

## TEMA 4

# Planificación financiera

### Introducción

La Contabilidad Financiera se va a ocupar de preparar informes relativos a la situación actual de la Empresa (El Balance General) sus progresos durante el período contable (Estado de Resultados) y el registro de flujos de los recursos dentro de dicho período (Estado de Cambio en la Situación Financiera) los cuales son usados para comunicarse con los accionistas, administradores y otros interesados externos; es decir que suministra la información en un período determinado.

La Contabilidad Administrativa va a tener una orientación interna y es un plan de las operaciones presentes y futuras; se va a ocupar básicamente de la Administración interna en particular de la planeación y control a través de presupuestos.

Entre una de las funciones del Director de Finanzas, está la de coordinar el Comité de Presupuesto, que se encarga de elaborar el Presupuesto Integral de la Empresa. Todas las empresas, desde la más pequeña hasta la más grande deben realizar un presupuesto. Este le sirve de medida para comparar los resultados obtenidos y si se va en la dirección correcta a la que se propusieron. A través de la elaboración del presupuesto (que no es más que un plan de acción), la Administración ve sus necesidades de financiamiento e inversión con el fin de lograr las metas establecidas en el presupuesto.

El presupuesto es el proceso de planeación, preparación, control, información y utilización del presupuesto y a los procedimientos relativos. El presupuesto es un plan para un período futuro generalmente expresado en unidades monetarias (en nuestro caso en Bolívares), en donde se establecen metas que puedan ser logradas, es decir metas razonables.

En la elaboración del presupuesto participan todos los niveles de la organización, y a través de él la Administración puede controlar las operaciones y evaluar el comportamiento de cada división, para dar lugar a una acción correctiva. Así como se elabora el presupuesto a seguir, también se debe incluir la elaboración de un presupuesto de contingencia.

La Planificación Financiera va a estudiar la realización de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, a fin de decidir posteriormente la forma de satisfacer los requerimientos financieros.

Antes de la elaboración del Plan Presupuestal (o presupuesto) la empresa se establecen los objetivos generales con su respectivo plan a largo plazo (abarca de 5 a más años). Para lograr esta planificación elabora su plan o metas anuales, donde estiman las inversiones a realizar y las ventas necesarias para cubrir esas inversiones y obtener la ganancia esperada.

Con el fin de determinar el volumen necesario de venta que cubran las erogaciones realizadas utiliza el Análisis del Punto de Equilibrio, que no es más que el momento en que las ventas cubrirán todos los costos realizados y no existe utilidad. Por lo tanto, el análisis de punto de equilibrio va a ser un enfoque formal de la Planificación Financiera basada en las relaciones entre los costos fijos, costos variables e ingresos.

Por otra parte, la planificación financiera permite a la gerencia determinar las necesidades de recursos, tanto a corto como a largo plazo. En caso de tener una cantidad de recursos ociosos en período corto, les permite colocarlo en inversiones temporales para obtener una pequeña ganancia y tener los recursos disponibles para cuando sean requeridos por la Administración de la empresa.

## Plan Presupuestal

Como ya se tiene establecido las metas a conseguir, una vez analizado su punto de equilibrio, se procede a la elaboración del Plan Presupuestal. Éste es un plan cuidadosamente elaborado que cubre la coordinación de las actividades de venta, producción y administración a través del análisis de los ingresos, gastos y costos necesarios para luego estudiarlos y comparar los resultados operativos reales con los presupuestados con el fin de interpretar las causas de las discrepancias.

El presupuesto se basa en cifras estimadas, por lo tanto dicha estimación debe ser lo bastante razonable y estimulante para que cada Departamento dé lo más que pueda. El Plan Presupuestario está integrado por los siguientes presupuestos.

