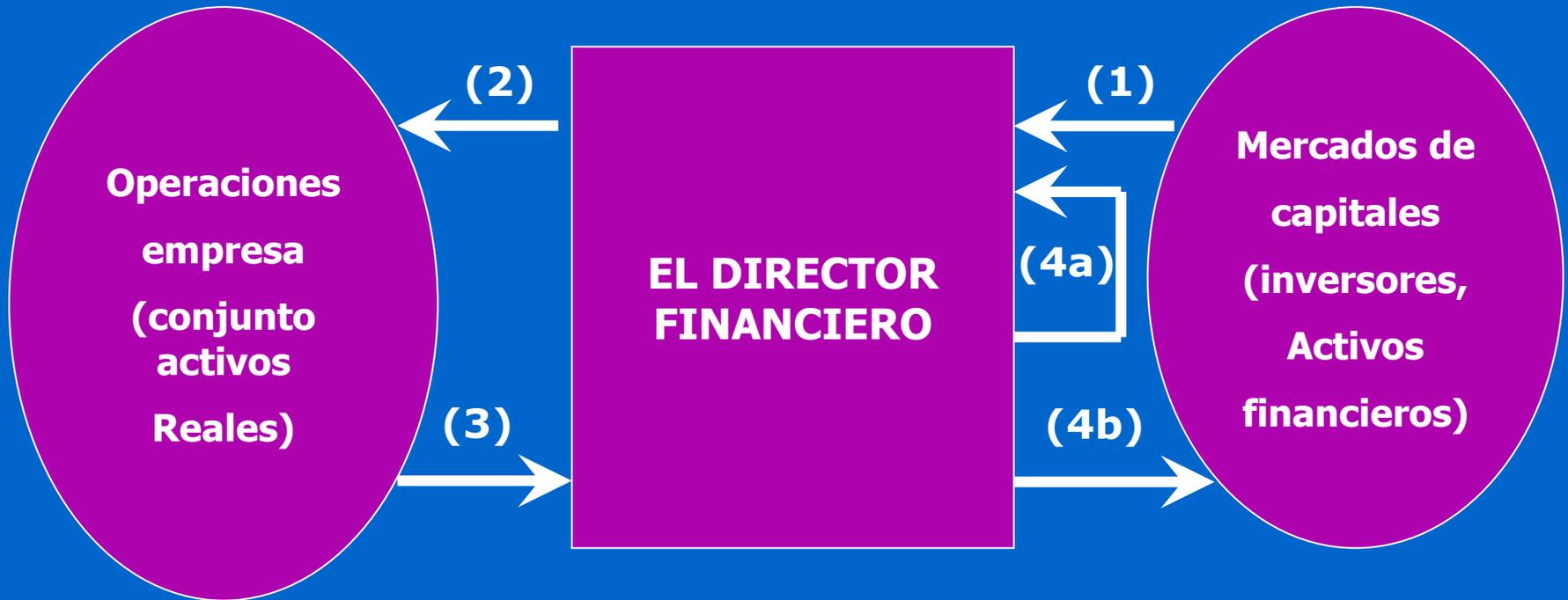




## PLANIFICACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

# EL PEPEL DEL DIRECTIVO FINANCIERO



(1) Dinero captado de los inversores

