

PLANEACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN FINANCIERA

Cuál es un método tradicional de planeamiento en un empresa?

Al efecto observamos los beneficios y las ventas del año pasado, echamos una mirada sobre la situación de los negocios lo mejor que podamos (aún que a través de lentes muy nebulosos) y luego agregamos un poco de optimismo o de pesimismo a aquello que tenga algo que ver con nosotros y por último adoptamos ciertas metas. Hay compañías por supuesto que tratan de aumentar la exactitud de sus objetivos con la ayuda de algunos pronósticos refinados y otras técnicas analíticas, pero en general los negocios transitan a través de esta rutina cada trimestre y cada año.

Herbert Simon, 1979

La planeación financiera es una declaración acerca de lo que habrá de lograrse en una fecha futura; se formula el método a través del cual se habrán de lograr las metas financieras.

Comienzan con el establecimiento de metas a largo plazo. Las metas a largo plazo reflejan las estrategias de la gerencia en relación con su participación en el mercado, productos, técnicas de producción, capacidad de producción y rentabilidad. Éstas están respaldadas por los objetivos a corto plazo, que detallan las ventas, costos y utilidades para el año actual. Los gerentes desarrollan planes detallados para alcanzar estos objetivos a corto plazo.

Una vez que la gerencia lo revisa y aprueba, el primer año del pronóstico o presupuesto pasa ser el plan operacional y financiero de la compañía. Los planes operacional y financieros incluyen presupuestos detallados de ventas, producción, número de empleados, eficiencia laboral, compra y utilización de materiales, etc.

El presupuesto se utiliza para:

- Tomar las decisiones correctas (dado que preveo adónde quiero ir y a partir de ahí tomo las decisiones para llegar a ese objetivo)
- Comunicar información tanto vertical como horizontalmente
- Definir metas mediante negociaciones e inclusión de gerencias (quién hace qué)
- Medir el desempeño de la empresa o unidad de negocio

Todos los meses, durante el transcurso del año, la gerencia compara los resultados reales frente a los presupuestarios. Las desviaciones importantes del presupuesto son investigadas, y se toman acciones correctivas toda vez que sea necesario.

Las ventajas de los presupuestos son:

1. Permite coordinar las ventas con la producción
2. Formula un programa de ventas y producción que sea rentable
3. Permite coordinar ventas y producción con finanzas
4. Permite un adecuado control de los gastos
5. Formula un programa financiero incluyendo inversiones y formas de financiamiento
6. Coordina todas las actividades del negocio.

Mediante el presupuesto se definen todas las actividades a realizarse a futuro. Se toman en cuenta tanto el corto como el largo plazo. El presupuesto permite definir las políticas de administración de la compañía (decisiones gerenciales) y también las actividades a controlar dentro de la empresa.

A partir del presupuesto de largo plazo, se detalla el presupuesto de corto plazo (el plan operacional y financiero de la compañía para el corto plazo). En el caso del presupuesto de largo plazo, se pone especial énfasis en las decisiones gerenciales y políticas de administración del negocio (evolución estimada de ventas a mediano plazo, compra de activos fijos, etc.) mientras que en el presupuesto de corto plazo, además de implementar esas decisiones gerenciales, se pone énfasis en las actividades de control.

El presupuesto puede ser:

Incremental

Que es cuando se toma como base para la elaboración de nuevo el presupuesto anterior, sobre el cual se realizan los arreglos necesarios para afrontar este nuevo período. El énfasis en el control se pone en aquellas variables que varían, dando como buena la base presupuestaria del año anterior sobre la cual se van a adaptar los cambios para el próximo año.

Base Cero

En la cual se reformulan todas las actividades desde el inicio, debiendo encontrar el justificativo para todas aquellas actividades que son parte del negocio.

Se pueden confeccionar en forma vertical, en dos formas:

Desde abajo hacia arriba, es decir los mandos medios formulan los que a su entender son los probables resultados alcanzables para el próximo ejercicio y a partir de ahí se van definiendo con mayor agregación hasta llegar a la dirección.

Desde arriba hacia abajo, en este proceso el flujo de información es al revés del anterior dado que es la dirección la que define los objetivos a cumplir.

