

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION



PLANEACION FINANCIERA Y
CONTROL FINANCIERO

Luis Augusto Quiñones R.

Universidad del Valle

Mayo de 2014



CONTENIDO

- El proceso de planeación y control
- Análisis del punto de equilibrio
- Apalancamiento operativo
- Presupuesto de Efectivo
- Estado de Resultados proforma
- Modelos de planificación financiera
- Financiación externa y crecimiento

- 
- La planeación financiera determina las mejores opciones y recursos de que se dispone, considerando factores como el tiempo, la actividad que se realiza, el riesgo y factores de crecimiento e inversión.
 - La planeación financiera incluye los cálculos correctos del margen de ganancias necesario, en previsión de los gastos administrativos fijos, depreciación del equipo, dividendos y financiamiento del proyecto.

El proceso de planeación y control

- La planeación financiera es un proceso en el cuál se traduce, en cifras financieras, los Planes Estratégicos y Operativos del negocio para un lapso de tiempo definido, suministrando información que soporta las decisiones tanto estratégicas como financieras propiamente dichas.

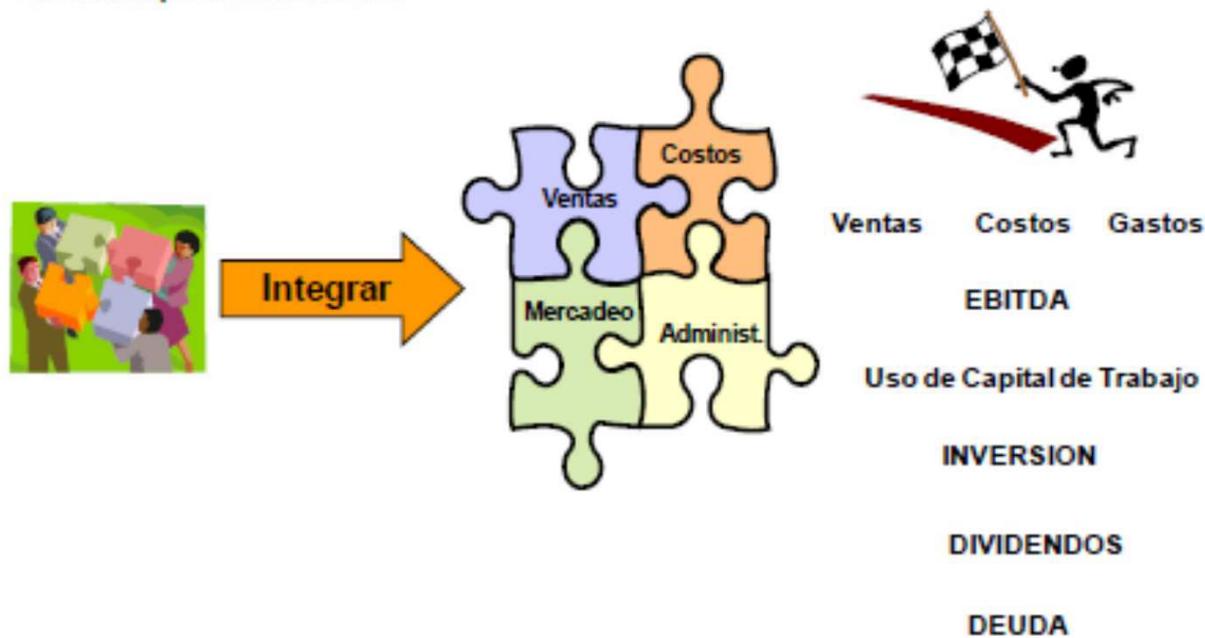
Planes Estratégicos: proceso en el cual se trazan la dirección a largo plazo estableciendo objetivos específicos, tomando en cuenta circunstancias internas y externas para llevar a cabo los planes de acción seleccionados.

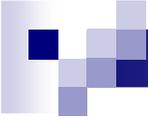
Planes Operativos: formula planes a corto plazo enfocado a cada una de las áreas de la organización, estableciendo políticas en el manejo de los recursos e indicadores para su seguimiento



El proceso de planeación y control

- El proceso de planeación financiera como herramienta de integración para la administración de la empresa, permite comprender y visualizar la estrategia global del negocio a la luz de los siguientes tres tipos de decisiones a nivel financiero, que afectan la rentabilidad y liquidez del negocio :
 - Nivel de los recursos a comprometer (inversiones – capital de trabajo)
 - Estructura de capital (capital y/o préstamos requeridos, riesgo)
 - Dividendos para los accionistas.





Cuatro recomendaciones para la planeación financiera de la empresa

- Defina objetivos de la empresa
- Cuantifique sus planes en presupuestos
- Mida el impacto de sus decisiones en un flujo de caja proyectado
- Tome determinaciones reconociendo los posibles cambios del entorno.



