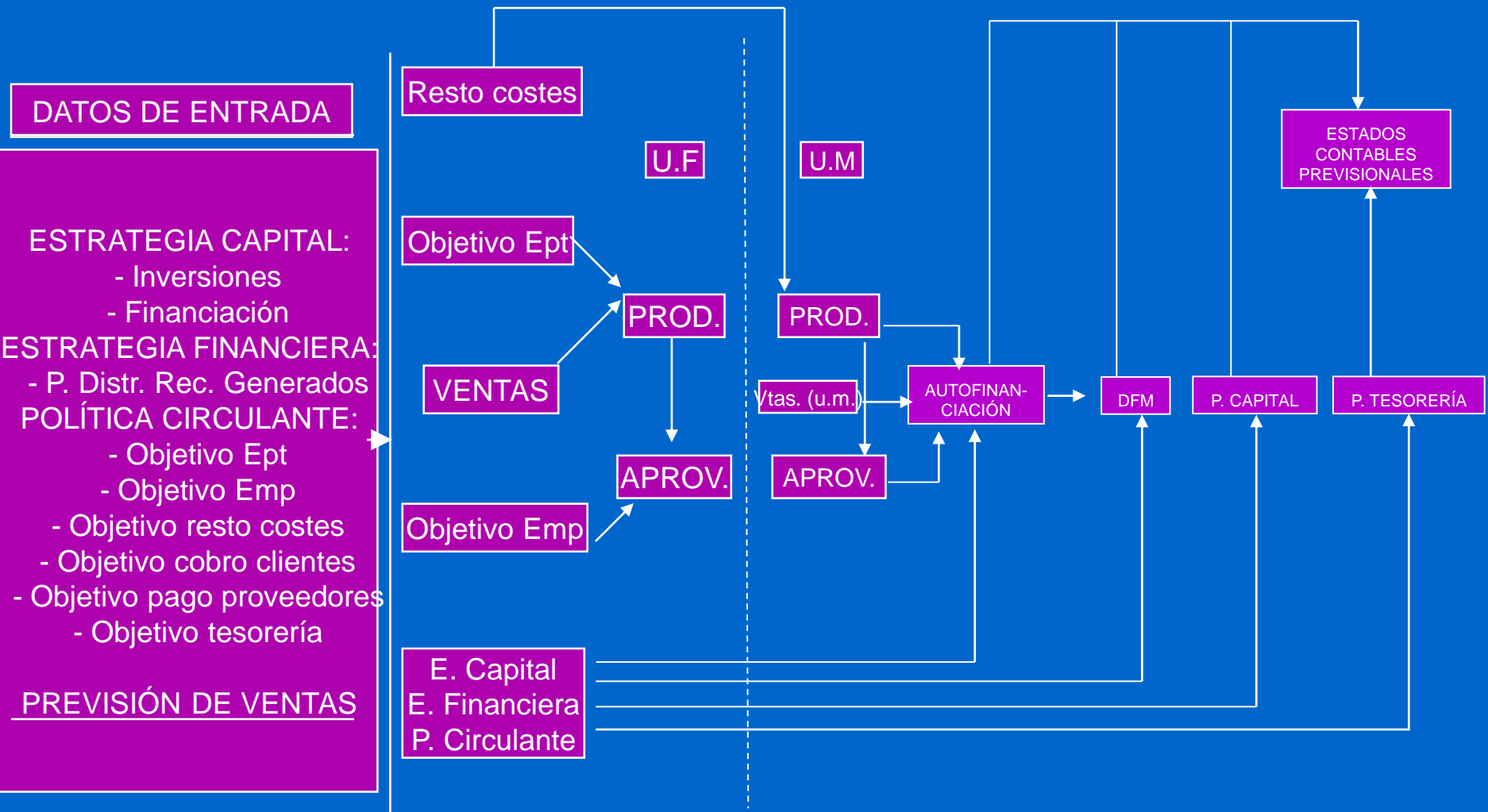
PRESUPUESTO DE TESORERÍA



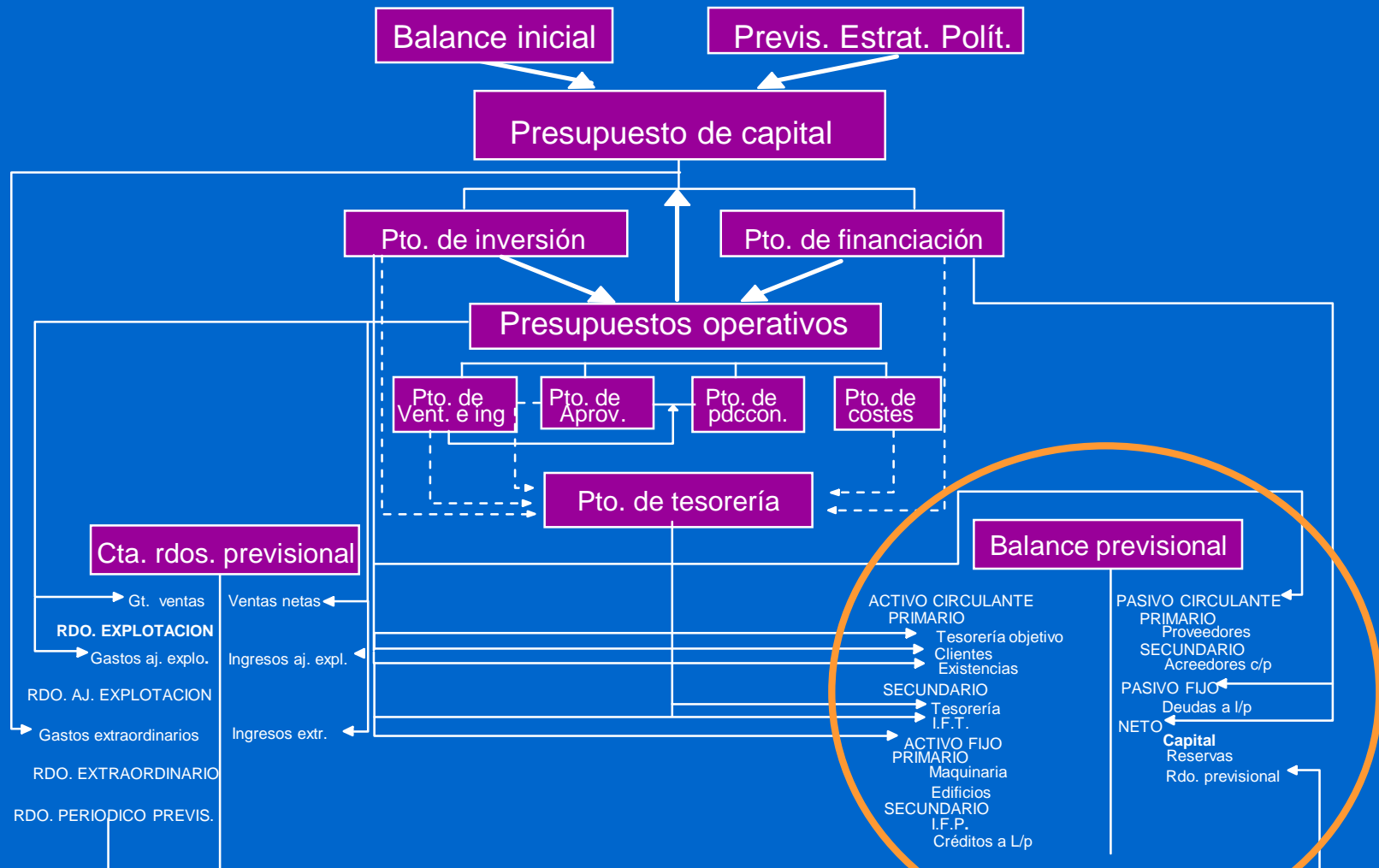
BALANCE PREVISIONAL

CUENTA DE RESULTADOS
PREVISIONAL

MODELO GLOBAL DE PROCESO PRESUPUESTARIO



MODELO GLOBAL DE PROCESO PRESUPUESTARIO



CLASIFICACIÓN FUNCIONAL DE LAS PARTIDAS DEL BALANCE

Balance previsional

ACTIVO CORRIENTE

PRIMARIO

Tesorería objetivo
Clientes
Existencias

SECUNDARIO

Tesorería
I.F.T.