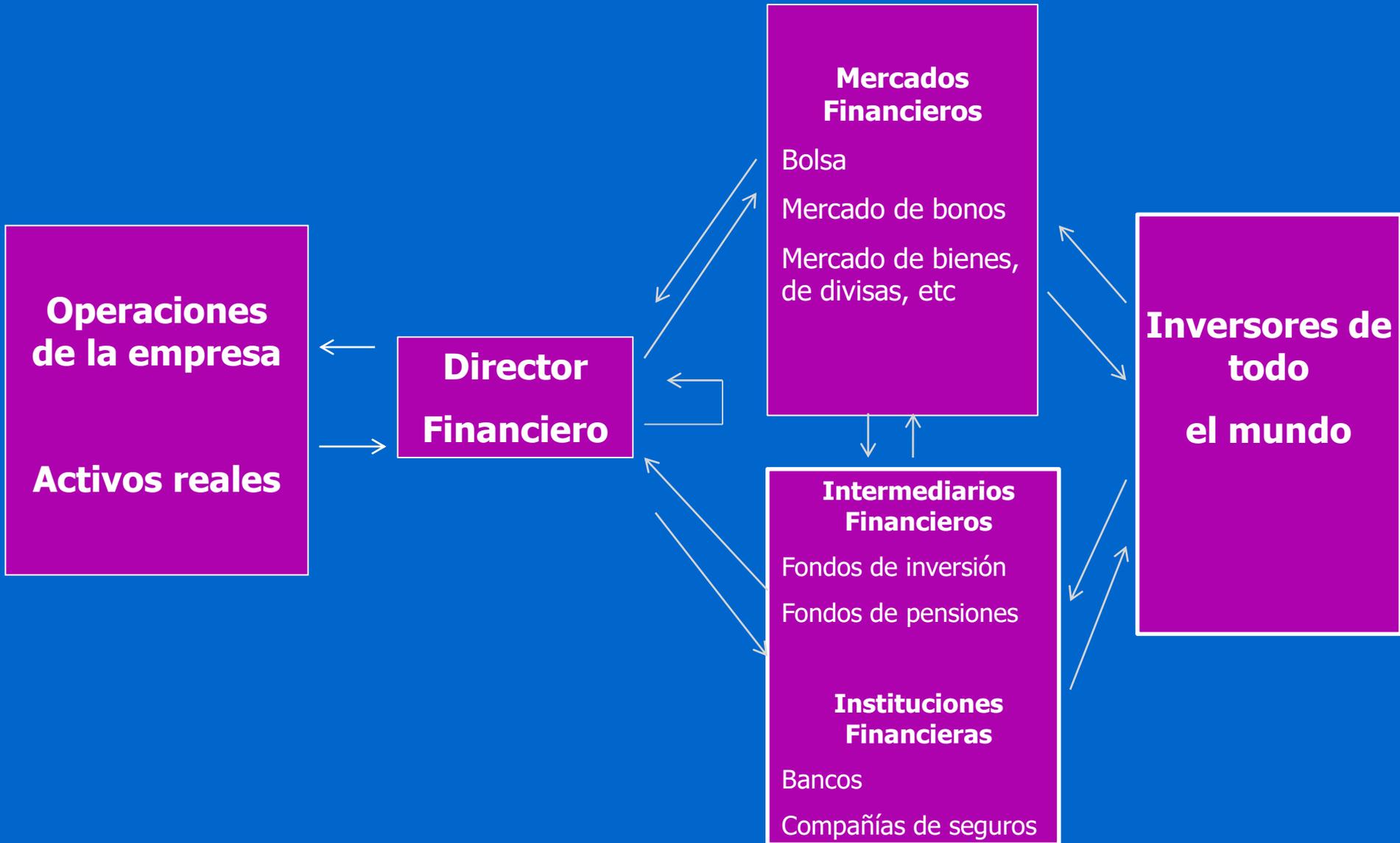
(2) Tesorería invertida en la empresa

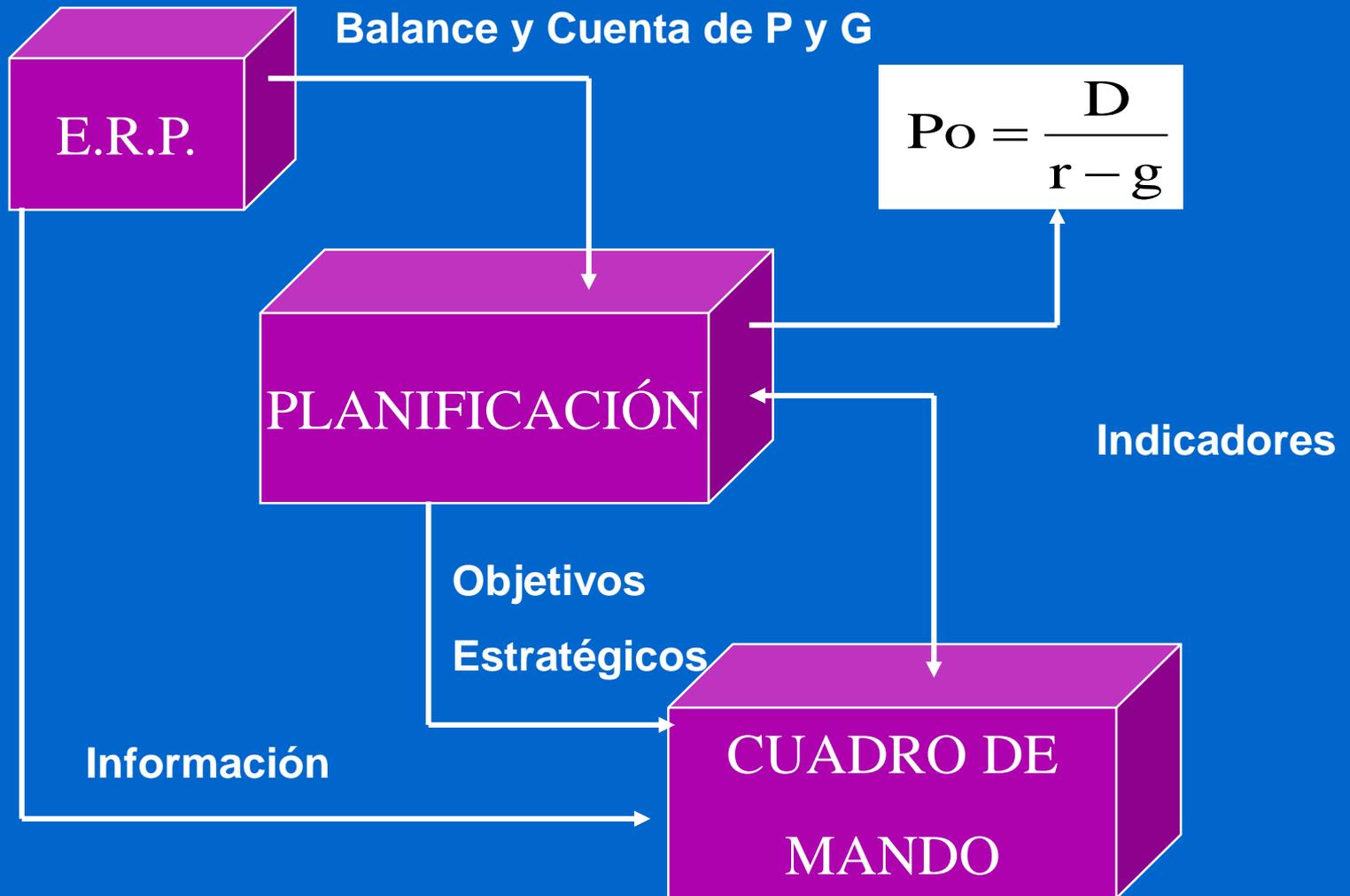
(3) Tesorería generada por las operaciones

(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.