La utilidad de uno y otro depende del lugar donde reside la información más fidedigna en lo que hace a estimaciones de la actividad de la empresa a futuro.

Tienen dos dimensiones: un marco de tiempo y un nivel de agregación. La mayoría de las decisiones involucran plazos muy prolongados, lo cual significa que requieren de mucho tiempo para implantarse. En un mundo incierto, esto implica que las decisiones se tomen mucho antes de su implantación.

Los planes financieros se combinan a partir de los análisis de presupuesto de capital de cada uno de los proyectos de la empresa. En efecto, las propuestas de inversión de cada unidad operacional se añaden entre sí y se tratan con un proyecto de gran tamaño. Este proceso se conoce como agregación.

Los planes financieros siempre implican la participación de un conjunto alternativo de supuestos. El proceso de la planeación financiera podría requerir que cada división preparara tres planes alternativos de negocios para los tres años siguientes:

1) El peor de los casos: en este plan se requerirían los peores supuestos posibles acerca de los

productos de la compañía y del estado de la economía. Eso podría significar una reorganización y una liquidación.

2) El caso normal: en este plan estarían los supuestos más probables acerca de la compañía y de la economía.

3) El mejor de los casos: en el cual se requerirá que cada división trabaje un plan basado en los supuestos más optimistas. Podría implicar la adopción de nuevo productos y la expansión.

Dado que es probable que la compañía pase gran cantidad de tiempo preparando propuestas sobre diferentes escenarios que se volverán la base para su plan financiero, parece razonable preguntar qué es lo que logrará con el proceso de planeación:

Mediante el proceso de planeación se logra:

Interacciones. El plan financiero deberá hacer explícitos los vínculos entre las propuestas de inversión para las diferentes actividades operativas del empresa y la opciones de financiamiento disponibles. Es decir que si una empresa planifica crecer 15% debe haber previsto como se financiará si es que sus utilidades no llegan a financiar ese crecimiento del 15% estipulado.

Opciones. El plan financiero proporciona la oportunidad de que la empresa analice varias opciones de inversión y financiamiento. Considera preguntar cómo ¿cuáles serán los convenios de financiamiento óptimos? y evalúa opciones de hasta cerrar la planta o bien comercializar nuevos productos.

Factibilidad. Los diferentes planes deben ajustarse al objetivo general de la corporación, consistente en la maximización de la riqueza de los accionistas.

Evitar sorpresas. La planeación debe suponer las consecuencias posibles de que ocurrieran ciertos eventos. De tal modo, uno de los propósitos de la planeación financiera es evitar las sorpresas.

Los elementos básicos de la política de planeación financiera son:

- las oportunidades de inversión que la empresa haya elegido aprovechar
- el grado de apalancamiento financiero que haya decidido usar
- la cantidad de efectivo que considerado necesario y apropiado para pagar a los accionistas

Estas son las políticas con relación a las cuales la empresa tendrá que tomar decisiones para su crecimiento y rentabilidad.

Qué es el plan financiero?

Es la suma de todas las propuestas de inversión y presupuestos de capital de las distintas unidades de negocios de la empresa.

Tres pasos clave:

- 1) Identificación de las metas financieras del empresa
- 2) Análisis de las diferencias entre esas metas y su status financiero actual

3) Definición de las acciones necesarias para que la empresa logre sus metas financieras

La principal meta de la empresa es el crecimiento dado que el crecimiento permitirá maximizar el valor del empresa

Elementos comunes a la planeación financiera

Si bien la planeación financiera depende de cada empresa y de cada momento en particular, existen ciertos elementos que son comunes a todos los planes financieros. Dichos elementos son:

1) Pronóstico de ventas

Todos los planes financieros requieren de un pronóstico de ventas. Que este sea exacto no es posible puesto que las ventas dependen del estado futuro e incierto de la economía. El departamento de ventas estimará las unidades que se venderán en el año. Seguidamente se revisan los precios de los productos comparándolos con los de los competidores, así como con las estimaciones de costos. Se deben prever probables aumentos en los costos, tanto de mano de obra como de materiales. Se debe prestar atención especial a la fijación de los precios de los productos que produjeron menos utilidades que lo estimado. Es importante notar que las ventas están compuestas por precio multiplicado por cantidad de productos vendidos (se puede modificar precio o bien volumen). Hay que tener en cuenta cuestiones estratégicas que impliquen no subir los precios de determinados productos.

