

PLANIFICACIÓN FINANCIERA

Julio Cesar Quintero Pedraza

1.1 Planificación Financiera.

Cuando acaba un año es común hacer balance y formular los deseos del próximo, esta actividad se repite en todos y cada uno de los ámbitos de nuestra vida. Podemos decir que es un buen momento para evitar repetir el próximo año los errores que hemos cometido en éste.

En el mundo empresarial siempre suceden cosas que, a priori, no estaban contempladas en el guión. Sin embargo, en nuestra mano está el conseguir minimizar estos factores, planificando adecuadamente nuestra actividad y nuestras necesidades.

Tanto cuando nos embarcamos en una aventura empresarial como para cualquier empresa en funcionamiento, se deben tener claras las líneas estratégicas que marcan nuestra actividad. La mejor forma de concretar estas ideas es plasmándolas en una serie de objetivos concretos y alcanzables; que nos sirven para crear el Plan de Negocio, nuestra guía en la operativa diaria. Como último eslabón, no por ello menos importante, se obtienen las necesidades financieras. ¿Cuántas veces se tienen ideas brillantes que no se pueden materializar por falta de recursos? o lo que es peor, ¿cuántas veces han fracasado proyectos porque no se habían cuantificado correctamente las necesidades financieras y no se puede hacer frente a las deudas? De ahí, la importancia de una adecuada planificación financiera.

La correcta identificación de las necesidades supone uno de los aspectos más importantes y trascendentales en la planificación financiera de cualquier empresa. Es preferible dedicar tiempo a identificar dichas necesidades correctamente que convertir el “apagar fuegos” en una actividad cotidiana. De esta manera reducimos la aparición de elevados gastos financieros provocados por negociaciones desfavorables y precipitadas.

Suele mencionarse la falta de una planificación financiera efectiva como una de las razones por las que se producen los problemas financieros y el fracaso. La planificación financiera establece pautas para el cambio y el crecimiento en una empresa.

Para desarrollar un plan financiero se deben considerar algunos elementos de política financiera como son:

- La inversión que requiere la empresa en nuevos activos
- El grado de apalancamiento financiero
- La cantidad de efectivo a pagar a los accionistas
- La cantidad de capital de trabajo y liquidez que se requieren de forma continúa.

¿Qué es la planificación financiera?

Los autores (Stephen et al., 1996) definen la planificación financiera como la declaración de lo que se pretende hacer en un futuro, y debe tener en cuenta el crecimiento esperado; las interacciones entre financiación e inversión; opciones sobre inversión y financiación y líneas de negocios; la prevención de sorpresas definiendo lo que puede suceder ante diferentes acontecimientos y la factibilidad ante objetivos y metas.

Por su parte Weston (2006) plantea que la planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones.

Otros la definen (Brealey y Myer, 1994) como un proceso de análisis de las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y de financiación; proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes, decisión de las alternativas a adoptar y por último comparación del comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.

La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.¹

También se puede decir que la planificación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo. La planificación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento.²

Para el autor la planificación financiera es un proceso de estimar la demanda de recursos (compras, activos, mano de obra, ventas, etc.) teniendo como base las distintas alternativas posibles para alcanzar las metas, auxiliándose de herramientas y técnicas financieras y matemáticas.

La planificación financiera es un aspecto que reviste gran importancia para el funcionamiento y, por ende, la supervivencia de la empresa.

Son tres los elementos clave en el proceso de planificación financiera:

1. La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.
2. La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros pro forma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.

¹ “Planificación Financiera” disponible en: <http://www.salonhogar.com/materias/administracion/planefinanciera.htm> [Accesado el día 15 de febrero de 2009]

² Ídem.

3. Los presupuestos de caja y los estados pro forma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; sino que forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.

El objetivo de la planificación financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera. El sistema presupuestario es la herramienta más importante con lo que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos.