ACTIVO NO CORRIENTE

PRIMARIO

Maquinaria
Edificios

SECUNDARIO

I.F.P.
Créditos a L/p

PASIVO CORRIENTE

PRIMARIO

Proveedores

SECUNDARIO

Acreedores c/p

PASIVO NO CORRIENTE

Deudas a l/p

NETO

Capital

Reservas

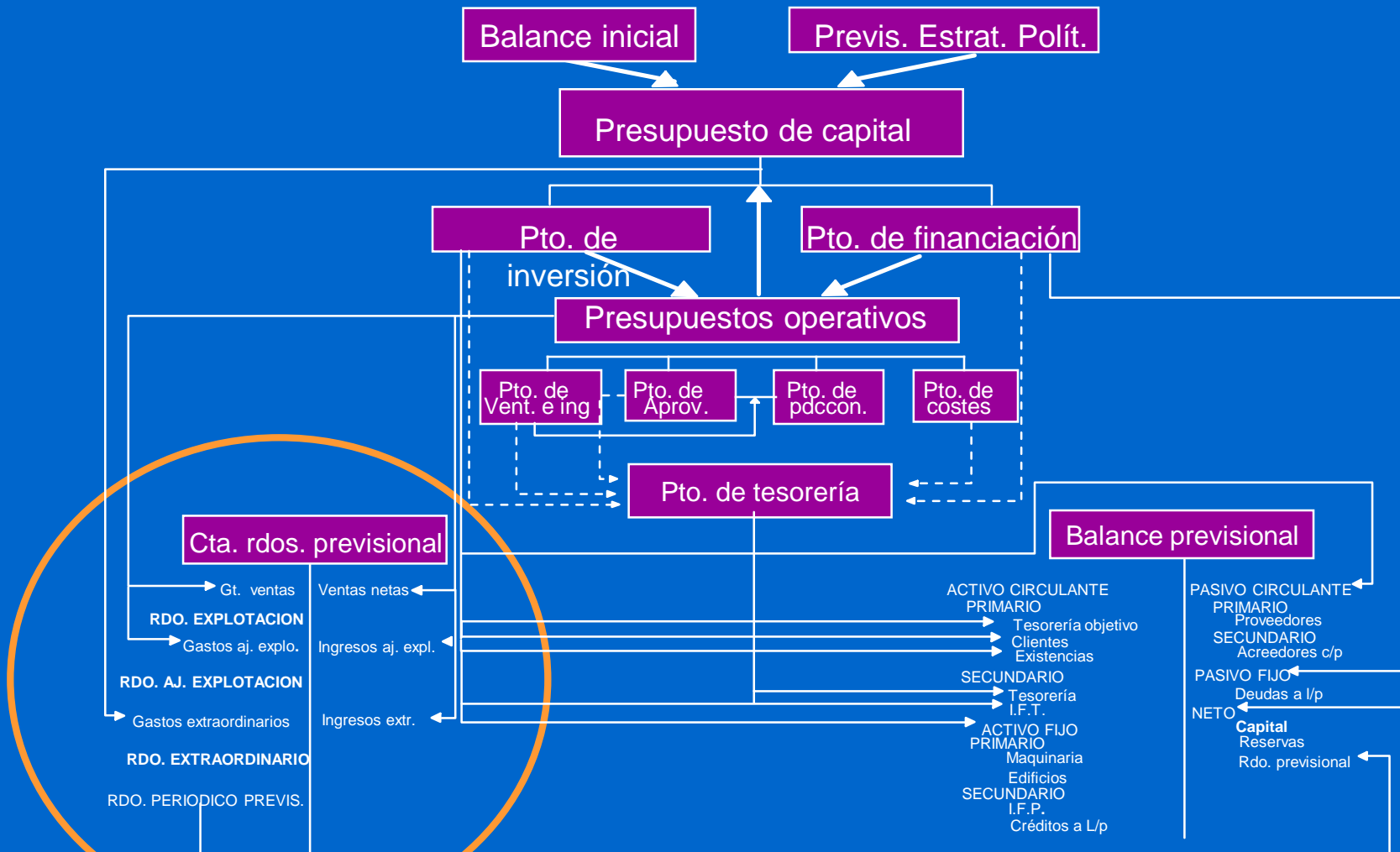
Rdo. previsional

$$FM = FMp + FMs$$

$$FMp = ACp - PCp$$

$$FMs = ACs - PCs$$

MODELO GLOBAL DE PROCESO PRESUPUESTARIO



PLANIFICACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

INDICE DE CONTENIDOS

- La planificación empresarial
- El proceso presupuestario
- El presupuesto de capital

CONCEPTO DE PRESUPUESTO DE CAPITAL

El presupuesto de capital se puede definir como la expresión monetaria, en términos previsionales, de la estructura permanente de la empresa, haciendo referencia tanto a las magnitudes de activo como de pasivo

CARACTERÍSTICAS DEL PRESUPUESTO DE CAPITAL

- ✓ Brinda la posibilidad de realizar cambios importantes en los medios de producción, al poder reorientar la política de inversiones en diversos sentidos: crecimiento, reducción, diversificación, reestructuración, etc.
- ✓ Relacionado con lo anterior, ofrece la posibilidad de incidir sobre el mercado actual de la empresa
- ✓ Brinda la posibilidad de cambiar radicalmente la política financiera de la empresa.

EL PRESUPUESTO DE CAPITAL DEBE PERMITIR A LA DIRECCIÓN DE LA UNIDAD ECONÓMICA:

- ✓ Equilibrar las distintas fuentes financieras, en función de las inversiones que la organización pretende realizar
- ✓ Determinar la estructura financiera óptima, con una adecuada proporción entre recursos propios y ajenos, intentando que el coste de capital sea lo más bajo posible
- ✓ Facilitar, junto con los presupuestos operativos, la elaboración de los estados contables previsionales.

VARIACIÓN EN LA ESTRUCTURA PERMANENTE

ORÍGENES = **APLICACIONES**
(Presupuesto de financiación) (Presupuesto de inversión)

Δ PNC

Δ N

∇ ANCP

∇ ANCS

∇ PNC

∇ N

Δ ANCP

Δ ANCS

∇ FMp

∇ FMs

ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO DE CAPITAL

Presupuesto de Capital			
	PRESUPUESTO DE INVERSIONES (aplicaciones de recursos)	PERÍODO 1	PERÍODO 2
I	Primarias:		
1	Inversiones primarias		
2	Variación del Fondo de Maniobra Primario		
II	Secundarias:		
3	Inversiones secundarias		
4	Variación del Fondo de Maniobra Secundario		
5	Amortizaciones financieras		
III	TOTAL APLICACIONES = I + II		
	PRESUPUESTO DE FINANCIACIÓN (orígenes de recursos)		
IV	Autofinanciación		
V	Financiación externa propia		
VI	Financiación externa ajena		
VII	Desinversiones		
VIII	Otros recursos		
IX	TOTAL ORÍGENES = IV + V + VI + VII + VIII		
X	SUPERÁVIT/DÉFICIT DEL PERÍODO		
XI	SUPERÁVIT/DÉFICIT AC. = SUPERÁVIT / DÉFICIT DE TESOR.		