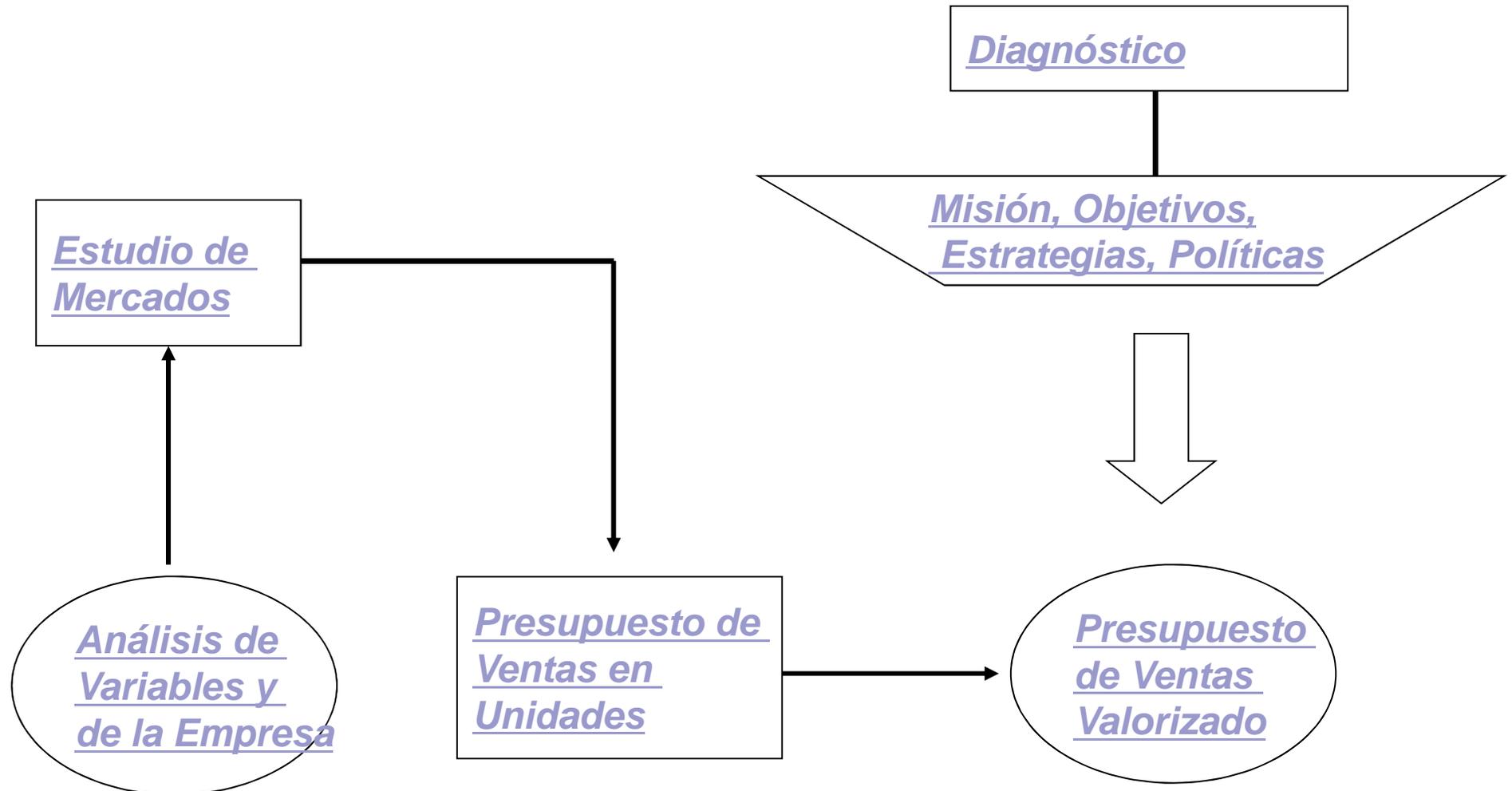
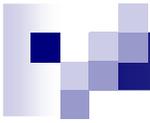
DEFINA OBJETIVOS PARA LA EMPRESA

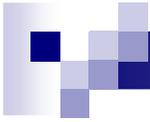
Tenga en cuenta:

- Los objetivos y las metas del año
- Los cambios que se quieren implementar en el negocio
- La situación de los mercados, especialmente clientes y la competencia
- Los indicadores clave de desempeño
- Detalles de la inversión en el negocio

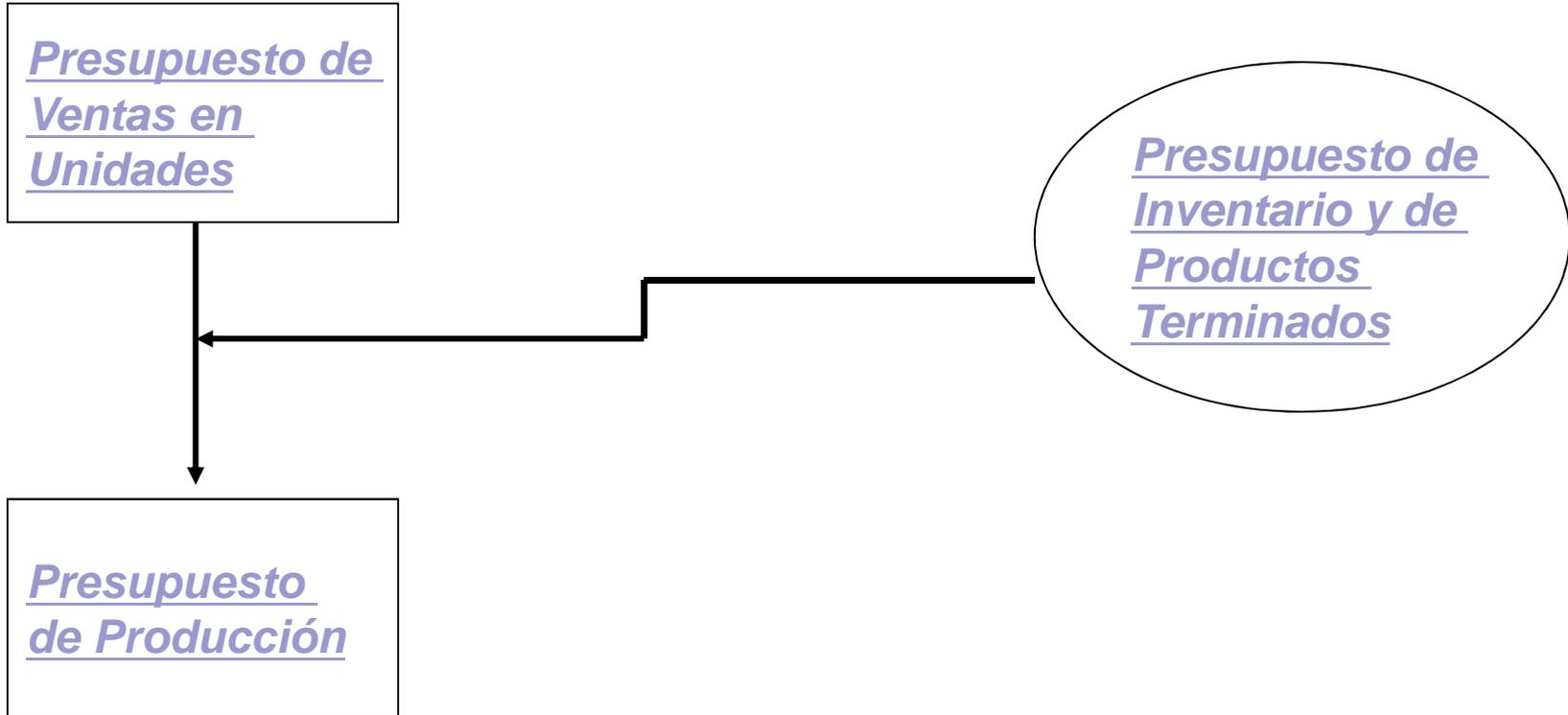
Cuantificación de los Planes de la empresa