- 1- Presupuesto de Operación
  - 1.1 Presupuesto de Venta
  - 1.2 Presupuesto de Operación
    - 1.2.1 Presupuesto de Materiales
    - 1.2.2 Presupuesto de Mano de Obras
    - 1.2.3 Presupuesto de Gastos de Fabricación
  - 1.3 Presupuesto de Gastos
    - 1.3.1 Presupuesto de Gastos de Venta
    - 1.3.2 Presupuesto de Gastos de Administración
- 2- Presupuesto de Efectivo
- 3- Presupuesto de Capital
- 4- Presupuesto de Contingencia

## Presupuesto de Operación

**El Presupuesto de Ventas:** es el punto de partida e implica hacer estimaciones de las unidades que se venderán y del ingreso que se obtendrá. Esta estimación es elaborada por un año y suele dividirse en sub-períodos, bien sea mensual o trimestral. Los presupuestos de Operación dependen más directamente del pronóstico a corto plazo y de la demanda actual, mientras que el presupuesto de capital dependerá mas de los pronósticos a largo plazo que permiten contemplar la introducción en las ventas de los ya existentes.

Existen varios métodos para pronosticar las ventas, entre ellos nos encontramos:

- a) Método intuitivo
- b) Porcentaje de las Ventas anteriores
- c) Diagrama de Dispersión
- d) Método de tendencia
- e) Método de Participación en el mercado

**El presupuesto de Producción,** se refiere a todas las fases de producción del artículo a vender. Este presupuesto se elabora en las empresas manufactureras. Se toma como base el Presupuesto de Venta y de este depende la programación de la disposición de materias primas, de mano de obra necesaria, de compras de otros materiales necesarios diferentes a la materia prima, del presupuesto de mantenimiento y de los gastos generales de fabricación.

En las empresas comerciales, el presupuesto a elaborar, es el de compras de mercancías. También depende directamente de las ventas pronosticadas y del inventario de

mercancía inicial, así como del inventario final que se desea mantener.

Entre otros presupuestos que integran el de operación, están el presupuesto de Gastos de Venta incluyendo el de Publicidad, un presupuesto de Investigación y Desarrollo (I+D), y el presupuesto de Gastos de Administración.

## Presupuestos Financieros

**El presupuesto de Efectivo** es un instrumento principal que utiliza el Director de Finanzas para controlar los gastos. En él se encuentran relacionados las entradas de efectivo y los gastos en efectivo en que incurrirá durante el período de planeación. Su finalidad principal es coordinar las fechas en que la Empresa necesitará dinero en efectivo, señalando aquellas en que escaseará, con el fin de tramitar los préstamos con anticipación; así como señalar los excedentes temporales, para invertirlos en valores de corto plazo.

Su elaboración va a depender de:

- Determinar su duración y subperíodos
- Factores de operación que habrán de general efectivo, asegurándose de no olvidar ninguna fuente y de no incluir aquellos que no se materializarán; se tomará en cuenta las ventas a contado y las cuentas por cobrar, así como también los descuentos por pronto pago, las devoluciones de mercancía y las cuentas malas. Pueden incluirse también las ventas de cualquier activo, así como la solicitud de un préstamo o la venta de acciones.
- Factores de operación que exigirán desembolsos de efectivos, como son: compras, cuentas por pagar, sueldos y salarios, gastos de fabricación, mantenimiento, gastos de administración y de ventas, pago de servicios públicos; inversiones de capital, pago de impuesto, intereses y pago de dividendos, así como la recompra de acciones y cancelación de créditos.

Luego todos estos datos se plasman en una cédula, obteniendo así por diferencia, y tomando en cuenta el saldo mínimo requerido las necesidades de efectivo así como los excedentes de efectivos. En caso de haber necesidades de efectivo, se solucionará obteniendo un préstamo con anticipación (financiamiento a corto plazo) y ajustando a los flujos de efectivos. De obtener excesos de efectivo, se le sacará el mayor provecho posible invirtiéndolos en valores negociables.

