

TEMA 6: PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA Y GESTIÓN DEL CIRCULANTE

- 6.1. La liquidez en la empresa
- 6.2. El proceso de planificación en la empresa
- 6.3. La planificación financiera a largo plazo
- 6.4. La planificación financiera a corto plazo
- 6.5. La gestión del capital circulante

6.1.- LA LIQUIDEZ EN LA EMPRESA

- ✓ En el **ÁREA FINANCIERA** se persiguen **3 OBJETIVOS BÁSICOS**:
 - 1. Maximizar rentabilidad**
 - 2. Minimizar riesgo**
 - 3. Garantizar la liquidez**
- ✓ Diferente importancia **según el horizonte temporal**:
 - **En el corto plazo**: el riesgo es menor: hay que centrar la atención en el binomio **rentabilidad-liquidez**
 - **En el largo plazo**: la liquidez está más asegurada: hay que centrar la atención en el binomio **rentabilidad-riesgo**.

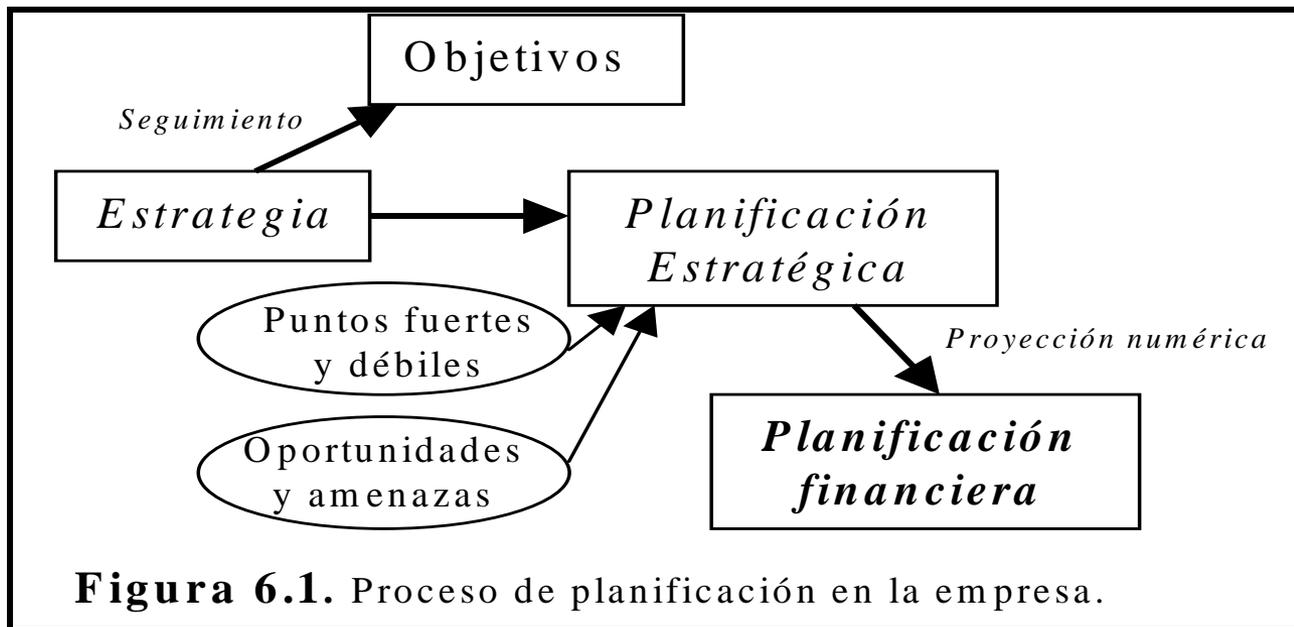
- ✓ **HASTA AHORA nos hemos centrado en el binomio rentabilidad-riesgo:**
Decisiones de inversión y decisiones de financiación: **maximizar el valor de mercado de la empresa para sus propietarios.**
- ✓ **Para las empresas también es fundamental:**
Garantizar la liquidez necesaria en el desarrollo de la actividad empresarial (año a año, mes a mes, día a día...)

Para garantizar la liquidez:

- Debe hacerse **coincidir** la manera en que el **activo** se va haciendo **líquido** con la forma en que el **pasivo** se va haciendo **exigible**.
- Se recomienda operar con **Fondo de Maniobra positivo** (parte del activo circulante que está financiado con recursos a LP: $AC-PC > 0$)
- Es necesario y fundamental estudiar los efectos que sobre la **liquidez** de la empresa tienen conjuntamente, **en el momento actual y en el futuro**, las decisiones de inversión y financiación que se adopten: se requiere desarrollar un proceso de **PLANIFICACIÓN FINANCIERA**.