Etapas que componen el proceso de la planificación:

- 1) Formulación de objetivos y subobjetivos.
- 2) Estudio del escenario, tanto interno como externo, de la empresa en el horizonte del plan.
- 3) Estudio de las alternativas.
- 4) Evaluación de dichas alternativas, ante los objetivos propuestos.
- 5) Elección de la alternativa más idónea.
- 6) Formulación de planes.
- 7) Formulación de presupuestos.

Hasta el punto quinto, las distintas etapas componen el llamado diseño de la estrategia, y las dos últimas constituyen su implantación.

Hemos mencionado dos conceptos no definidos hasta ahora, y que lo vamos a hacer a continuación.

Se entiende por plan de la empresa a la expresión cualitativa de la estrategia empresarial, siendo el presupuesto su expresión cuantitativa. Es decir, el instrumento operativo de la planificación financiera es el plan financiero.

Existen dos niveles básicos para el plan financiero, en función del ciclo de la empresa a que hagamos referencia:

a) Plan a largo plazo, correspondiente al ciclo largo, cuyas variables instrumentales serían las inversiones a realizar y la financiación necesaria. Este plan a largo plazo tiene su expresión cuantitativa en el denominado Presupuesto de Capital, formado por un presupuesto parcial de inversiones y otro de financiaciones.

b) Plan a corto plazo, correspondiente al ciclo corto, para el cuál estarían prefijadas las estructuras económicas (activo permanente) y financieras (pasivo fijo), en sus magnitudes más importantes, por el Plan a largo plazo. Sus variables instrumentales serían el volumen de ingresos, y el coste de los mismos. Este Plan a corto plazo tiene su expresión cuantitativa en los denominados Presupuestos de Explotación.

Ahora bien, la separación entre los dos tipos de presupuestos no es posible, ya que el segundo de ellos se encuentra dentro del marco de referencia del primero. Es más, ambos exigen un ajuste perfecto, no sólo en términos de renta, sino también en términos estrictamente monetarios (cobros y pagos). Por tanto, el tercer elemento fundamental de la documentación presupuestaria es el llamado Presupuesto de Tesorería.

Existen un grupo de técnicas financieras que se utilizan en la elaboración de los planes financieros, entre las más utilizadas podemos mencionar el punto de equilibrio, la elaboración de presupuestos, el flujo de efectivo, el origen y aplicación de fondos y la elaboración de los estados financieros proforma.

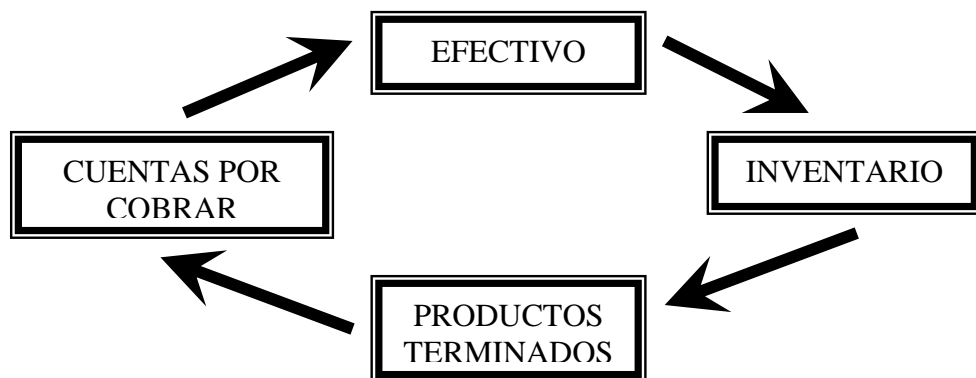
1.2 Planificación Financiera a Corto Plazo.

Administración del capital de trabajo.

El término capital de trabajo neto suele asociarse con la toma de decisiones financieras a corto plazo, este término no es más que la diferencia entre los activos y pasivos circulantes. A la administración financiera a corto plazo se le denomina a menudo administración del capital de trabajo, ambas denominaciones tienen el mismo significado.