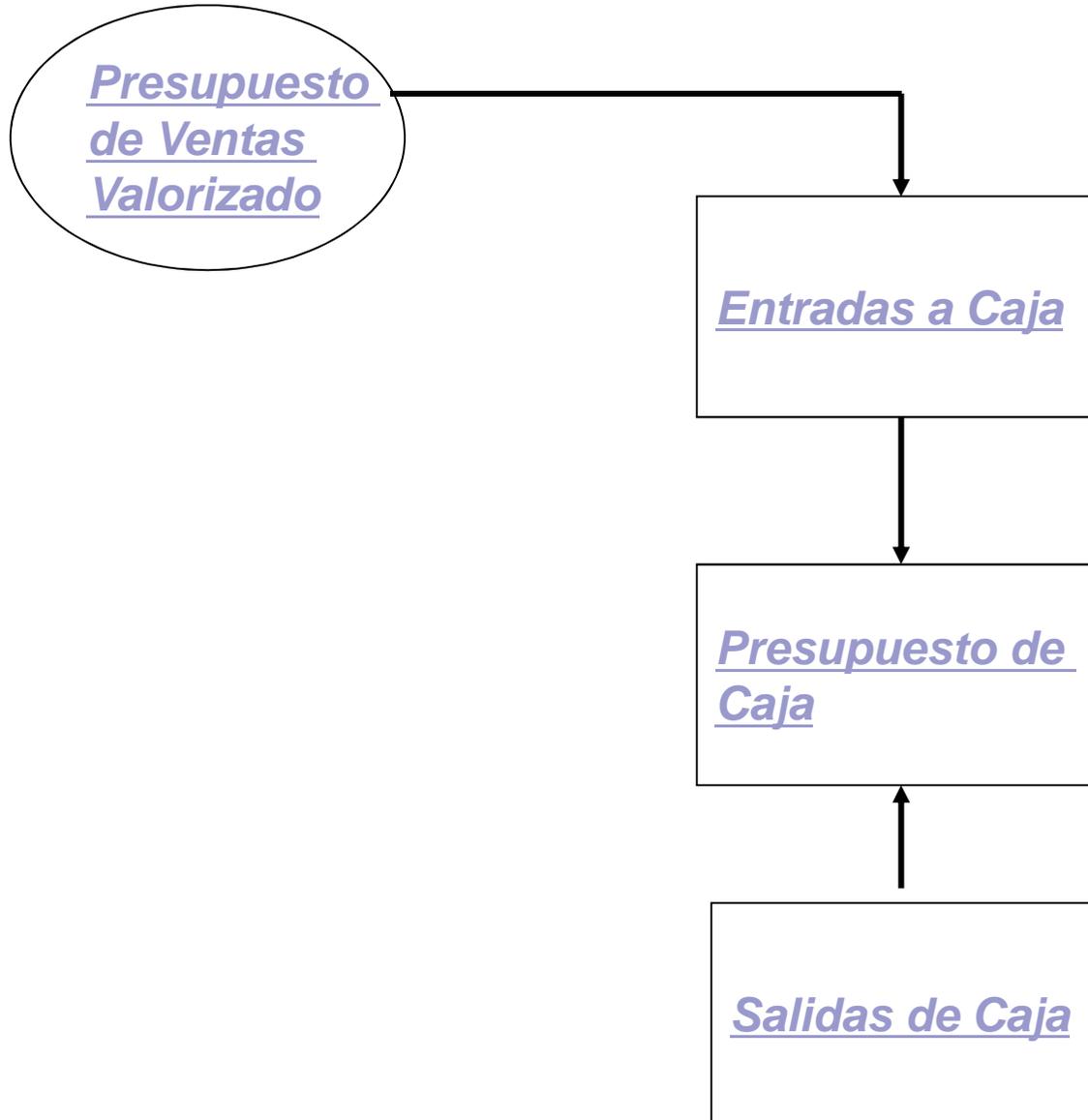


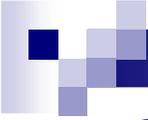


+



+





CICLO DE PLANEACIÓN FINANCIERA

- Revise su desempeño actual frente al desempeño de los últimos años y las metas del presente año
- Identifique claramente las oportunidades y amenazas actuales del negocio
- Analice sus éxitos y fallas del año previo
- Revise sus objetivos estratégicos clave para el presente año y cambie o reajuste su planeación de largo plazo.



Mida el impacto de sus planes en Flujo de Caja Proyectado

El Efectivo es el oxígeno que permite que una empresa sobreviva y prospere, y es el primer indicador de la salud de una empresa.

Mientras un negocio puede sobrevivir por un corto tiempo sin utilidades; sin efectivo simplemente quiebra.