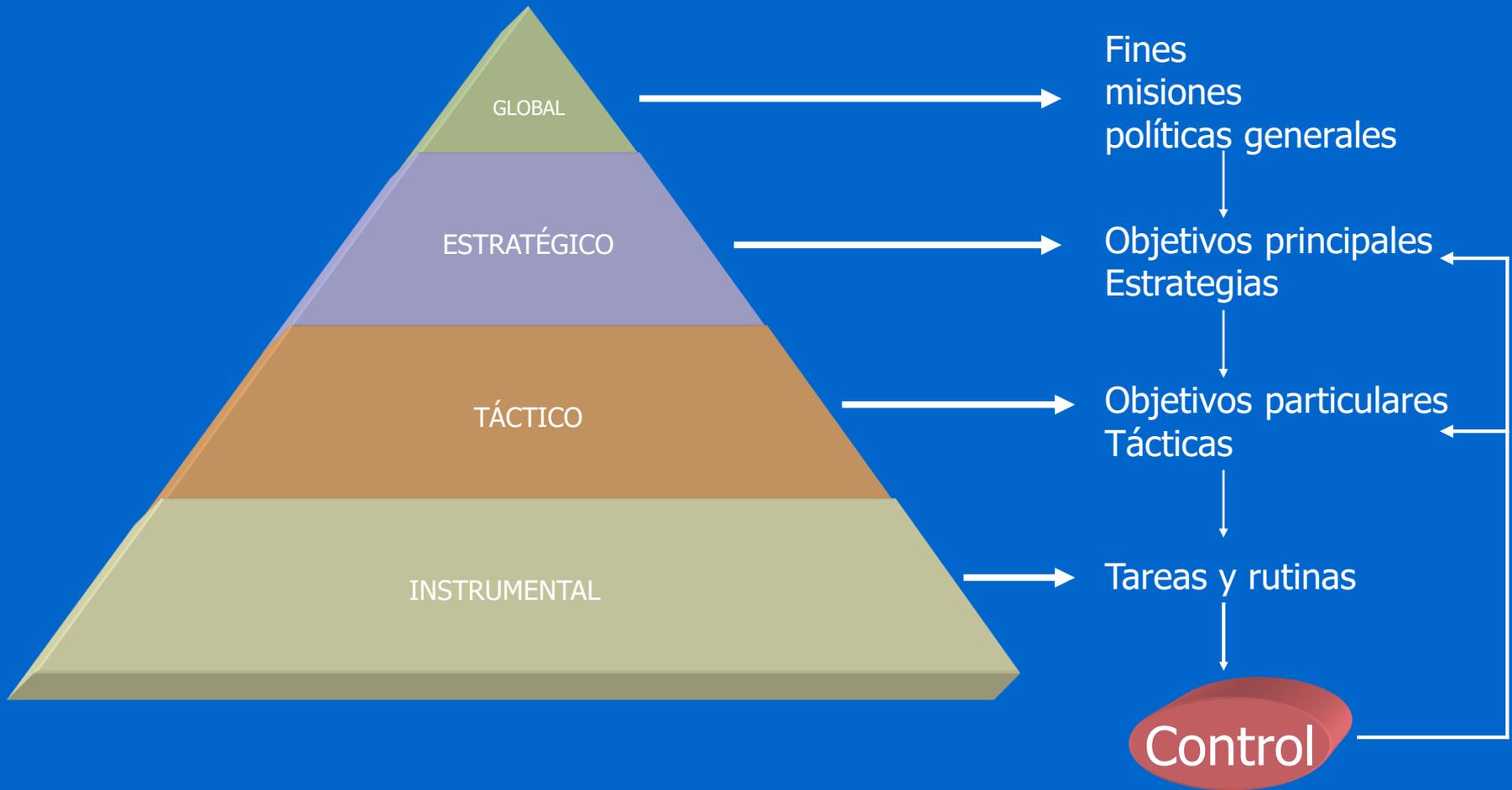
# VOCABULARIO ESTRATÉGICO

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



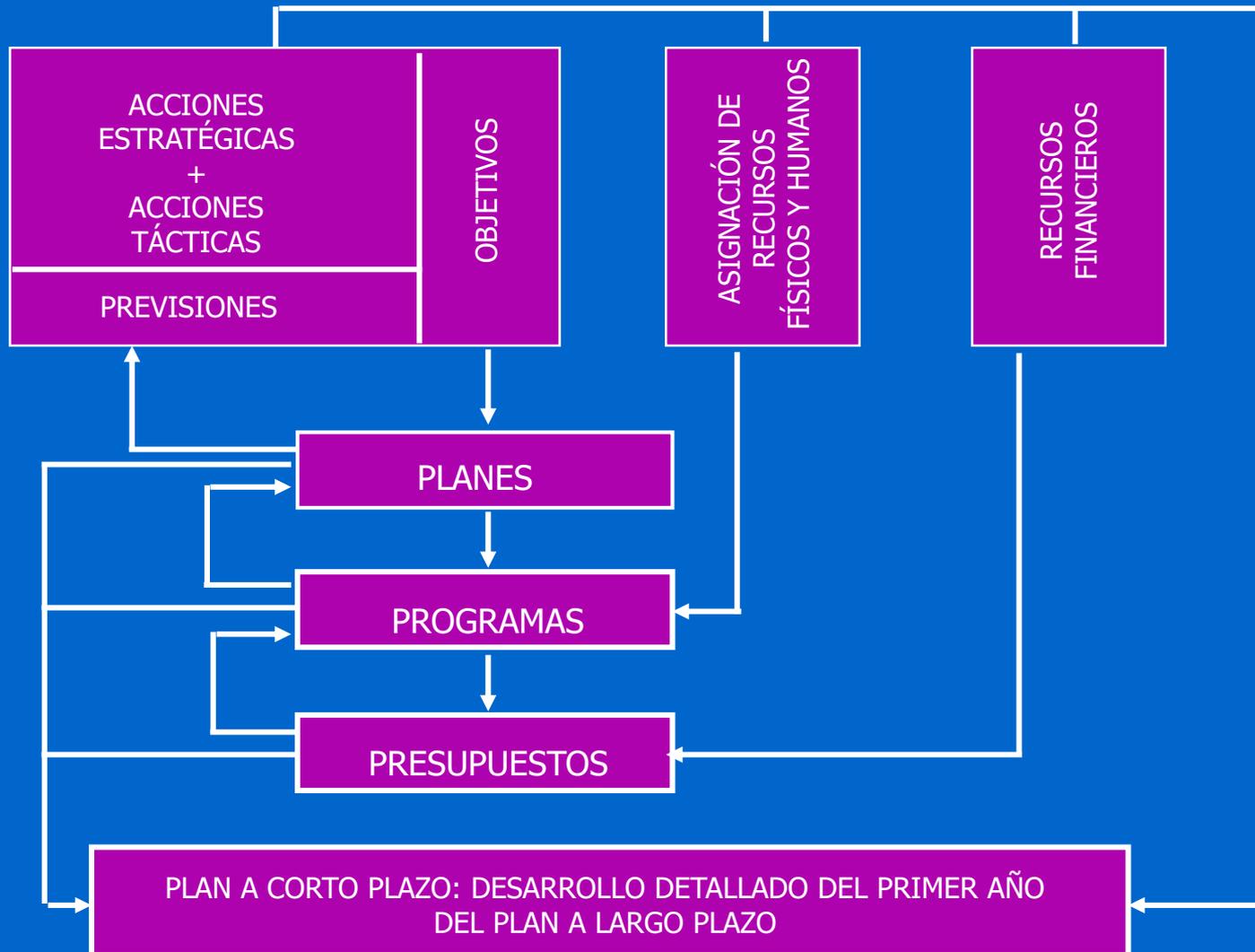
# CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN

- ✓ 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

ANÁLISIS  
CAUSAL

MÉTODO DE  
DESCOMPOSICIÓN

MÉTODO  
DEL ALISADO  
EXPONENCIAL

MODELO ARIMA  
UNIVARIANTE

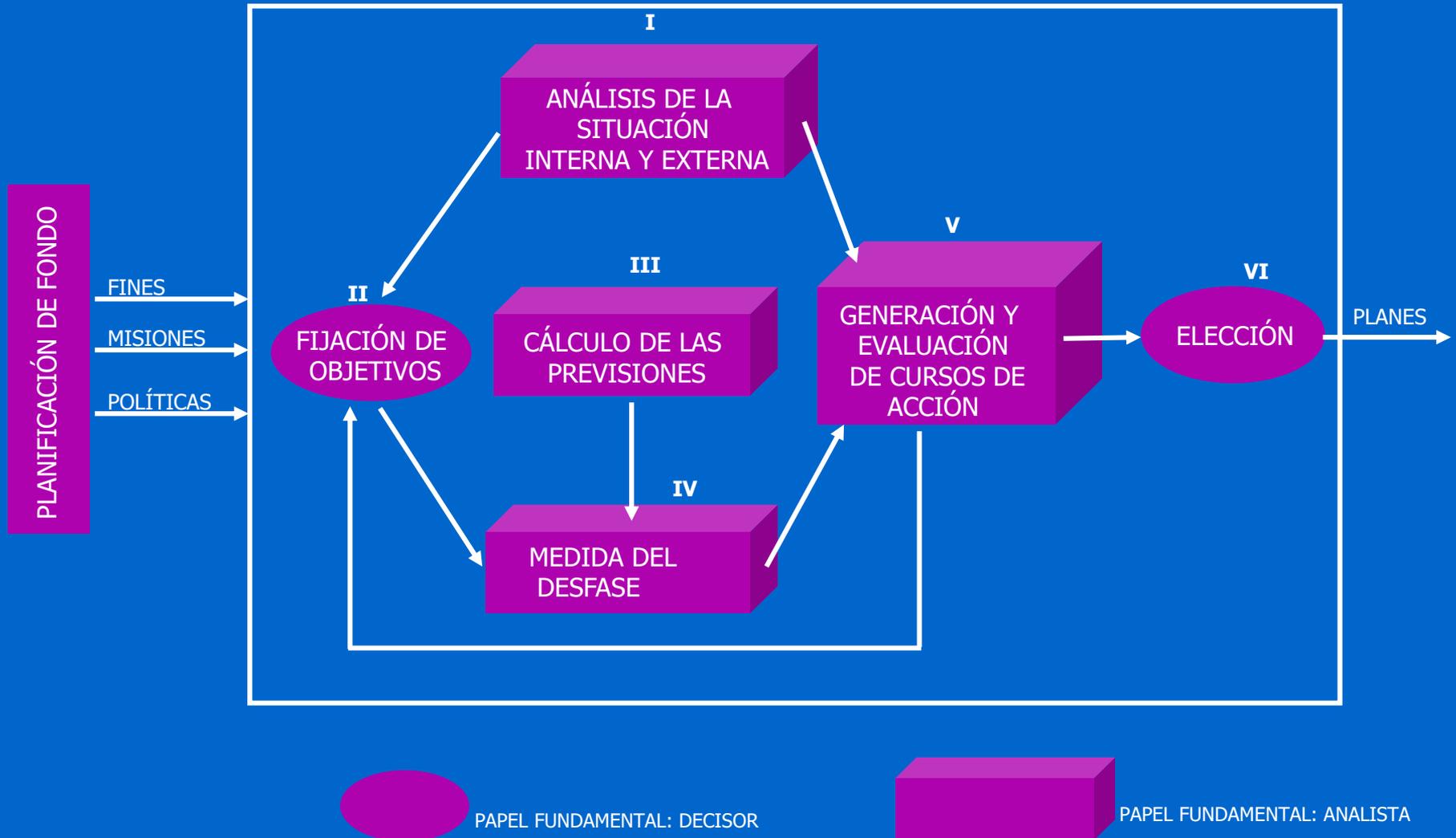
MODELO DE  
REGRESIÓN

ANÁLISIS  