No existe una definición universalmente aceptada para las fianzas a corto plazo. La diferencia más importante entre las fianzas a corto y largo plazo es el posicionamiento en el tiempo de los flujos de efectivo. (Stephen et al., 1996)

Normalmente se presentan decisiones financieras a corto plazo cuando una empresa ordena materias primas, paga en efectivo y planea vender los productos terminados en el transcurso de un año a cambio de efectivo.



¿Qué preguntas nos podemos hacer bajo el concepto de fianzas a corto plazo? Algunas de ellas son.

- ¿Cuál es el nivel razonable de efectivo en banco para liquidar deudas?
- ¿Cuánto debe obtener la empresa en préstamos a corto plazo?
- ¿Cuánto crédito se debe conceder a los clientes?
- ¿Qué monto y cuanto tiempo podemos diferir las cuentas por pagar?

En cierta forma, las decisiones a corto plazo son más fáciles que las decisiones a largo plazo, pero no son menos importantes. Una empresa puede detectar oportunidades de inversión de capital sumamente valiosas, encontrar el ratio óptimo de endeudamiento, seguir una política de dividendos perfecta y, a pesar de todo, hundirse porque nadie se preocupa de buscar liquidez para pagar las facturas de este año. De ahí la necesidad de la planificación a corto plazo como se afirma en la siguiente entrevista:

La Planificación hoy, dadas las condiciones del entorno, es fundamentalmente de corto plazo. La planificación financiera de corto plazo nos permite determinar los excedentes o

déficit de tesorería previstos según los estados financieros proforma (estado de resultados y balances proyectados). Esta cuantificación es la que nos permite desarrollar estrategias de inversión (en el caso de que se obtengan excedentes) y estrategias de financiamiento (en los casos en que proyectamos déficit) (Contreras, 2009)

Cuatro de las partidas más importantes en el activo circulante son: efectivo, inversiones a corto plazo, cuentas por cobrar e inventarios. En el pasivo circulante tenemos dentro de las partidas más importantes las cuentas por pagar, los gastos por pagar y los documentos por pagar.

Ciclo operativo y ciclo de efectivo.

En la actividad a corto plazo se presentan una serie de eventos y dediciones que crean flujos de entradas y salidas de efectivo las que están desfasadas porque el pago de efectivo no se realiza al mismo tiempo que se recibe el efectivo y son inciertos porque las ventas y los costos futuros no pueden predecirse con exactitud.

El ciclo operativo es el periodo desde que se adquieren los inventarios, se venden y se cobra el efectivo. El ciclo de efectivo es el periodo desde el momento en que se paga el inventario hasta que se cobra la venta.

Interpretación del ciclo de efectivo.

El ciclo de efectivo depende del ciclo de inventario, de cuentas por cobrar y de cuentas por pagar. Si crecen los ciclos de inventario y cuentas por cobrar aumenta el ciclo de efectivo y disminuye si la empresa puede diferir el pago de las cuentas por pagar.

La mayoría de las empresas tienen un ciclo de efectivo positivo, por lo que requieren financiamiento para los inventarios y para las cuentas por cobrar. Cuanto mayor sea el ciclo de efectivo, mas financiamiento se requerirá. Entre mas corto sea el ciclo de efectivo menor será la inversión en inventario y cuentas por cobrar y por consecuencia el total de activo rotara mas.

El ciclo de conversión de efectivo puede usarse para trazar políticas de inversión en activos circulantes, partiendo de que la política de capital de trabajo se refiere a dos aspectos básicos: definir el nivel apropiado de activos circulantes y la forma en que estos serán financiados.

Flujos de efectivo.

El presupuesto de flujo de efectivo es una herramienta fundamental en la planificación financiera a corto plazo, ya que este permite registrar las proyecciones de entradas y salidas de efectivo y el resultado estimado de superávit o déficit en los flujos.

La mayor parte de las entradas de efectivo provienen de las ventas, mientras que las salidas pueden agruparse en cuatro categorías: pago de cuentas por pagar; gasto de personal, administrativo y otros; inversiones de capital y por ultimo impuestos, intereses y pago de dividendos.