N°	CONCEPTOS	Meses			
		1	2	3	4
<b>1</b>	INGRESOS				
2	Ventas				
3	Cuentas por Cobrar				
4	Otros				
<b>5</b>	Total Ingresos (=2+3+4)				
<b>6</b>	EGRESOS				
7	Cuentas por pagar				
8	Sueldos y Salarios				
9	Otros Egresos				
<b>10</b>	Total Egresos (=7+8+9)				
<b>11</b>	<b>Entradas (Salidas) Netas (= 6 – 10)</b>				
12	Efectivo Disponible al Inicio				
<b>13</b>	<b>Efectivo al Terminar el Mes (=11+12)</b>				

14	Efectivo mínimo (Saldo deseado)				
15	Exceso efectivo (Si 14 es mayor que 13)				
16	Faltante efectivo (Si 14 es menor que 13)				
17	Préstamo a Solicitar (Si 16 es mayor a 0)				
18	Abono a Préstamo (Si 15 es mayor que 0)				
19	Intereses de Préstamo (en caso de abonar a préstamo)				
20	Saldo final de efectivo				

**El Presupuesto de Capital**, es un plan para llevar a cabo los proyectos de capital que tengan una duración mayor de un año. Su finalidad es recopilar una lista de proyectos potencialmente rentables en términos de los objetivos de la Empresa, la cual se combina con un programa de ejecución para determinar las fechas y la inversión que se requieran. El mismo se coordina con el presupuesto de efectivo y de operación.

El análisis del Presupuesto de Capital se lleva a cabo para determinar si un proyecto de expansión u otro proyecto está entre los más atractivos que la Empresa puede financiar.

**El Presupuesto de Contingencia**, permite formular planes, presupuestos y programas opcionales a los cuales puede acudir la Empresa en el caso de que las estimaciones originales se aparten de la realidad. Estos permitirán allanar los obstáculos, aclarar las perspectivas y dejarán a salvo la reputación profesional del planificador. El método más sencillo de presentación, es el de tres columnas, con base en lo probables ambientes comerciales y de operación en un nivel superior e inferior previsto. Este presupuesto permite introducir un cambio de marcha, o cuanto se debe disminuir o aumentar en cada área si las ventas resultaran mayores o menores a las previstas.

## Estados Financieros Proyectados

Una vez que se tienen todos los presupuestos elaborados, se procede a realizar los Estados Financieros Proformas o Estados Financieros Proyectados; que no es más que sería la situación de la empresa al finalizar el período de planeación si todas las estimaciones del presupuesto se cumplieran.

Aquí se reúnen todos los ingresos y gastos presupuestarios en un proyecto de Estado de Resultados para el período. El Balance General Pro forma nos va a reflejar las necesidades de financiamiento y es aquí donde se decidirá cuál será la fuente a utilizar y el monto de las mismas.

Los Estados Proformas no sustituyen al Presupuesto de efectivo y además pueden ser engañosos. Abarcan mucho y a veces ocultan más de lo que revelan; por consiguiente el mismo debe utilizarse conjuntamente con el resto de los presupuestos.

## Ejercicios

### Práctica 1

La empresa Canarias CA, es una casa comercializadora de línea blanca, y opera en la ciudad principal de un Estado de la región occidental del país. El gerente de la empresa en conversaciones que tuvo en un viaje de negocios escuchó hablar de un Plan Presupuestal, es por ello que lo ha llamado a Usted, como profesional independiente para que le diga en qué consiste eso y cuáles son las ventajas y desventajas del mismo, y así mismo quiere que le elabore, para inicial el programa, el presupuesto para los meses de enero a julio del año 2014 así como el Estado de Resultado para el período enero a junio y el Balance General Proyectado al 30/06/2014

. Para ello le suministra la siguiente información:

**Canarias CA**

**Balance General****Al 31/12/2013**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO Y CAPITAL</b>	
<b>Activo circulante</b>		<b>PASIVO</b>	
Efectivo	66.000	<b>Pasivo Circulante</b>	
Cuentas por cobrar	411.000	Cuentas por Pagar	305.000
Inventarios	360.000	impuestos Acumulados por Pagar	15.000
Seguros pagados por anticipado	3.000	Dividendos Acumulados por pagar	25.000
<b>Total circulante</b>	<b>840.000</b>	<b>Total pasivo circulante</b>	<b>345.000</b>
<b>Activo fijo</b>		<b>Pasivo a largo plazo</b>	
Edificio (neto)	400.000	Hipoteca por pagar	500.000
Mobiliario y equipo (neto)	250.000	<b>Total pasivo a largo plazo</b>	<b>500.000</b>
<b>Total activo fijo</b>	<b>650.000</b>	<b>Total Pasivo</b>	<b>845.000</b>
<b>Total Activo</b>	<b><u>1.490.000</u></b>	Capital en Acciones Comunes	600.000,00
		Superávit Ganado	45.000
		<b>Total Capital</b>	<b>645.000</b>
		<b>Total Capital</b>	<b><u>1.490.000</u></b>

El Pronóstico para las ventas para los siguientes meses son los siguientes:

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
570.000	510.000	750.000	480.000	420.000	540.000

El Departamento de Créditos y Cobranzas nos informa que del porcentaje de las ventas que realiza la empresa, el 30% es al contado, el resto es a crédito, y del cual el 60% se cobra a los 30 días, el 30 % a los 60 días y la diferencia a los noventa días. Las pérdidas por cuentas incobrables no son de gran significado.

Las compras se estiman un 75 % de las ventas del mes próximo (las ventas del mes de julio superan en un 15% las de junio). De acuerdo a los diferentes convenios suscritos con nuestros proveedores, estas compras se cancelan de la siguiente manera: el 40% en el mes en que se adquiere, y el resto un 60% a los 30 días y la diferencia a los 60 días.

Los gastos de operación de acuerdo a la información, son los siguientes:

- Sueldos y Salarios el 10% de las ventas y se pagan en el mes en que ocurren
- Otros gastos, también pagado en efectivo son el 5 % de las ventas
- La depreciación anual del mobiliario y equipo es de Bs. 20.000.
- Los gastos de seguros anuales son de Bs. 12.000,00; el cual se paga por anticipado; y la póliza debe contratarse una vez que se venza
- En marzo vence el plazo para el pago del Impuesto acumulado.
- En el mes de abril se espera comprar un equipo por Bs. 25.000. Se abonará el 30% en el momento de la compra y la diferencia se cancelara a los 6 meses.
- La hipoteca a largo plazo tiene una tasa del 10% anual, y los intereses se cancelan mensualmente y se abona a Capital Bs. 1.000 mensual.
- El inventario final se estima en un 30% de las ventas del mes de junio.
- La empresa se encuentra en la categoría impositiva del 40%

La política de Canarias CA sobre el saldo mínimo es de Bs. 50.000 al final de cada mes. En caso de tener necesidades financieras, estas son cubiertas con préstamos de la banca a corto

plazo en múltiplos de Bs. 1.000,00, y los cuales se realizan al comienzo del mes en que se necesitan y se cancelan tan pronto como le sea posible al final de los meses en cuestión, también en múltiplos de Bs. 1.000,00, a una tasa de interés anual del 8%, los cuales se calculan sobre saldos deudores.

## Práctica 2

La empresa “La Esperanza C.A.” se dedica a la compra-venta de artículos de oficina, y está ubicada en un estado de la región central del país. Se le pide que le elabore el presupuesto trimestral de la compañía para el año 2014; con la siguiente información; así como el Estado de Resultado para el año 2014 y el Balance General Proyectado al 31/12/2014

La Esperanza C.A			
Balance General			
Al 31/12/2013			
ACTIVO	PASIVO Y CAPITAL		
Activo circulante	PASIVO		
Efectivo	54.000	<b>Pasivo Circulante</b>	
Cuentas por cobrar	180.000	Cuentas por Pagar	300.000
Inventarios	450.000	impuestos Acumulados por Pagar	12.000
Seguros pagados por anticipado	6.000	Dividendos Acumulados por pagar	13.000
Total circulante	<b>690.000</b>	<b>Total pasivo circulante</b>	<b>325.000</b>
Activo fijo	Pasivo a largo plazo		
Terreno	250.000	Hipoteca por pagar	250.000
Mobiliario y equipo (neto)	300.000	Total pasivo a largo plazo	<b>250.000</b>
Total activo fijo	<b>550.000</b>	<b>Total Pasivo</b>	<b>575.000</b>
<b>Total Activo</b>	<b>1.240.000</b>	Capital en Acciones Comunes	500.000
		Superávit Ganado	165.000
		<b>Total Capital</b>	<b>665.000</b>
		<b>Total Capital</b>	<b>1.240.000</b>