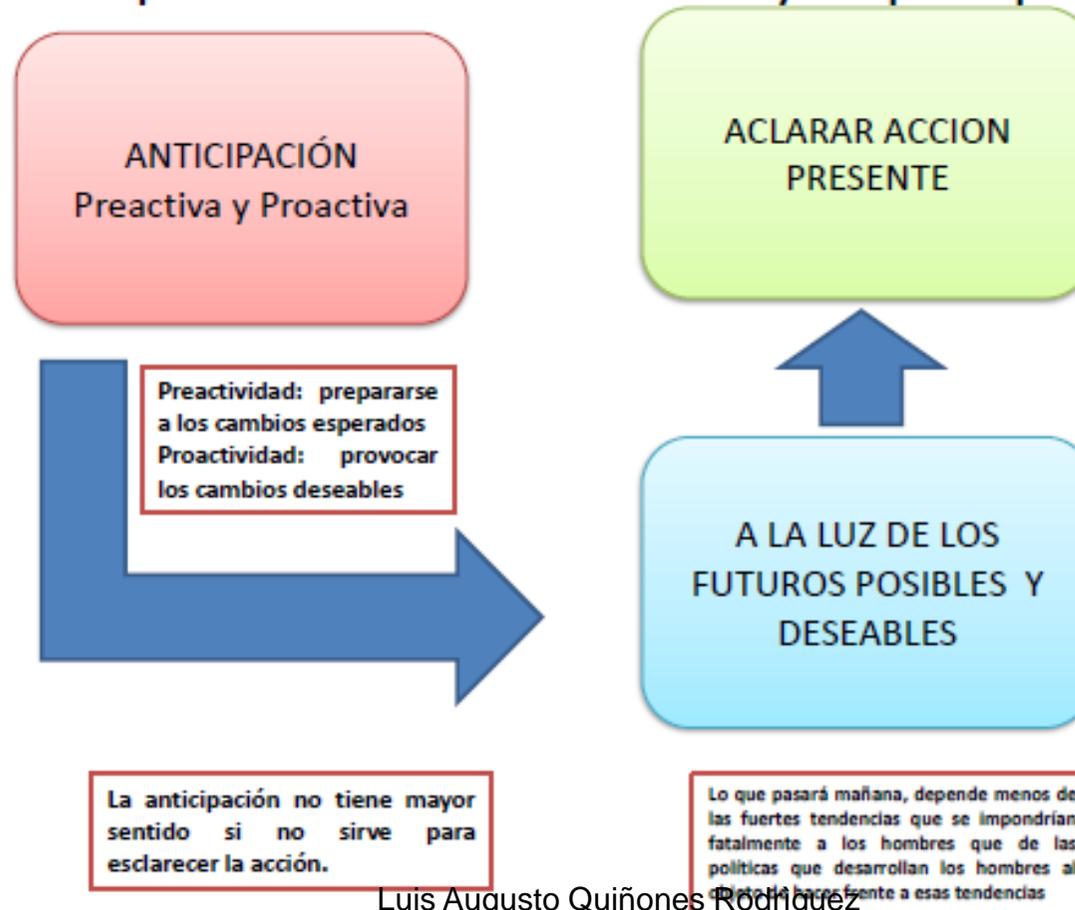


El proceso de planeación y control

- Condiciones para el desarrollo del Planeación Financiera:
 - Las personas encargadas de la dirección general y financiera de la empresa, a la luz de las tres decisiones fundamentales y desde la perspectiva financiera, deben comprender y compartir profundamente la estrategia; sobre todo los planes de crecimiento (si los hay) y el contexto competitivo (acciones probables de los competidores y la postura competitiva de la empresa) en el que se va a operar el negocio.
 - El equipo de trabajo interdisciplinario de la organización debe comprender profundamente el entorno económico futuro, probable y sus impactos en la operación del negocio. Esto se refleja en los supuestos clave de crecimiento de la economía, inflación, tipos de cambio, tasas de interés, y todos aquellos aspectos que se necesitan para realizar la proyección financiera.
 - La proyección financiera necesita de una base sobre la cual formular las hipótesis y fundamentos de proyección. Dicha base es la historia financiera de la empresa, que puede estar representada por uno a más años, dependiendo del comportamiento que haya tenido.

El proceso de planeación y control

La planeación financiera y la prospectiva



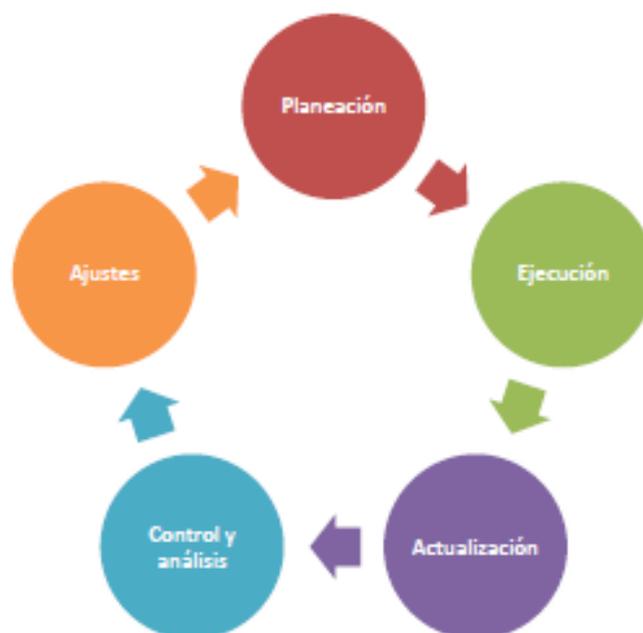


El proceso de planeación y control

- **Diferencia entre la Planeación Financiera y el Presupuesto:**
 - En cuanto al horizonte o tiempo de planeación, el presupuesto comprende por lo regular, un año, y la planeación financiera, los años que se requieran en función de la naturaleza del negocio y de sus estrategias.
 - La planeación financiera tiene un carácter estratégico, mientras que el presupuesto es operativo, de hecho, en el año de presupuesto se ejerce un control estricto de cumplimiento.
 - El Presupuesto es un compromiso de la dirección del negocio ante su junta directiva, y es más un conjunto de propósitos que de compromisos. La Planeación Financiera, es un proceso flexible que puede hacerse en cualquier instancia y tiempo y no sólo una vez al año como es el caso del presupuesto.
 - El Presupuesto parte de decisiones estratégicas ya tomadas, mientras que la Planeación Financiera sirve para el análisis y la decisión de dichas estrategias. Igualmente los usos del Presupuestos son internos, mientras que la Planeación Financiera puede tener usos internos o externos por ejemplo, para obtener créditos.