6.2.- EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN EN LA EMPRESA

- Para conseguir los objetivos que persigue la empresa es necesaria una **ESTRATEGIA empresarial**.
- La estrategia da lugar a la **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**. Implica un doble análisis:
 - **Análisis del entorno socioeconómico**: oportunidades y amenazas para la empresa.
 - **Análisis de la situación interna de la empresa** a partir de la información económico-financiera que da la contabilidad: puntos fuertes y débiles.
- Para hacer operativa la estrategia empresarial hay que desglosarla a través de un **PROCESO DE PLANIFICACIÓN A LARGO Y CORTO PLAZO**.



La PLANIFICACIÓN FINANCIERA:

- Tiene por objeto la **expresión en términos monetarios de los resultados de las acciones marcadas por la planificación estratégica**, intentando **identificar los recursos financieros necesarios** para conseguir los objetivos determinados por esta planificación estratégica.
- **Especifica y cuantifica (de forma previsional) el RESULTADO ECONÓMICO (rentabilidad) y las NECESIDADES FINANCIERAS PREVISTAS** que supondrá cada estrategia alternativa hasta seleccionar la mejor.

Según el horizonte temporal, 3 TIPOS DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA:

➤ **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:**

- Horizonte temporal: **de 3 a 5 años** (desglose anual).
- Formulación de políticas específicas para las diferentes áreas funcionales de acuerdo con los objetivos.
- Resultado: **Plan financiero a largo plazo, (presupuesto de capital o plan de inversión y financiación a largo plazo).**

➤ **PLANIFICACIÓN DE GESTIÓN:**

- Horizonte temporal: **1 año** (desglose mensual).
- Objetivo: asegurar el logro de los objetivos de la empresa.
- Resultado: **Presupuestos anuales de ventas, producción, aprovisionamiento, etc.**

➤ **PLANIFICACIÓN OPERATIVA:**

- Horizonte temporal: **muy corto plazo, día a día.**
- Objetivo: asegurar la liquidez
- Resultado: **Presupuesto de Tesorería.**

Algunos aspectos a destacar de la PLANIFICACIÓN FINANCIERA:

- ❖ A LP, debe ser reflejo monetario de la estrategia empresarial.
- ❖ A CP, debe realizarse en función de la planificación financiera a LP.
- ❖ Debe implicar a todos los departamentos y responsables de la empresa.
- ❖ Es un **proceso dinámico e iterativo**, en función de un flujo continuo de información que retroalimenta el proceso.
- ❖ Parte, entre otra, de la información contable pero debe elaborarse con **perspectiva financiera** (cobros y pagos, no ingresos y gastos)
- ❖ Necesita de un **control financiero**: supervisión y seguimiento continuo del cumplimiento de planes y objetivos.

6.3.- LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA A LP

PLANIFICACIÓN FINANCIERA A LP: 2 etapas

- **Etapa cualitativa:**
 - Análisis DAFO (puntos fuertes-débiles, oportunidades y amenazas del entorno).
 - Fijar *objetivos* (ej. Rentabilidad del 20%, incremento ventas 10%,...)
 - Diseñar *estrategia*
- **Etapa cuantitativa:**
 - Cuantificar las hipótesis en términos monetarios.
 - Elaborar *documentos previsionales*:
 - Cuenta de resultados previsional
 - Presupuesto de capital previsional: EOAF
 - Balance previsional

I. CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL

- Es el primer documento que se elabora
- Recoge los **ingresos y costes previsionales** y, por tanto, el resultado previsional
- Permite conocer el volumen de **autofinanciación** (amortización de inmovilizado + beneficio retenido)

AÑO	1	2	...	N
Ventas				
- Coste sobre ventas				
= Margen bruto sobre ventas				
- Gastos comerciales y de administración				
- Amortización de inmovilizado				
= Beneficio antes de intereses e impuestos				
- Gastos financieros				
= Beneficio antes de impuestos				
- Impuestos				
= Resultado Neto				
- Dividendo				
= Beneficio retenido (dotación a reservas)				

II. PRESUPUESTO DE CAPITAL PREVISIONAL O EOAF PREVISIONAL

- Presupuesto de inversión y financiación a LP.
- Es el segundo documento que se elabora.
- Permite **ver los recursos financieros de que dispone la empresa para cubrir sus necesidades financieras** (y por diferencia, ver si se necesita financiación externa adicional y en qué cantidad)
- Consta de **2 presupuestos parciales**:
 - **Presupuesto de inversión: Aplicaciones** de fondos que generan la inversiones planificada
 - *Inversiones en activo y Reducciones de pasivo*
 - **Presupuesto de financiación: Orígenes** de fondos (orígenes de fondos: financiación interna o externa) para acometer los proyectos:
 - *Autofinanciación, Incrementos de pasivo y Disminuciones de activo*