MULTIVARIANTE

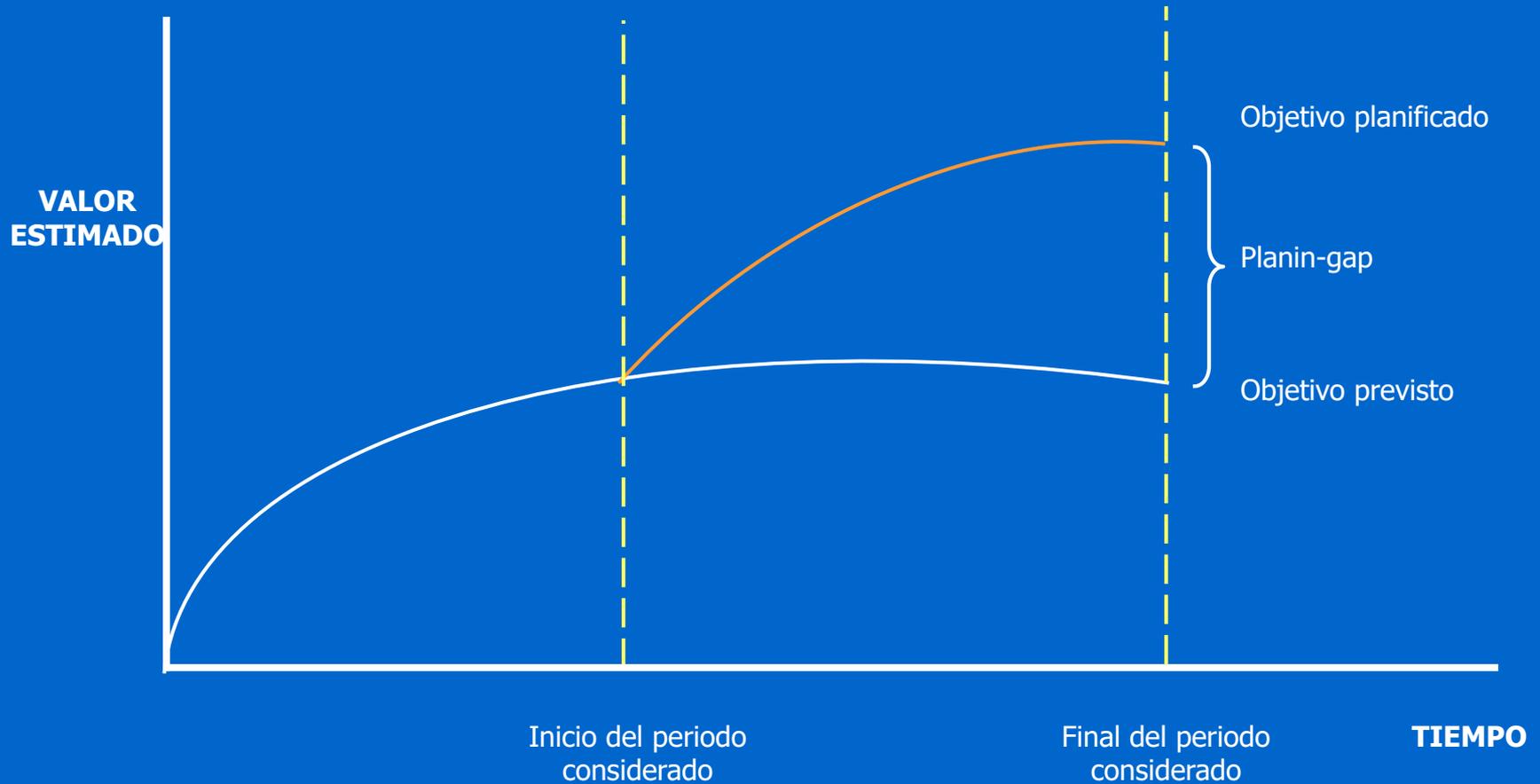
# ELECCIÓN DE LA TÉCNICA DE PREVISIÓN

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



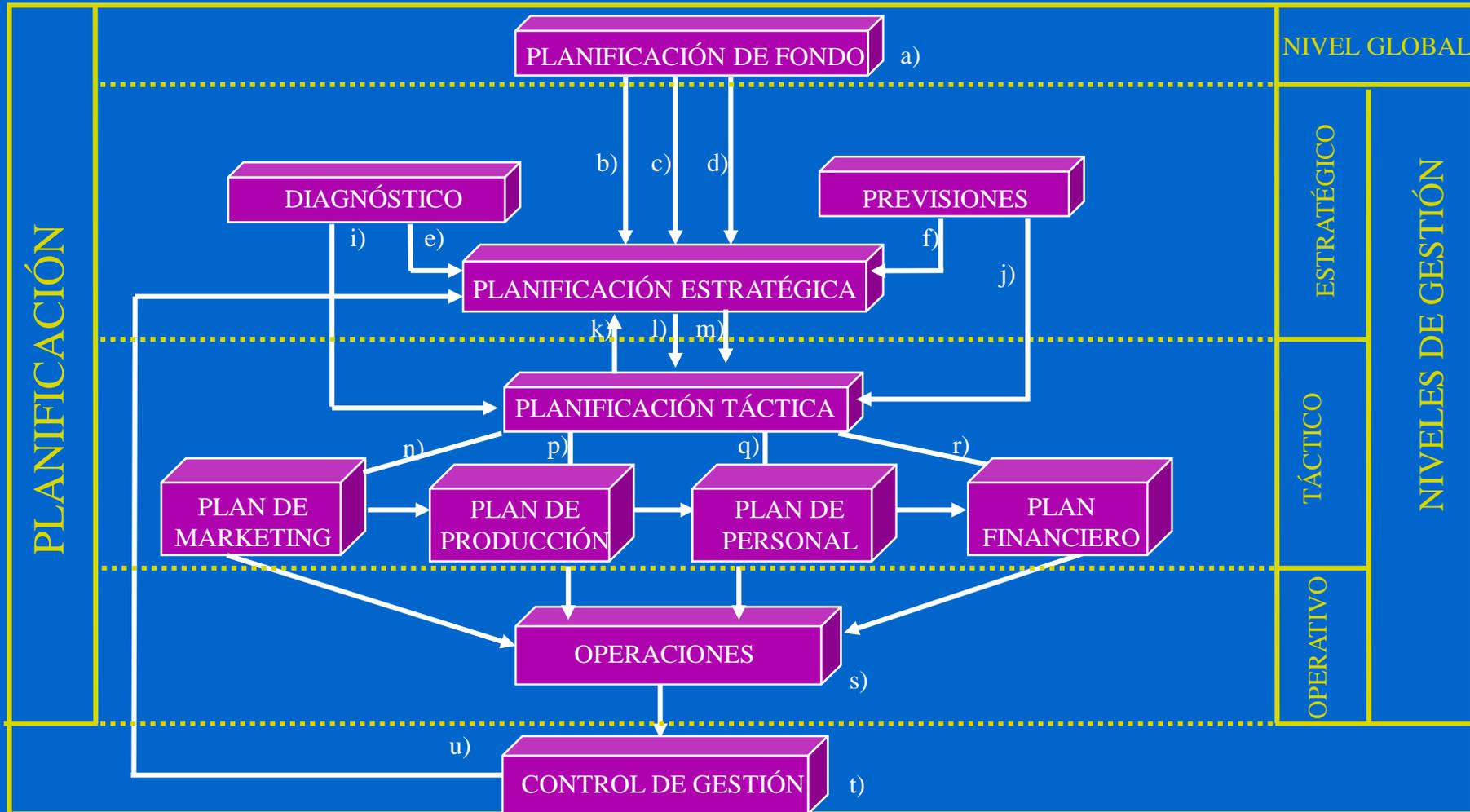
# DIFERENCIA ENTRE PLANIFICACIÓN Y PREVISIÓN