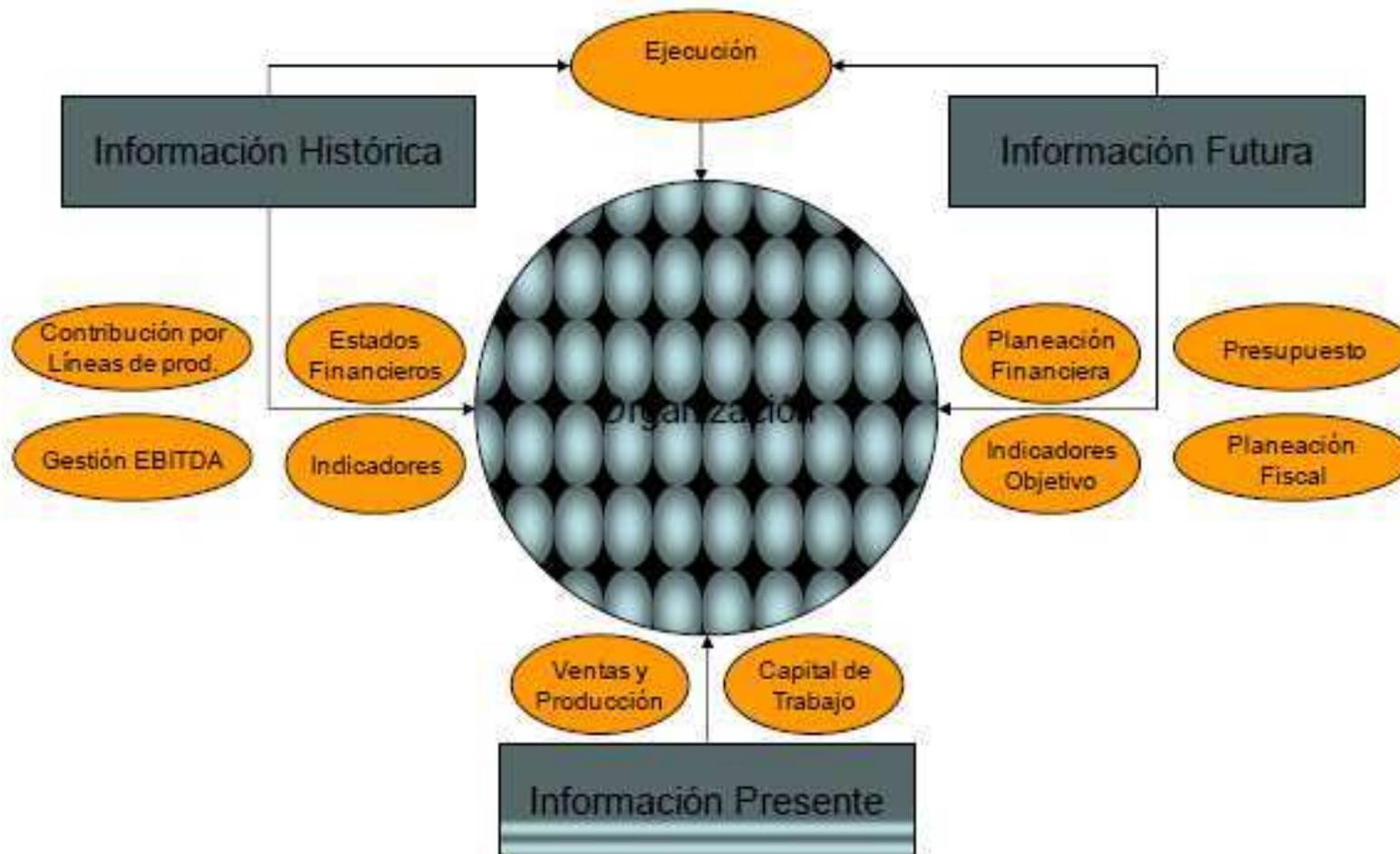
El proceso de planeación y control

- El control financiero se da en la fase de ejecución de la planeación financiera, por medio del cual se obtiene retroalimentación de los resultados que se vayan obteniendo, originando los ajustes que se requiere para garantizar que se sigan los planes y para modificar los planes existentes, debido a cambios imprevistos.