PRESUPUESTO DE CAPITAL PREVISIONAL O EOAF PREVISIONAL:

- El saldo anual y acumulado debe ser cero (aconsejable cierto superávit).
 - **Aplicaciones < Orígenes : superávit:** sobran recursos (estudiar la reinversión del superávit)
 - **Aplicaciones > orígenes: déficit:** faltan recursos (buscar financiación)

AÑO	1	2	...	N
NECESIDADES DE FONDOS				
Inversiones en activo fijo				
Devolución de deudas a largo plazo				
Inversiones en variación del fondo de maniobra				
ORÍGENES DE FONDOS				
Autofinanciación (Beneficio retenido + amortización)				
Ampliaciones de capital				
Subvenciones de capital				
Ventas de activo fijo (VNC)				
Nueva financiación ajena				
Diferencia entre orígenes y aplicaciones= SUPERÁVIT(+)/DÉFICIT (-) ANUAL				
SUPERÁVIT/DÉFICIT ACUMULADO				

III. BALANCE PREVISIONAL: situación patrimonial de la empresa

AÑO	1	2	...	N
ACTIVO				
Inmovilizado neto (Inm. Bruto- Amort. Acum.)				
Activo circulante				
Existencias				
Clientes				
Otros deudores				
Tesorería deseada				
Tesorería excedente (superávit acumulado)				
PASIVO				
Pasivo fijo				
Fondos propios				
Capital				
Reservas				
Fondos ajenos a largo plazo				
Financiación externa necesaria				
Pasivo Circulante				
Proveedores				
Otros acreedores				
Financiación bancaria a corto plazo				

6.4.- LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA A CP

- El **horizonte temporal** de la planificación a corto plazo suele ser **un año** realizándose estimaciones mes a mes.
- Se considera que **los datos de la planificación a LP están dados** (inversiones, FM y financiación) y sirven como referencia para hacer el desglose del plan a CP.
- Cuando se efectúe el control de las desviaciones de las previsiones a CP se debe **reelaborar el plan a LP**.
- Es necesario conocer la **política de circulante** de la empresa (**cobros y pagos**) (no solo las ventas sino como se van a cobrar, por ejemplo, para determinar el presupuesto de tesorería).

PLANIFICACIÓN A CP: Se parte de la cifra de ventas esperada y se elaboran los siguientes **presupuestos (P.)**:

- ✓ P. de ventas y cobros por ventas.
- ✓ P. de compras de materias primas y pagos por compras.
- ✓ P. de gastos de producción y pagos por gastos de producción
- ✓ P. de gastos de administración y pagos por gastos de administración.
- ✓ P. de gastos comerciales y pagos por gastos comerciales.
- ✓ P. de ingresos y gastos financieros y cobros por ingresos y pagos por gastos financieros.
- ✓ **PRESUPUESTO DE TESORERÍA:** En él convergen **todos los cobros y pagos de la empresa**: los resultantes de los presupuestos de explotación anteriores y los de las previsiones de inversión y financiación externa a LP.

Gestión de Tesorería: PRESUPUESTO DE TESORERIA

- El objetivo financiero a CP es tener garantizada la liquidez y para ello es necesario tener un determinado volumen de tesorería.
- Finalidad del presupuesto de tesorería: **prever los COBROS y los PAGOS** con la suficiente antelación para detectar posible desfases e intentar corregir esos desequilibrios.
- Así la empresa podrá **atender sus obligaciones de pago de forma adecuada:** sin asumir gastos financieros no planificados ni afrontar situaciones perjudiciales para la imagen comercial de la empresa.

PRESUPUESTO DE TESORERIA:

- **Definición:** Es un documento en el que se recogen las previsiones de entradas y salidas de caja para un período de tiempo (trimestres, meses, semanas y días), así como los recursos financieros para atender los déficits y las inversiones que se deben adoptar para invertir los superávits.

- Permite cumplir los siguientes **objetivos**:
 - a) Gestionar y controlar cobros y pagos para garantizar la estabilidad financiera.
 - b) Buscar la inversión/financiación más adecuada para los déficits y superávits.
 - c) Gestionar los riesgos que inciden en la liquidez.

ESTRUCTURA del PRESUPUESTO DE TESORERIA

- Se contemplan cobros y pagos debidos a:
 - Operaciones de explotación
 - Operaciones de inversión y desinversión en activo fijo
 - Operaciones de financiación a CP y a LP
 - Operaciones extraordinarias.
 - Pagos de impuestos

- Saldo inicial: se obtiene del último balance.
- Saldo final: saldo inicial + la diferencia entre cobros y pagos para un periodo.
- Al saldo final se le resta la tesorería mínima requerida.
- Así se obtiene el superávit o déficit de tesorería para ese periodo.