EL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Presupuesto de capital				
	Presupuesto de Inversión (aplicaciones)	Período 1	Período 2	...
I	Primarias:			
1	Inversiones primarias			
2	Variación del Fondo de Maniobra Primario			
II	Secundarias:			
3	Inversiones secundarias			
4	Variación del Fondo de Maniobra Secundario			
5	Amortizaciones financieras			
III	Total aplicaciones = I + II			

EL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Cuadro de variación del fondo de maniobra

Concepto	Situación Inicial	Previsión Período 1	Aplicaciones	Orígenes
Existencias de M.P. y otros aprov.				
Existencias de ptos. tdos. y en curso				
Clientes				
Efectos a cobrar				
Tesorería objetivo				
Impuestos (de la explotación)				
Proveedores				
Efectos a pagar				
Variación FM Primario				

EL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

DISPONIBILIDAD MEDIA

INTERVALOS DE CLASE	VALOR CENTRAL	CUANTÍA	VALOR PONDERA
Disponible inmediato T_1	$t_1=0$	a_1	$t_1 \times a_1$
Disponible entre T_1 y T_2	t_2	a_2	$t_2 \times a_2$
Disponible entre T_2 y T_3	t_3	a_3	$t_3 \times a_3$
Disponible entre T_{n-1} y T_n	t_n	a_n	$t_n \times a_n$

Disponibilidad media ponderada del activo circulante: $Dm = \frac{\sum t_i \times a_i}{\sum a_i}$

EL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

EXIGIBILIDAD MEDIA

INTERVALOS DE CLASE	VALOR CENTRAL	CUANTÍA	VALOR PONDERA
Exigible inmediato T'_1	$t'_1=0$	p_1	$t'_1 \times p_1$
Exigible entre T'_1 y T'_2	t'_2	p_2	$t'_2 \times p_2$
Exigible entre T'_2 y T'_3	t'_3	p_3	$t'_3 \times p_3$
...
Exigible entre T'_{n-1} y T'_n	t'_n	p_n	$t'_n \times p_n$

Exigibilidad media ponderada del pasivo circulante: $Em = \frac{\sum t'_i \times p_i}{\sum p_i}$

EL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Disponibilidad media

Exigibilidad media

D_m

E_m



Riesgo de insolvencia

$D_m - E_m$



Situación solvente

Situación insolvente

$(D_m - E_m) < 0$

$(D_m - E_m) > 0$

EL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Cuadro de variación del fondo de maniobra

Concepto	Situación Inicial	Previsión Período 1	Aplicaciones	Orígenes
Existencias de M.P. y otros aprov.				
Existencias de ptos. tdos. y en curso				
Clientes				
Efectos a cobrar				
Tesorería objetivo				
Impuestos (de la explotación)				
Proveedores				
Efectos a pagar				
Variación FM Primario				

EL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Presupuesto de capital				
	Presupuesto de Inversión (aplicaciones)	Período 1	Período 2	...
I	Primarias:			
1	Inversiones primarias			
2	Variación del Fondo de Maniobra Primario			
II	Secundarias:			
3	Inversiones secundarias			
4	Variación del Fondo de Maniobra Secundario			
5	Amortizaciones financieras			
III	Total aplicaciones = I + II			

EL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Cuadro de variación del fondo de maniobra

Concepto	Situación Inicial	Previsión Período 1	Aplicaciones	Orígenes
Inversiones financieras temporales				
Deudores				
Dividendos a pagar				
Acreedores a corto plazo				
Préstamos a corto plazo				
Impuestos (ajenos a la explotación)				
Variación FM Secundario				
Variación FM = VFMp + VFMs				

EL PRESUPUESTO DE FINANCIACIÓN

Presupuesto de capital				
	Presupuesto de Financiación (orígenes)	Período 1	Período 2	...
IV	Autofinanciación			
V	Financiación externa propia			
VI	Financiación externa ajena			
VII	Desinversiones			
VIII	Otros recursos			
IX	Total orígenes = VI + V + VI + VII + VIII			
X	Superávit/Déficit del período			
XI	Superávit/Déficit Ac. = Super./Déf. de tesor.			