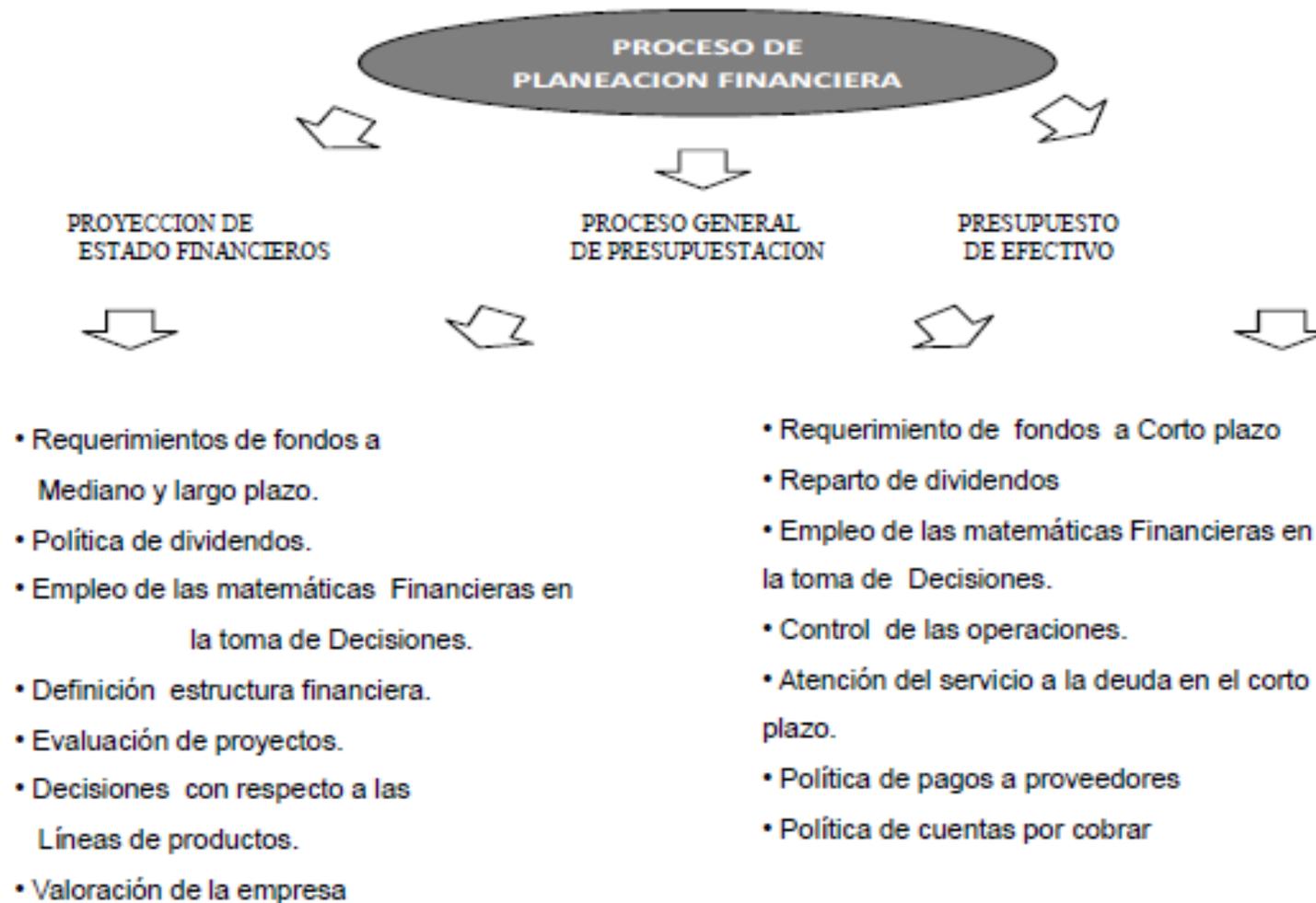


El proceso de planeación y control

Gestión de información base para el control financiero



El proceso de planeación y control

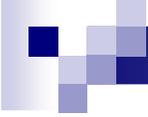




PUNTO DE EQUILIBRIO

Todo gerente necesita saber por anticipado, si un nuevo producto o una nueva empresa, va a producir utilidad o no y en qué nivel de actividad comienza esa utilidad.

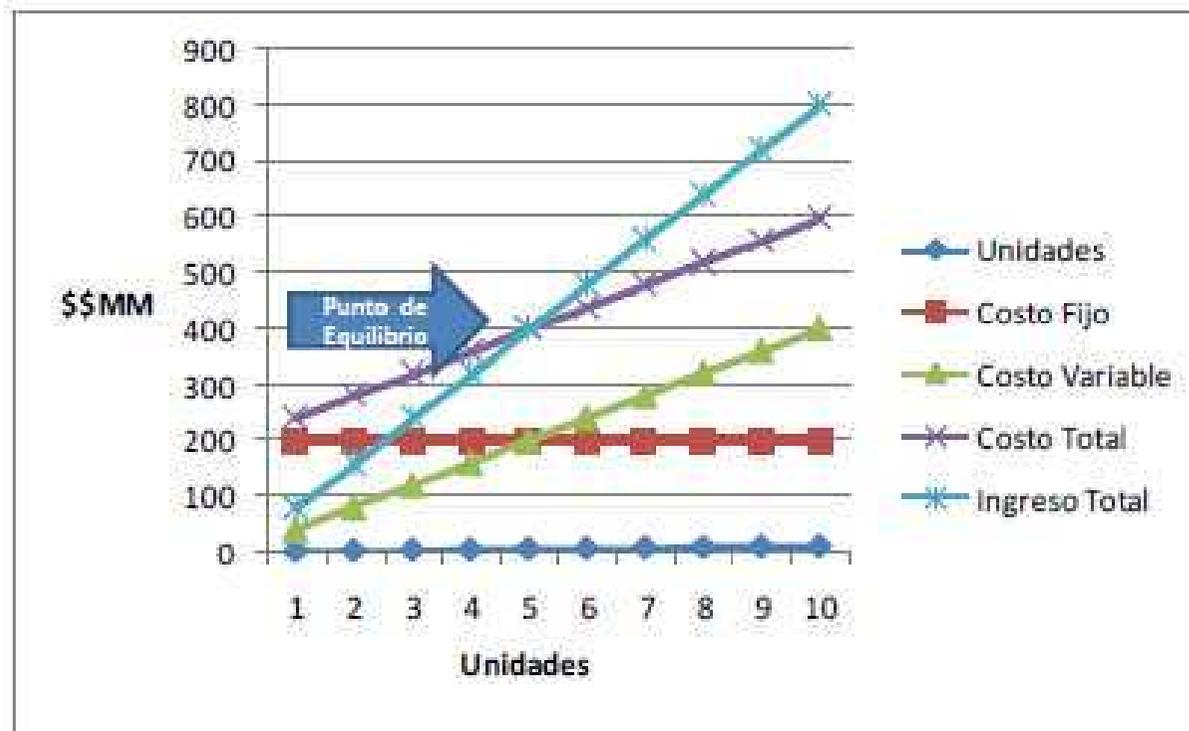
Para determinarlo se puede utilizar el análisis de punto de equilibrio



PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es el punto donde se interceptan los costos mas gastos y los ingresos, en palabras simples es el punto donde el nivel de ingresos es igual al nivel de costos y gastos.

Análisis del Punto de Equilibrio



La relación costo – volumen – utilidad se ve influenciada por la proporción de la inversión de la empresa en activos fijos y variables determinados al momento de hacer los planes financieros.

Análisis del Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es aquel en el cual los ingresos provenientes de las ventas son iguales a los costos y gastos de operación. Este punto también se denomina umbral de rentabilidad.

$$\text{Punto de Equilibrio en Unidades} = \frac{\text{Costos y Gastos Fijos}}{\text{Margen de Contribución Unitario}}$$

$$Q^* = \frac{CF}{PV - CVU}$$

Análisis del Punto de Equilibrio

Efectué el siguiente caso:

Suponga que una firma tiene dos productos A y B con las siguientes características:

	A	B	C
1		PRODUCTO A	PRODUCTO B
2	Costo variable.	500	1,000
3	Precio de venta.	2,000	2,500
4	Proporción en mezcla.	30%	70%
5	Costo fijo total.	2,500,000	

Como se puede obtener el punto de equilibrio?