Las ventas del último trimestre del 2013 fueron de Bs. 2.850.000. Las ventas estimadas para los trimestres del próximo año son de Bs. 5.100.000, 5.550.000, 6.000.000 y 5.850.000 respectivamente. La empresa desea mantener un saldo mínimo de caja de Bs. 40.000.

- El 30% de las ventas de la empresa son en efectivo. De las ventas a créditos el 80 % serán cobradas en el mismo trimestre y la diferencia en el siguiente trimestre. Las pérdidas por cuentas incobrables no son de gran significado.
- La empresa recibe otros ingresos de Bs. 35.000 cada mes.
- Las compras esperadas son del 65% de las ventas del trimestre siguiente. Las cuales se cancelan un 90% en el trimestre de la compra, y la diferencia el siguiente trimestre.
- En el mes de Julio está planificado vender un equipo por Bs. 45.000
- En el mes mayo se espera pagar el 80 % de los dividendos que están pendiente por pagar. La diferencia en el último trimestre.
- El saldo pendiente de cuentas por cobrar se recupera igual como las ventas a crédito.
- Los sueldos y salarios son el 8 % de las ventas de cada trimestre.
- Otros gastos, también pagado en efectivo son el 3 % de las ventas de cada trimestre

- i) La depreciación anual del Mobiliario es de Bs. 24.000.
- j) Las cuentas que están pendiente por pagar en el Balance se cancela en el primer trimestre.
- k) En el mes de Noviembre se tiene estimado comprar un equipo que tendrá un costo de Bs. 65.000 (se deprecia al 20% anual).
- l) En Diciembre se vence el plazo para el pago del Impuesto acumulado por pagar.
- m) La empresa cancela por alquiler de un edificio por Bs. 8.500 mensual.
- n) Cuando la empresa sobrepasa los Bs. 5.000.000 en ventas trimestrales, contrata personal adicional, cuyos sueldos son equivalentes al 1 % de las ventas de ese mes.
- o) Los gastos de seguros anuales son de Bs. 24.000,00; el cual se paga por anticipado; y la póliza debe contratarse una vez que se venza
- p) La tasa de la hipoteca a largo plazo es del 18% anual. y los intereses se cancelan mensualmente.
- q) Las ventas del mes del primer trimestre del año 2015 se espera que disminuyan un 10% de las ventas del último trimestre del 2014.
- r) El Inventario Final de mercancía se espera que sea del 60 % de las ventas esperadas para el primer trimestre del año 2015.
- s) La empresa se encuentra en la categoría impositiva del 34%

En caso de tener necesidades financieras, estas son cubiertas con préstamos de la banca a corto plazo en múltiplos de Bs. 1.000,00, y los cuales se realizan al comienzo del mes en que se necesitan y se cancelan tan pronto como le sea posible al final de los meses en cuestión, también en múltiplos de Bs. 1.000,00, a una tasa de interés anual del 10%, los cuales se calculan sobre saldos deudores.