2) Costos

Los gerentes de los departamentos hacen estimaciones preliminares de sus costos, revisándolas con los altos ejecutivos. Una revisión inicial le permite a la gerencia determinar las tendencias de los costos, después de conocer el volumen estimado de ventas y hacer los ajustes que considera de acuerdo a los objetivos a largo plazo y las perspectivas a corto plazo. Posteriormente es necesario consolidar los pronósticos de ventas y los costos que cada departamento y cada producto, y las potenciales necesidades de financiamiento en los pronósticos totales de la compañía. Hay que tener en cuenta que mediante la estimación de las ventas y de los costos se define la rentabilidad de una compañía.

3) Estados financieros pro forma. Estimados al fin del plan financiero (o unidad de tiempo)

Los planes financieros tendrán un balance general pro forma, un estado de resultados pro forma y de origen y aplicación de recursos pro forma. Estos aspectos, en conjunto, reciben el nombre de estados financieros pro forma.

4) Requerimientos de activos

El plan debe describir los requerimientos de activos necesarios para que la empresa desarrolle las políticas que estableció .

5) Requerimientos financieros

En esta parte se debe incluir la política de financiamiento y la política de dividendos.

6) Conexión.

Significa definir las variables de conexión que van a permitir coordinar entre las distintas actividades que se encuentran en el plan financiero. Por ejemplo, si se espera que las ventas crezcan a una tasa y que las deudas para soportar esas mayores ventas crezcan a una tasa menor, debe haber una variable de conexión entre los distintos crecimiento planeados, de manera tal que no se

producirá una falta de encadenamiento entre las mismas.

6) Supuestos económicos

se debe expresar el medio económico en quien empresa estelares en volverse a lo largo de la vida del proyecto en cuestión. Entre los supuestos económicos que deberán hacerse está el nivel de las tasas de interés.

Supuestos claves en la planeación financiera (Ross)

- Los activos del empresa crecerán proporcionalmente a las ventas
- La utilidad neta está en proporción constante con sus ventas
- La empresa tiene una política determinada del pago de dividendos así como una razón de deuda para capital determinada
- La empresa no cambia el número de acciones en circulación
- Cualquier cambio en los activos de un empresa deberán ser igual a los cambios en la deuda o en el capital

FLUJO DE EFECTIVO

El flujo de efectivo de un empresa puede clasificarse como:

- **Flujo de efectivo proveniente de operaciones**

Es el que se genera a partir de las actividades del empresa incluyendo la venta de bienes y servicios.

- **Flujo de efectivo proveniente de los cambios de los activos fijos**

Es el que se produce como consecuencia de las compras y ventas de activos fijos. El resultado es el flujo de efectivo que se usa para los gastos de capital.

- **Flujo de efectivo proveniente de los cambios en el capital de trabajo**

Es el que se genera a partir de cambios y/o modificaciones en los activos y pasivos corrientes. Modifico la composición de los activos y pasivos corrientes.

CICLO OPERATIVO Y CICLO DE EFECTIVO

La administración financiera a corto plazo se relaciona con las actividades operativas a corto plazo de la empresa. Tales actividades, en un empresa manufacturera típica, consisten en una secuencia de hechos y decisiones:

- | | |
|------------------------------------|--|
| 1) compras de materia prima | en cuanto se deberá incrementar el inventario |
| 2) pago de las compras en efectivo | se solicitarán fondos en préstamo o se disminuirá el saldo de efectivo |
| 3) manufactura del producto | cuál será la tecnología apropiada para la producción |
| 4) venta del producto | ofrecer condiciones al contado o a crédito a los clientes |
| 5) cobros en efectivo | cómo hacer los cobros de efectivo |

Estas actividades crean patrones de flujos de entrada y salida de efectivo que son tan asincrónicos como inciertos. Son asincrónicos porque los pagos de efectivo realizados por las compras de

materia prima no suceden al mismo tiempo que los ingresos de efectivo provenientes de la venta de productos. Son inciertos porque las ventas y los costos futuros no se conocen con certeza.