Apalancamiento Operativo

- El apalancamiento operativo mide qué tanto varían las utilidades en relación con un aumento en ventas. Mide la capacidad que tiene la firma de emplear de manera eficiente la capacidad instalada, que es origen de los costos fijos.
- Cuando la empresa tiene un alto porcentaje de costos fijos, siempre y cuando se mantenga constante todo lo demás, significa que un pequeño incremento en las ventas dará un gran cambio en el ingreso de la operación. Con menor apalancamiento se incrementan los costos variables.
- El uso que se de al apalancamiento operativo tendrá gran impacto sobre su costo promedio por unidad.
- La ventaja competitiva de las operaciones de alto volumen de operaciones es que se logran ahorros sustanciales en costos, pudiendo rebajar los precios de sus productos y lograr tener mayores utilidades.



Apalancamiento Operativo

- Cuando una empresa recurre al endeudamiento como alternativa para mejorar la rentabilidad del propietario, este proceso se conoce como recurrir al “apalancamiento financiero” o recurrir a la “palanca financiera”.
- El concepto es idéntico a la noción física de PALANCA, donde la acción de una fuerza motriz es MULTIPLICADA por un factor generado por la palanca obteniendo una fuerza resultante mucho mayor.



Apalancamiento Operativo

- Arquímedes decía, "Dadme un punto de apoyo y moveré al mundo", refiriéndose a que haciendo uso del principio de la palanca, casi se puede multiplicar la fuerza de un individuo a límites insospechados. Igual sucede en las finanzas.
- El Gerente Financiero se enfrenta a la problemática de apalancamiento entendiendo que éste no solamente se presenta como consecuencia de la utilización de deuda (apalancamiento financiero), sino también como consecuencia del mantenimiento de una estructura de



Apalancamiento Operativo

costos fijos con el fin de aumentar las utilidades operativas (apalancamiento operativo).

- El apalancamiento operativo mide qué tanto varían las utilidades en relación con un aumento en ventas. Mide la capacidad que tiene la firma de emplear de manera eficiente la capacidad instalada, que es origen de los costos fijos. Así mismo, lo que se conoce como grado de apalancamiento operativo (GAO) es una medida de elasticidad que relaciona el grado porcentual en que cambia la utilidad por una unidad porcentual de cambio en las ventas.



Apalancamiento Operativo

Se calcula así:

$$GAO = \frac{\Delta \text{Utilidad antes de impuestos e intereses}}{\Delta \text{Ventas}}$$

Otra forma de calcular el GAO considera únicamente los datos del año base, así

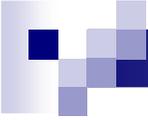
$$GAO = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo variable total}}{\text{Ventas} - \text{Costo variable total} - \text{Costo fijo}}$$



Apalancamiento Operativo

Con base en el Estado de Resultados se estudia, en el APALANCAMIENTO OPERATIVO cómo el Nivel de Ventas o Nivel de Operación potencia a la Utilidad Operativa, y a su vez cómo ésta potencia a la Utilidad Neta en el APALANCAMIENTO FINANCIERO.

Luego se puede tener ésta definición para el GAO: El GRADO DE APALANCAMIENTO OPERATIVO (GAO) se define como la Variación Relativa en la UTILIDAD OPERATIVA (UT) causada por una Variación Relativa en el NIVEL DE OPERACIONES (Q) (o en las Ventas (IT)).