El flujo de efectivo nos indica cuanto financiamiento se necesita obtener para hacerle frente a las operaciones planificadas.

La administración de cuentas por cobrar es otra variable a considerar en la planificación financiera a corto plazo. Esta dada por la política de otorgamiento de crédito a los clientes y el seguimiento al vencimiento de las facturas.

También se debe tener en cuenta los descuentos por pronto pago que se pueden conceder, así como las ventas al contado y el interés cargado por e crédito.

El uso de instrumentos de crédito comercial como el pagare y la letra de cambio son muy útiles en las operaciones de compra venta, ya que crean una obligación de pago mas formal, al tener los mismos fuerza legal ante un tribunal para reclamar un pago o hacerlo efectivo a través de un banco.

En forma general podemos decir que la política de crédito es una de las variables controlables que afectan a demanda de los productos, y esta a su vez forma los cuatro siguientes variables.

- El periodo de crédito, que es el tiempo que se le confiere a los compradores para que liquiden sus deudas.
- Las normas de crédito, que se refiere a la capacidad financiera mínima que debe tener los clientes para ser aceptados y el monto de crédito disponible.
- La política de cobranza, que se mide por la liquidez o por la elasticidad en el seguimiento de las cuentas de pago lento.
- Las cuentas concedidas por pronto pago, incluyendo el periodo del descuento y el monto.

Los árboles de decisión son muy útiles en las decisiones para otorgar crédito comercial.

Administración de inventarios.

Los inventarios son esenciales para las ventas y estas a su vez necesarias para las utilidades. Una deficiente administración de inventario afecta la rentabilidad del negocio, ya que entre el 20% y el 40% de los activos totales son inventario, según la ecuación de DuPont esta deficiencia puede dar como resultado inventarios excesivos, los cuales pueden llevar a una tasa baja de rendimiento sobre el capital invertido. Las decisiones sobre los inventarios tienen efecto sobre el ciclo de conversión de efectivo, ya que puede aumentar o disminuir como se expuso anteriormente.

La administración de inventario se centra en cuatro aspectos básicos.

1. ¿Cuánto inventario debe ordenarse o producirse en un momento dado?
2. ¿En que momento deberá ordenarse o producirse el inventario?
3. ¿Cuáles productos merecen mayor atención?
4. ¿Puede el negocio protegerse contra los cambios en los costos de los artículos del inventario?

Uno de los aspectos mas importantes es definir los costos asociados con el inventario, según Weston (2006) estos se pueden agrupar en tres categorías. Los que se asocian con el mantenimiento, los que se asocian con el pedido y recepción del inventario y los que se asocian con los faltantes de inventario.

Para determinar la cantidad económica de la orden existen modelos matemáticos que tienen en cuenta variables como: punto de reorden, mercancías en transito, inventario de seguridad y otros que pueden ser agregados por interés de quien usa el modelo. También existen sistemas computarizados de control de inventario, que permiten un aprovechamiento más eficaz sobre el trabajo con los inventarios.

Financiamiento a corto plazo.

La deuda a corto plazo es generalmente más riesgosa que la deuda a largo plazo, también es menos costosa y es más susceptible de obtenerse más rápido y bajo términos mas flexibles. Estas afirmaciones dependen en gran parte del tipo de crédito a corto plazo que realmente se use. (Weston, 2006).

El crédito a corto plazo se define como cualquier pasivo que originalmente se haya programado para liquidarse al término de un año. Existen muchas fuentes de financiación a corto plazo pero los cuatro tipos principales son:

1. Los pasivos acumulados.
2. Las cuentas por pagar (el crédito comercial).
3. Los prestamos bancarios.
4. El papel comercial.