EL PRESUPUESTO DE FINANCIACIÓN

Cuadro de autofinanciación			
Concepto		Período 1	...
1	Ingresos de explotación		
2	Coste de las ventas		
3	Deterioro		
4	Amortización técnica		
5	Resultado de la explotación = 1 - 2 - 3 - 4		
6	Ingresos financieros		
7	Gastos financieros		
8	Deterioro		

EL PRESUPUESTO DE FINANCIACIÓN

Cuadro de autofinanciación

Concepto		Período 1	...
9	Resultado financiero = 6 - 7 - 8		...
10	Resultado antes de impuestos = 5 + 9		
11	Impuesto sobre sociedades		
12	Resul. ejerc. por oper. continuadas = 10 - 11		
13	Resultado ejerc. por oper. interrump. neto de impuestos		
14	Resultado del ejercicio		
15	Dividendos		
16	Reservas		
17	Autofinanciación = 3 + 4 + 8 + 16		

EL PRESUPUESTO DE FINANCIACIÓN

Presupuesto de capital				
	Presupuesto de Financiación (orígenes)	Período 1	Período 2	...
IV	Autofinanciación			
V	Financiación externa propia			
VI	Financiación externa ajena			
VII	Desinversiones			
VIII	Otros recursos			
IX	Total orígenes = VI + V + VI + VII + VIII			
X	Superávit/Déficit del período			
XI	Superávit/Déficit Ac. = Super./Déf. de tesor.			

EL EQUILIBRIO DEL PRESUPUESTO DE CAPITAL

CONDICIÓN DE EQUILIBRIO: perfil presupuestario 0

CONDICIÓN DE VIABILIDAD: Superávit acumulado final próximo a 0

REVISIÓN DEL PRESUPUESTO: Siempre que no sea viable y/o no supere el control a priori

EL CONTROL DEL PRESUPUESTO DE CAPITAL

CONTROL A PRIORI: Aplicar técnicas de análisis para determinar si se alcanzan los objetivos de partida

CONTROL A POSTERIORI: Comparar previsiones con realizaciones a efectos de emprender la acción de control

PLANIFICACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

INDICE DE CONTENIDOS

- La planificación empresarial
- El proceso presupuestario
- El presupuesto de capital
- El presupuesto de tesorería

EL PRESUPUESTO DE TESORERÍA

Presupuesto de tesorería									
Concepto		Período							
		PREVISIÓN PERÍODO 1				REALIZACIÓN PERÍODO 1			
		E	F	...	D	E	F	...	D
1	SALDO INICIAL DE TESORERÍA								
	FLUJOS DE TESORERÍA POR OP. CORRIENTES								
2	COBROS: Ventas al contado Cobro de clientes Cobros al estado (subvenciones de la explotación, desgravaciones fiscales, etc.)								
3	PAGOS: Compras al contado Pago a proveedores Pago al personal Efectos impagados Impuesto sobre sociedades y otros tributos								
4	TESORERÍA DE LA EXPLOTACIÓN = 2 - 3								
5	COBROS: Cobro por ingresos financieros Cobro por ingresos ajenos a la explotación								
6	PAGOS: Pago por gastos financieros comprometidos Pago por gastos ajenos a la explotación								
7	TESORERÍA AJENA A LA EXPLOTACIÓN = 5 - 6								
8	TESORERÍA PROCEDENTE DE LAS OP.= 4 + 7								

EL PRESUPUESTO DE TESORERÍA

Presupuesto de tesorería									
Concepto		Período							
		PREVISIÓN PERÍODO 1				REALIZACIÓN PERÍODO 1			
		E	F	...	D	E	F	...	D
	FLUJOS DE TESORERÍA POR OP. DE CAPITAL								
9	COBROS: Cobros por ingresos extraordinarios Préstamos a largo plazo Empréstitos Ampliación de capital subvenciones de capital								
10	PAGOS: Pago por gastos extraordinarios Reembolso de préstamos y empréstitos Pago por dividendos Pagos por compra de inmovilizado técnico								
11	TESORERÍA POR OP. DE CAPITAL = 9 - 10								
12	TESORERÍA DEL PERÍODO = 1 + 8 + 11								
13	TESORERÍA OBJETIVO								
14	TESORERÍA ACUMULADA(Superávit) = 12 - 13								