### Práctica 3

ENTRETENIMIENTO CA, es una empresa dedicada a la compra-venta, y está ubicada en un Estado de la región Oriental del país. El Dueño de la empresa lo ha llamado a Usted, como profesional independiente para que le elabore el presupuesto de la compañía para los meses de Julio a Diciembre del año 2001. Para realizar su trabajo, él le suministra la siguiente información:

ENTRETENIMIENTO CA			
Balance General			
Al 30/06/2001			
Efectivo	54.000,00	Cuentas por Pagar	300.000,00
Cuentas por cobrar	350.000,00	Impuestos Acumulados por Pagar	12.000,00
Inventarios	750.000,00	Dividendos Acumulados por pagar	13.000,00
Seguros Pagados por Anticipado	6.000,00	Hipoteca por pagar	350.000,00
Edificio (neto)	500.000,00	Capital en Acciones Comunes	1.000.000,00
Mobiliario y equipo (neto)	300.000,00	Superávit Ganado	285.000,00
<b>Total Activo</b>	<b><u>1.960.000,00</u></b>	<b>Total Pasivo y Capital</b>	<b><u>1.960.000,00</u></b>

Las ventas de en los meses anteriores fueron de Bs. 650.000 en Abril, Bs.500.000 en Mayo y Bs. 600.000 en Junio. Las ventas estimadas para los meses de Julio, Agosto, Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre se ubican en Bs. 700.000, 800.000, 1.000.000, 950.000, 750.000 y 1.000.000 respectivamente. La empresa desea mantener un saldo mínimo de caja de Bs. 50.000.

- a) El 30% de las ventas de la empresa son en efectivo, 50 % serán cobradas el mes siguiente y la diferencia será cobrada en el segundo mes después de la venta. Las pérdidas por cuentas incobrables no son de gran significado.

- b) La empresa recibe otros ingresos de Bs. 15.000 cada mes.
- c) Las compras esperadas son de Bs. 800.000, 1.000.000, 850.000, 900.000, 750.000 y 1.100.000 para los meses de Julio, Agosto, Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre respectivamente. Las cuales se cancelan un 50% en el mes de la compra, 40 % a los treinta días y el resto a los sesenta días.
- d) En el mes de Julio está planificado vender una maquina por Bs. 45.000
- e) Las compras de los meses de Abril, Mayo y junio fueron de Bs. 450.000, 600.000 y 750.000 respectivamente.
- f) En el mes de Agosto se espera pagar el 50 % de los dividendos que están pendiente por pagar
- g) Los sueldos y salarios son el 10 % de las ventas del mes anterior. Y se pagan en el mes que ocurren.
- h) Otros gastos, también pagado en efectivo son el 12 % de las ventas
- i) La depreciación anual del Edificio es de Bs. 84.000.
- j) En el mes de Noviembre se tiene estimado comprar un equipo que tendrá un costo de Bs. 65.000 (se deprecia al 20% anual).
- k) En el mes de Septiembre se vence el plazo para el pago del Impuesto acumulado por pagar.
- l) La depreciación anual del mobiliario y equipo es de Bs. 48.000.
- m) La empresa tiene como un gasto de alquiler de un edificio por Bs. 12.500 mensual.
- n) Cuando la empresa sobrepasa los Bs. 900.000 en ventas, contrata personal adicional, cuyos sueldos son equivalentes al 1 % de las ventas de ese mes.
- o) Los gastos de seguros anuales son de Bs. 24.000,00; el cual se paga por anticipado; y la póliza debe contratarse una vez que se venza
- p) La hipoteca a largo plazo tiene una tasa del 16% anual, y los intereses se cancelan mensualmente y se abona a Capital Bs. 10.000 mensual.
- q) Las ventas del mes de Enero del 2002 se espera que disminuyan un 10% de las ventas del mes de diciembre del 2001.

En caso de tener necesidades financieras, estas son cubiertas con prestamos de la banca a corto plazo en múltiplos de Bs. 1.000,00, y los cuales se realizan al comienzo del mes en que se necesitan y se cancelan tan pronto como le sea posible al final de los meses en cuestión, también en múltiplos de Bs. 1.000,00, a una tasa de interés anual del 10%, los cuales se calculan sobre saldos deudores.

El Inventario Final de mercancía se espera que sea del 90 % de las ventas esperadas para Enero del 2002

De acuerdo a los datos mostrados anteriormente elabore un Presupuesto Maestro para el período de Julio a Diciembre del 2001, con sus respectivos Estado de Resultado Proyectado y Balance General Presupuestado