PRESUPUESTO DE TESORERIA:

El objetivo ideal: que en cada periodo no sobre ni falte dinero.

En función de la cuantía duración y características de la empresa se debe decidir cómo invertir los excedentes y cómo financiar los déficits.

Es necesario realizar una labor de seguimiento y control para analizar desviaciones y corregirlas.

6.5.- LA GESTIÓN DEL CAPITAL CIRCULANTE

- El capital circulante se define como la **diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante**.
- Su gestión consiste en la **planificación, fijación y control** de los niveles más adecuados de cada partida para conseguir los objetivos marcados.
- Está ligada al **ciclo de explotación de la empresa**, dependiendo del *periodo medio de maduración* (periodo de tiempo desde que se invierte la primera unidad monetaria en factores productivos hasta que se recupera a través del cobro de las ventas de los productos terminados): a menor periodo medio de maduración mayor rotación de las operaciones y menor necesidad de circulante.
- **La Gestión del circulante se concreta en:**
 - **Gestión de tesorería** (ya analizada)
 - **Gestión de crédito a clientes**
 - **Gestión del crédito de proveedores**
 - **Gestión de stocks**

1. GESTIÓN DE CLIENTES

- La cuenta de clientes representa el **importe del crédito comercial concedido a los clientes** de la empresa (ventas con pago aplazado).
- Los **dos aspectos fundamentales** en la gestión de clientes son:
 - El **volumen de recursos** que supone la **inversión en clientes** por el **coste** que conlleva.
 - El **riesgo de impago**.
- El **volumen de las ventas** y el **período medio de cobro** concedido a los clientes **determinan el volumen de inversión en clientes** de la empresa.
- **Aspectos a considerar :**
- **1.- Condiciones de crédito:** plazo, cantidad máxima financiada, instrumentos de pago
- **2.-- Análisis del riesgo cliente.**
- **3.- Política de cobro:** procedimientos de cobro efectivo y rápido.
- **4.- Control de cuentas por cobrar** (créditos vencidos pero no cobrados).

Una de las técnicas más empleadas en la gestión de clientes: Clasificación ABC de clientes. Catalogación de los clientes en función de su importancia.

2. GESTIÓN FINANCIERA DE EXISTENCIAS

- Las existencias, inventarios o stocks están compuestas por los **bienes adquiridos por la empresa, en elaboración o terminados, susceptibles de ser vendidos o transformados y con capacidad para ser almacenados.**
- La **función de las existencias** (mercancías, materias primas, productos en curso, productos terminados) es **garantizar el funcionamiento del ciclo operativo de la empresa:** suministro-producción-venta-cobro.
- La **gestión de existencias pretende garantizar el suministro y minimizar los costes de mantenimiento del inventario.**

- **Para elaborar un modelo de gestión de stocks es necesario conocer las siguientes variables:**
 - **Demanda**
 - **Costes de mantenimiento de inventario** (de aprovisionamiento, de almacenaje, de demanda insatisfecha por falta de stock)
 - **Plazos de entrega** (tiempo desde que se hace el pedido hasta que llega al almacén)
- **Nivel de stocks en la empresa:** existen discrepancias entre los distintos dptos de la empresa (el dpto de producción querrá stocks elevados pero el financiero exigirá la reducción del stock para evitar costes)
- **Modelos para determinar el nivel óptimo de stocks en la empresa:**
 - Modelo clásico de Wilson.
 - JIT: *Just in time* o justo a tiempo.
 - MRP: *Management requirements planning* o planificación de necesidades de materiales.

3. GESTIÓN DE PROVEEDORES

- La cuenta de proveedores representa el **importe del crédito comercial concedido a la empresa por los proveedores** (compras con pago aplazado).
 - **Sin coste:** si no hay descuento por pronto pago
 - **Con coste:** si se rechaza un descuento por pronto pago y se aplaza el pago.
- En la práctica se pueden producir *retrasos en los pagos* sin tener un coste adicional (cuando se tienen problemas de liquidez es preferible informar de los retrasos al proveedor y negociar).

- Con la **gestión de proveedores** se pretende conseguir las mejores condiciones de compra (cantidad, calidad, puntualidad, precio y aplazamiento) y controlar su cumplimiento.
- Ejemplo: a mayor volumen de compra, mejor precio e incluso, condiciones de pago más favorables, pero ¿interesa realmente comprar más de lo que necesitamos? ¿compensa el mejor precio el mayor coste de almacenamiento?...