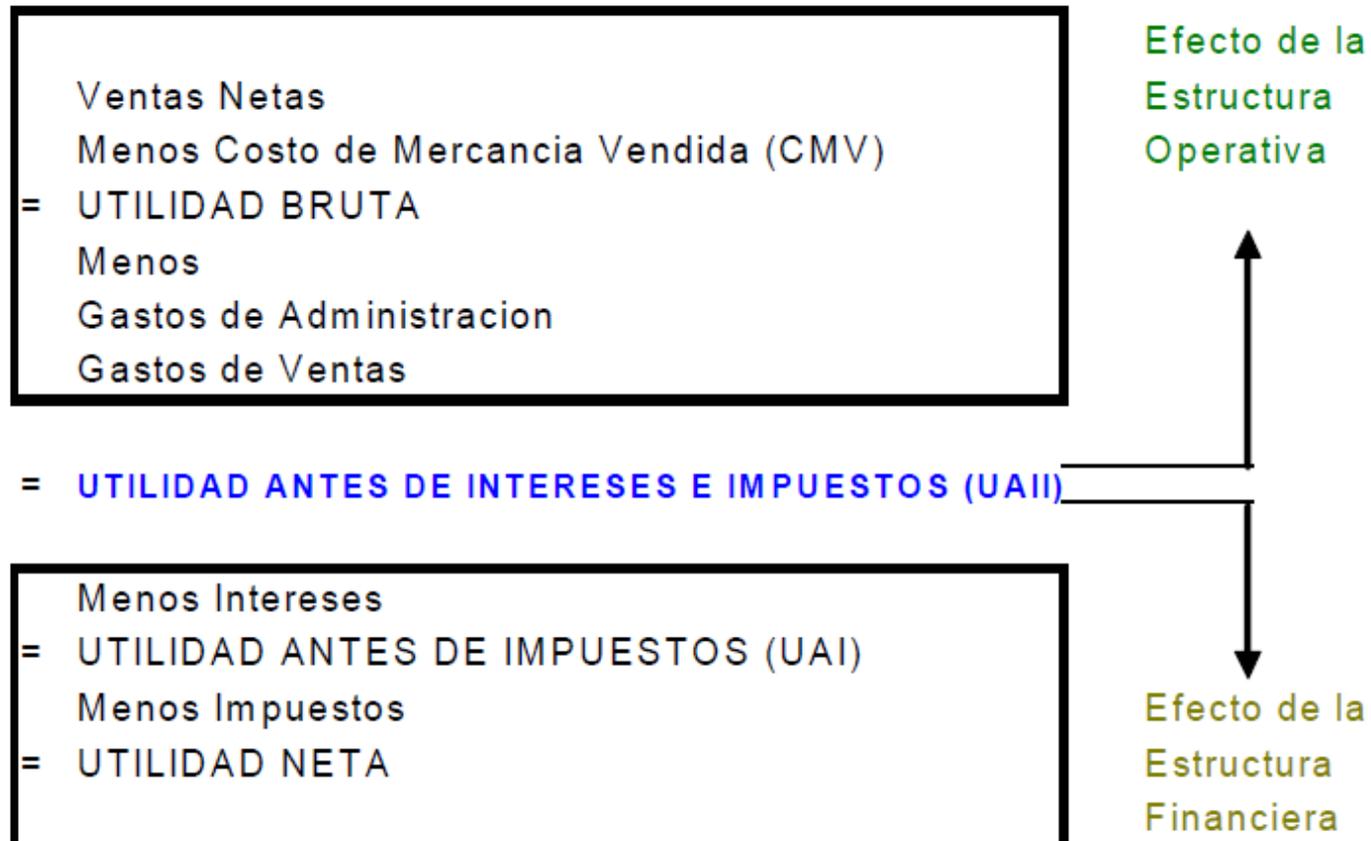
Apalancamiento Operativo

El punto de partida para el análisis del apalancamiento es el estado de resultados presentado bajo la metodología de costeo variable, en el cual deben quedar identificadas:

- **Ventas**
- **Utilidad antes de intereses e impuestos o utilidad operativa (UAI)**
- **La utilidad por acción UPA**

Apalancamiento Operativo

ESTADO DE RESULTADOS

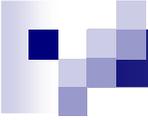




Apalancamiento Operativo

Considere la siguiente estructura de costos:

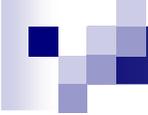
Volumen de ventas	10,000 unidades
Precio de Venta Unitario	5
Costo Variable Unitario	3
Costos fijos de produccion	10,000
Gastos fijos de administracion y ventas	3,500



Apalancamiento Financiero

Surge de la existencia de las cargas fijas financieras que genera el endeudamiento y se define como la capacidad de la empresa de utilizar dichas cargas fijas con el fin de incrementar al máximo el efecto que un incremento en la UAll puede tener sobre la utilidad por acción.

El Apalancamiento Financiero como medida, muestra el impacto de un cambio en la UAll sobre la UPA



Apalancamiento Financiero

$$^{\circ}\text{AF} = \frac{\% \text{ de cambio en la UPA}}{\% \text{ de cambio en la UAI}}$$

La medida del apalancamiento financiero se denomina grado de apalancamiento financiero.

Estado de Resultados Proforma

ESTADO DE RESULTADOS	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3
Venta	18.750	18.110	20.000	20.188
Costo de Venta	10.875	9.869	11.300	12.241
Utilidad Bruta	7.875	8.241	8.700	7.946
Gastos Operacionales - Adm y Ventas (FC)	3.800	4.180	4.598	5.058
EBITDA	4.075	4.061	4.102	2.888
Depreciación y Amortización	890	298	448	498
Utilidad Operacional	3.185	3.763	3.654	2.390
Gastos Financieros	1.500	1.584	2.490	3.440
Otros Ingresos y (Egresos)	150	165	182	200
Utilidad antes de impuestos	1.835	2.344	1.345	-850
Impuestos	606	773	444	-281
Utilidad Neta	1.229	1.570	901	-570

ESTADO DE RESULTADOS	Periodo 0	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4
Venta	100%	100%	100%	100%
Costo de Venta	58%	54%	57%	61%
Utilidad Bruta	42%	46%	44%	39%
Gastos Operacionales - Adm y Ventas (FC)	20%	23%	23%	25%
EBITDA	22%	22%	21%	14%
Depreciación y Amortización	5%	2%	2%	2%
Utilidad Operacional	17%	21%	18%	12%
Gastos Financieros	8%	9%	12%	17%
Otros Ingresos y (Egresos)	1%	1%	1%	1%
Corrección Monetaria	0%	0%	0%	0%
Utilidad antes de impuestos	10%	13%	7%	-4%
Impuestos	3%	4%	2%	-1%
Utilidad Neta	7%	9%	5%	-3%

Flujo de Caja Libre - Proforma

FLUJO DE CAJA LIBRE			
CONCEPTOS	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3
Utilidad (pérdida) neta Operacional (EBIT)	3.763	3.654	2.390
+ Depreciación	298	365	415
+ Amortizaciones	-	83	83
= Generación Operacional Bruta (EBITDA Bruta)	4.061	4.102	2.888
Aumento en Cargos Diferidos	(500)	-	-
= Generación Operacional Neta (EBITDA Neta)	3.561	4.102	2.888
Otros Ingresos y (Egresos) no operacionales	165	182	200
Impuestos	(773)	(444)	281
= Generación Interna (1)	2.953	3.840	3.369
Capital de Trabajo Puro			
Cuentas por Cobrar Comerciales	5.898	(1.890)	(188)
Inventarios	(7.174)	(2.624)	(1.726)
Proveedores	599	2.423	345
= Total Capital de Trabajo Puro (2)	(678)	(2.091)	(1.568)
Otros Activos y Pasivos			
Otros Activos	(317)	-	-
Otros Pasivos	389	428	471
= Total Otros Activos y Pasivos (3)	72	428	471
= Total Capital de Trabajo Puro + Otros Activos y Pasivos (4) = (2) + (3)	(605)	(1.663)	(1.098)
= Flujo Neto Disponible (5) = (1) + (4)	2.347	2.177	2.271
- Adquisición de propiedad, planta y equipo	(8.000)	(6.000)	(2.500)
- Inversiones permanentes	-	-	-
= Efectivo usado en las actividades de inversión (6)	(8.000)	(6.000)	(2.500)
Flujo de Caja Libre (7) = (5) + (6)	(5.653)	(3.823)	(229)
- Intereses Financieros (8)	(1.584)	(2.490)	(3.440)
Flujo de Caja Libre - Intereses Financieros (9) = (7) + (8)	(7.236)	(6.313)	(3.669)
Flujo Financiero			
+ Capitalización	-	-	-
+ Obligaciones Adquiridas	13.166	14.675	14.100
- Pago de Obligaciones Financieras	5.866	8.299	10.424
= Efectivo provisto (usado) por las actividades de financiación (10)	7.300	6.376	3.675
Flujo de Caja Neto (11) = (9) + (10)	64	63	6
Efectivo inicial	540	604	667
Efectivo final	604	667	673