# 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

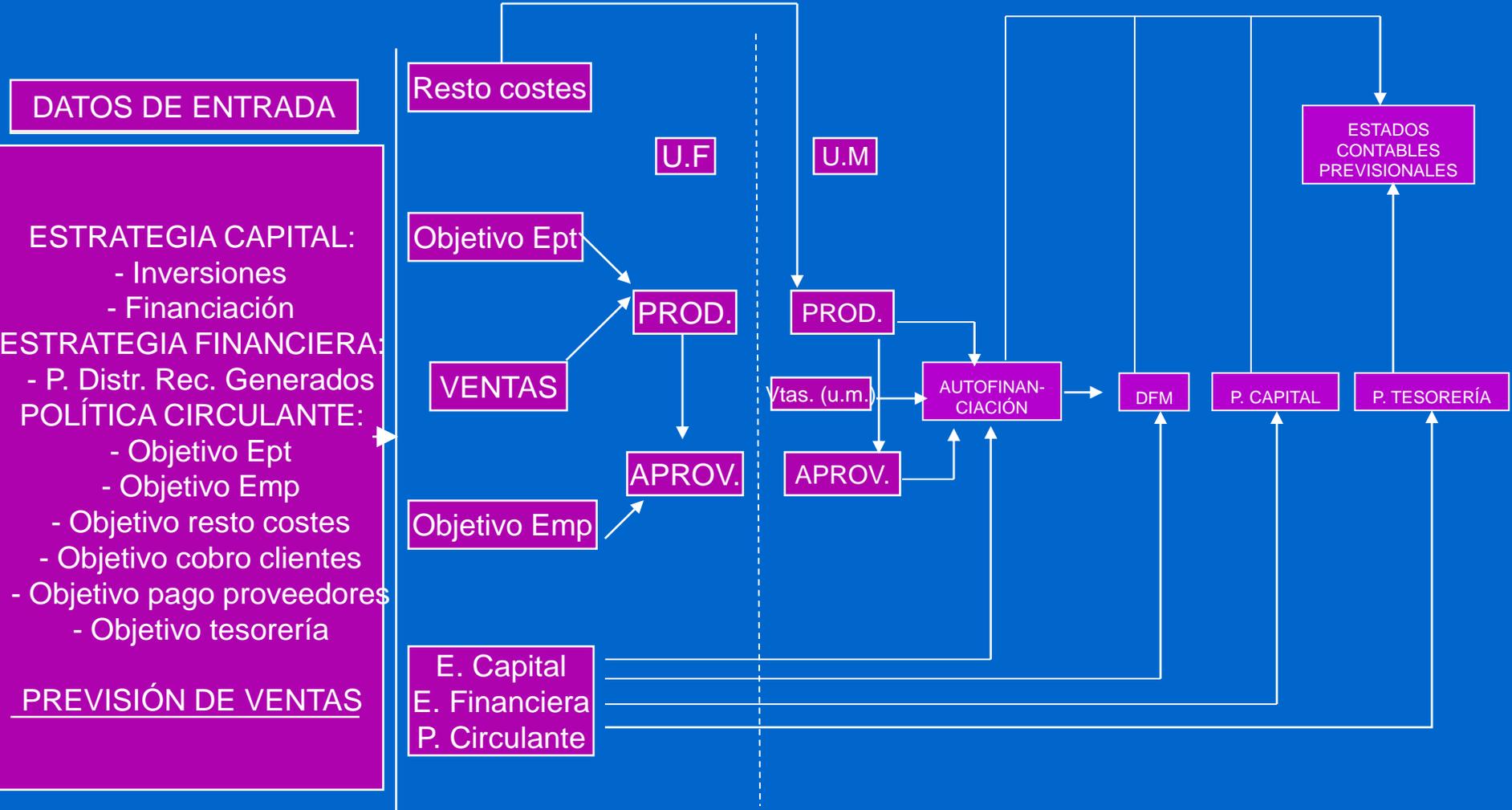
PRESUPUESTO DE TESORERÍA



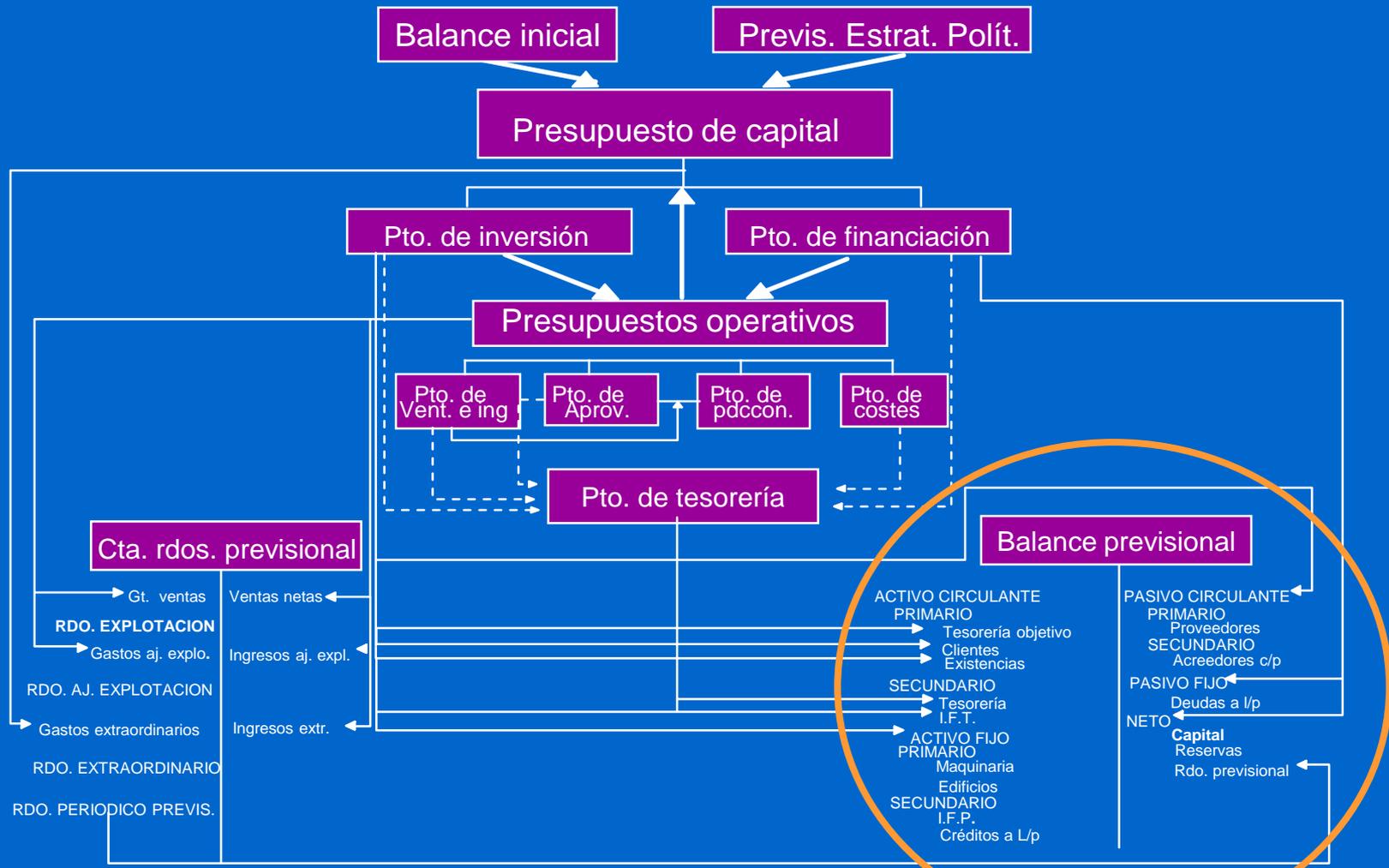
BALANCE PREVISIONAL

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

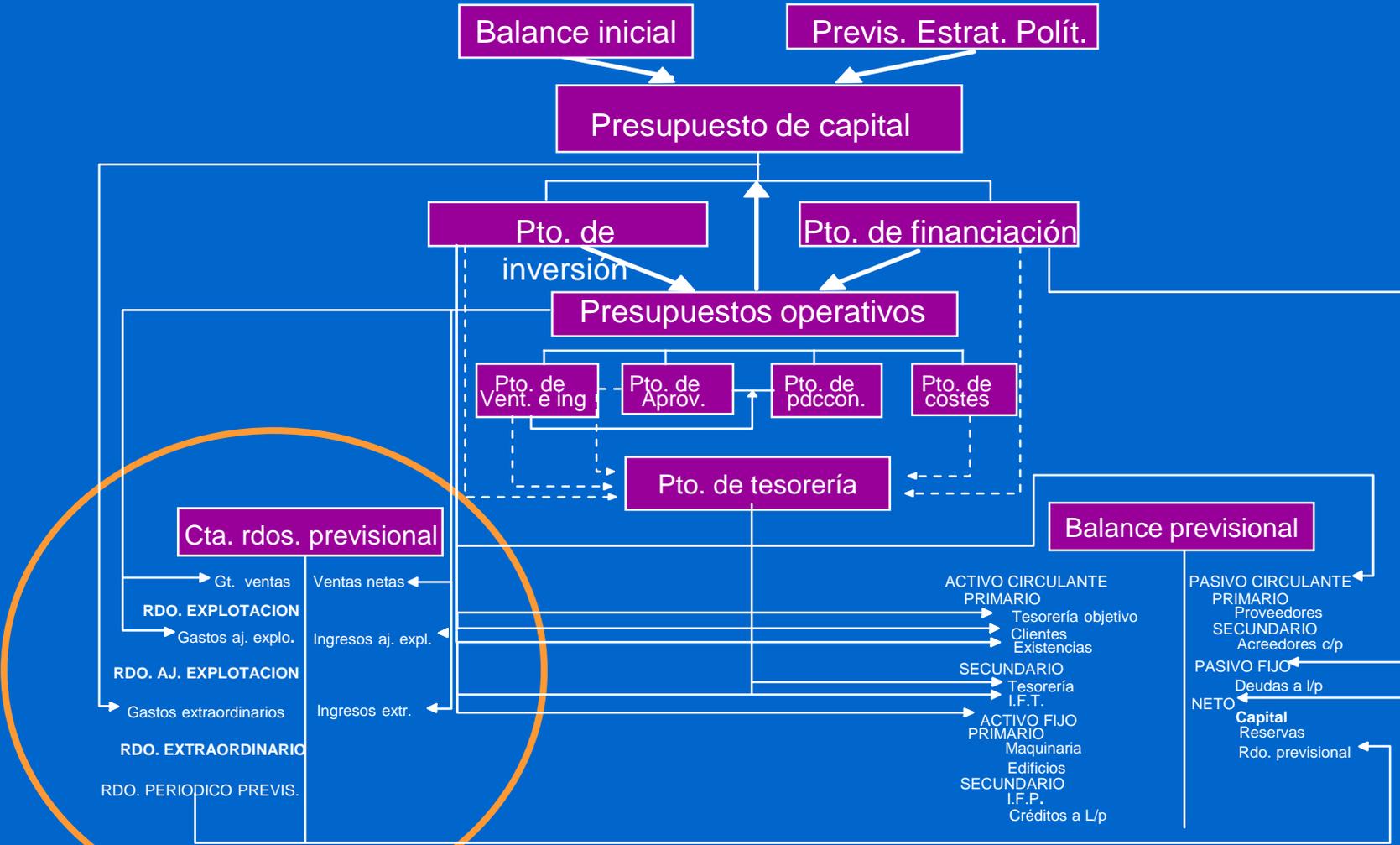
Rdo. previsional

$$FM = FMp + FMs$$

$$FMp = ACp - PCp$$

$$FMs = ACs - PCs$$

# 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)

$\Delta$  PNC

$\Delta$  N

$\nabla$  ANCP

$\nabla$  ANCS

$\nabla$  PNC

$\nabla$  N

$\Delta$  ANCP

$\Delta$  ANCS

$\nabla$  FMp

$\nabla$  FMs

# ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO DE CAPITAL

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

# EL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

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

# 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

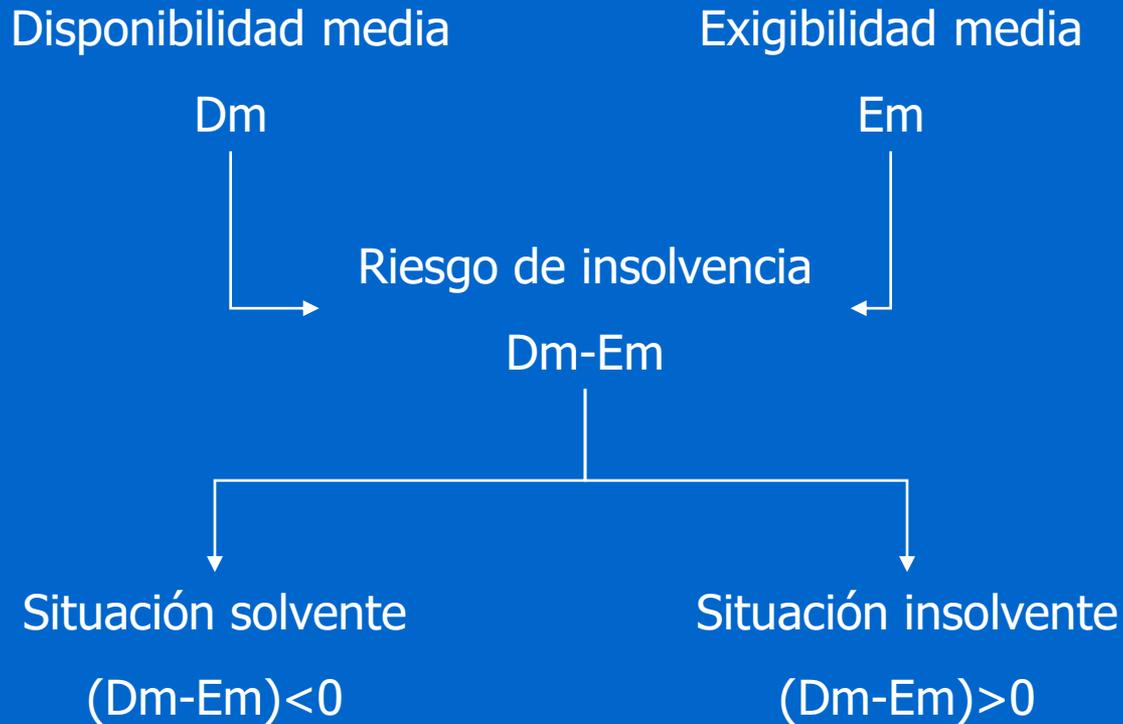
$D_m - E_m$

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	...
<b>I</b>	<b>Primarias:</b>			
1	Inversiones primarias			
2	Variación del Fondo de Maniobra Primario			
<b>II</b>	<b>Secundarias:</b>			
3	Inversiones secundarias			
4	Variación del Fondo de Maniobra Secundario			
5	Amortizaciones financieras			
<b>III</b>	<b>Total aplicaciones = I + II</b>			

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

# EL PRESUPUESTO DE FINANCIACIÓN

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

# EL PRESUPUESTO DE FINANCIACIÓN

## Cuadro de autofinanciación

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

# EL PRESUPUESTO DE FINANCIACIÓN

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

# 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								