Los pasivos acumulados generalmente contienen los gastos acumulados y los impuestos acumulados, estas partidas se muestran en el balance general. Estos pasivos aumentan a medida que crecen las operaciones de una empresa, además esta deuda es gratuita en el sentido de que no se paga ningún interés sobre los fondos que se obtienen de ellos. Estos pasivos las empresas solo pueden hacer uso de ellas hasta donde le es posible ya que existen normas y leyes que establecen la cancelación de las mismas.

Las cuentas por pagar representan las cuentas por cobrar de otras empresas que nos han otorgado crédito comercial. El crédito comercial es una fuente espontánea de financiamiento ya que surge de las transacciones ordinarias de los negocios.

Otra forma de financiarse con las cuentas por pagar es retardando el pago de las facturas tanto como sea posible pero sin llegar a perder la credibilidad ante los proveedores, esto sin embargo puede tener dos desventajas, primero, pierden la oportunidad de obtener descuentos y segundo que los proveedores no les faciliten crédito comercial.

Prestamos bancarios a corto plazo.

Los préstamos bancarios ocupan el segundo lugar en importancia como fuente de financiamiento a corto plazo. (Weston, 2006)

En los financiamientos bancarios se utiliza generalmente combinaciones de varios servicios financieros como expresa el siguiente autor:

En el financiamiento a corto plazo, se esta operando con instrumentos que complementan la tradicional línea de crédito o los préstamos de corto plazo: es el caso de las operaciones de factoring, de descuento de documentos, o los créditos de corto plazo con garantía de inventarios. (Contreras, 2009).

El préstamo bancario consiste en que el banco (prestamista) otorga cierta cantidad de dinero a un cliente (prestatario) hasta el importe máximo autorizado, para un propósito específico, garantizando con activos del prestatario o de terceros y con la condición de recuperarlo en la fecha de su vencimiento.

Estos préstamos también son llamados para capital de trabajo porque se destinan a los gastos corrientes de actividades productivas, comerciales y de servicios y su utilización no es superior al año.

En estos tipos de financiamientos no se tienen en cuenta el concepto del valor del dinero en el tiempo, ya que los flujos esperados de efectivo se producen en el periodo de un año.

El papel comercial consiste en documentos a corto plazo emitidos por empresas de gran tamaño y con alta calificación crediticia. Estos documentos pueden tener una vigencia de hasta 270 días. Debido a que la empresa emite directamente y por lo general respalda la emisión con una línea de crédito bancaria especial, la tasa de interés que obtiene la empresa suele ser inferior a la que cobraría el banco por un préstamo directo.

1.3 Planeación para el futuro. Sus herramientas y Técnicas.

Los gerentes de todos los niveles se enfrentan con una multitud de opciones y datos potencialmente desconcertantes, sin embargo existen técnicas de la ciencia administrativa que pueden proporcionarle sentido a estos datos y ayudar a los gerentes para que tomen decisiones de planeación que sean eficientes y efectivas a la vez.

Tomando en cuenta el ambiente actual del mundo de los negocios, con la globalización de la economía y el desarrollo creciente de las tecnologías se ha vuelto menos estable y más impredecible el ambiente externo de las organizaciones, esto significa que los gerentes se enfrentan cada día a situaciones de menor certeza y mayor riesgo, más incertidumbre y turbulencia. Por tal razón, están necesitados de herramientas y técnicas que le ayuden a controlar el ambiente por medio del desarrollo de proyecciones, así como a calcular los probables resultados de distintas ocurrencias en varios escenarios, debido al incremento de consumidores, competidores, proveedores, etc. que la misma globalización ha traído a nuestros días y que debe tenerse en cuenta para la toma de decisiones correctas. De este modo el número de variables que deben considerar tiende a incrementarse. A las decisiones que se toman teniendo en cuenta el escenario probable y el número de variables que intervienen se les conocen como decisiones de predictibilidad y dimensión. En las decisiones de predictibilidad y dimensión suele ser muy útil el proceso de la ciencia administrativa que consiste en la determinación del problema, la

elaboración de modelos matemáticos y de prototipos, la selección de una solución, y la implantación del nuevo sistema.