El **ciclo operativo** es el período que transcurre entre la llegada de las mercancías del inventario y la fecha en la cual se recibe el efectivo a partir de las cuentas por cobrar.

El **ciclo de efectivo** empieza cuando se paga efectivo por los materiales y termina cuando se cobra efectivo a partir de las cuentas por cobrar.

La necesidad de tomar decisiones financieras a corto plazo está indicada por la existencia de un vacío entre los flujos de entrada y salida de efectivo, lo cual se relaciona con las longitudes del ciclo operativo y el período de las cuentas por pagar. Este vacío puede solucionarse ya sea, solicitando fondos en préstamo o manteniendo una reserva de fondos; o puede acortarse si se cambian los períodos de inventario, de las cuentas por cobrar y de las cuentas por pagar.

Las longitudes del ciclo operativo es igual a la suma de las longitudes de los períodos del inventario y de las cuentas por cobrar. El período del inventario es el lapso que se requiere para ordenar, producir y vender un producto. El período de las cuentas por cobrar se traduce en el tiempo que se requiere para cobrar los ingresos en efectivo.

El ciclo de efectivo es el tiempo que transcurre entre los desembolsos de efectivo y la cobranza. Puede considerarse como el ciclo operativo menos el período de las cuentas por pagar, es decir:

ciclo de efectivo = ciclo operativo - período que las cuentas por pagar

El período de las cuentas por pagar es el lapso a lo largo del cual la empresa puede demorar el pago correspondiente a la compra de varios recursos, tales como los sueldos y la materia prima.

En la práctica, los períodos del inventario, de las cuentas por cobrar y de las cuentas por pagar son medidos por los días en inventario, en cuentas por cobrar y en cuentas por pagar, respectivamente.

Inventario

Inventario promedio =
$$\frac{\text{inventario al inicio} + \text{inventario al final}}{2}$$

Los términos que aparecen en el numerador son los inventarios finales correspondientes a los dos últimos años. Posteriormente calculamos la razón de rotación del inventario:

Razón de rotación del inventario =
$$\frac{\text{costo de los bienes vendidos}}{\text{inventario promedio}}$$

Este resultado implica que el ciclo de inventario ocurre X veces por año. Finalmente estimemos los días en inventario:

Días en inventario =
$$\frac{365 \text{ días}}{\text{razón de rotación del inventario}}$$

Este número implica que ciclo del inventario es de aproximadamente X cantidad de días

Cuentas por Cobrar y por Pagar

Ahora realicemos los mismos cálculos en lo que hace a las cuentas por cobrar y por pagar

Promedio de las cuentas por cobrar = $\frac{\text{cuentas por cobrar al inicio} + \text{cuentas por cobrar al final}}{2}$

Rotación promedio de las cuentas por cobrar = $\frac{\text{ventas a crédito}}{\text{promedio de las cuentas por cobrar}}$

Días en cuentas por cobrar = $\frac{365 \text{ días}}{\text{rotación promedio de las cuentas por cobrar}}$

Promedio de las cuentas por pagar = $\frac{\text{cuentas por pagar al inicio} + \text{cuentas por pagar al final}}{2}$

Período de diferimiento de las cuentas por pagar = $\frac{\text{costo de los bienes vendidos}}{\text{promedio de las cuentas por pagar}}$

Días en cuentas por pagar = $\frac{365 \text{ días}}{\text{período del diferimiento de las cuentas por pagar}}$

Los cálculos anteriores permiten determinar tanto el ciclo operativo como el ciclo de efectivo.

Ciclo operativo = días en inventario + días en cuentas por cobrar

Ciclo de efectivo = ciclo operativo - días en cuentas por pagar

Aspectos a tener en cuenta de los flujos de efectivo

1) Identificación de los flujos de efectivo

Definir las operaciones que generan ingresos y egresos de efectivo y las fechas ciertas de realización

2) Periodicidad de los flujos de efectivo

Definir la periodicidad en el tiempo en que se producen dichos ingresos y egresos. Aquí es importante tener en cuenta que un peso hoy no vale lo mismo que un peso en dos meses

3) Riesgo de los flujos de efectivo

La incertidumbre que rodea a los ingresos y egresos. Básicamente a los ingresos dado que en base a estos ingresos podemos planificar los egresos.