La formulación de proyecciones es el proceso que consiste en el empleo de sucesos del pasado para realizar proyecciones sistemáticas sobre tendencias o resultados futuros, sin embargo las proyecciones no tienen que ser correctas para ser útiles. Basta que se prueben los acontecimientos futuros con suficiente veracidad para guiar las acciones presentes en forma válida y con miras a una meta.

Las proyecciones son necesarias, sin ellas, tanto los individuos como las organizaciones estarían a la merced de los acontecimientos futuros. Su uso más importante se ubica en la actividad de planeación, cuando los directivos utilizan proyecciones para crear premisas o supuestos básicos que se convierten en los cimientos de la planeación o la toma de decisiones. Estas proyecciones responden a dos categorías generales: las que se realizan acerca de sucesos que serán determinados en gran medida por lo que la organización hace o deja de hacer; y los que son acerca de cambios de las variables básicas sociales, económicas, políticas y tecnológicas que conforman el ambiente de acción indirecta.

Las proyecciones que se ven afectadas por las acciones de una organización son más difíciles de realizar, puesto que también involucran supuestos acerca de los ambientes de acción directa e indirecta.

En la realización de proyecciones la ciencia administrativa emplea dos técnicas básicas: las técnicas cuantitativas, que se basan en datos del pasado; y las técnicas cualitativas, que reflejan acciones y juicios que se basan en la experiencia pasada. Ambas técnicas son útiles en situaciones diversas.

BIBLIOGRAFIA

- James, A y F. Stoner, (s/f) *Administracion*. Primera Parte. Quinta Edicion. (s-editorial)
- Barriga L., (2009). “La Planificación”. disponible en: <http://www.geocities.com/luibar.geo/Planificacion.htm> [Accesado el día 15 de febrero de 2009]
- Murdick, R., (1994) *Sistema de Información Basados en Computadoras*. México, Editorial Diana.
- Cortés, H., (1998) *Gerencia Efectiva*. Caracas, HCZ Consulying.
- Jiménez, W., (1982) *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*. México, FCE.
- Ferry, G. y S. Franklin, (1987) *Principios de Administración*. México, Editorial CECSA.
- Ross, S.; Westerfield, R. y B. Jordan, (1996) *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Primera edición en español de la segunda en ingles. Madrid, Mosby-Doyma Libros, S.A.
- Weston, T., (2006) *Fundamentos de Administración Financiera*. Vol II y III, La Habana, Editorial Félix Varela.
- Brealey, R. y S. Myer, (1994) *Fundamento de Financiación Empresarial*. Tercera Parte, cuarta edicion, México, Editorial McGraw Hill.
- Contreras, E., (2009) “La Importancia de la Gestión Financiera en la Creación de Valor”. [En línea], disponible en <http://www.areaminera.com/contenidos/entrevistas/73.act> [Accesado el día 18 de febrero de 2009]
- Estilo Harvard para las Referencias Bibliográficas, CDICT-Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
- Rodríguez, M., (2007) *Procedimiento Integral para la Planificación en la Empresa Torrefactora de Café de Villa Clara*. Tesis de Maestría. Santa Clara, Departamento de Ciencias Económicas, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villa.
- Ryan, B.; Scapens, R. y M. Theobald, (2004) *Metodología de la Investigación en Finanzas y Contabilidad*. España, Ediciones DEUSTO.
- Banco de Crédito y Comercio, (2004) *Análisis de Riesgo Financiero Bancario*. La Habana, Cuba.
- Mejia, R., (2006) *Administración de Riesgos. Un Enfoque Empresarial*. Primera Edicion, Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Chiavenato, I., (2000) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Quinta Edicion, México, McGraw Hill Interamericana.
- Pons, H. et al., (2006) *Planificación*. Cuba, Editorial Pueblo y Educación.
- Gallagher, A. y H. Watson, (1990) *Métodos cuantitativos para la toma de decisiones en administración*. Mexico, Editorial Mc-Graw Hill.