

ACCID

Associació
Catalana de
Comptabilitat i
Direcció

PLANIFICACION FINANCIERA

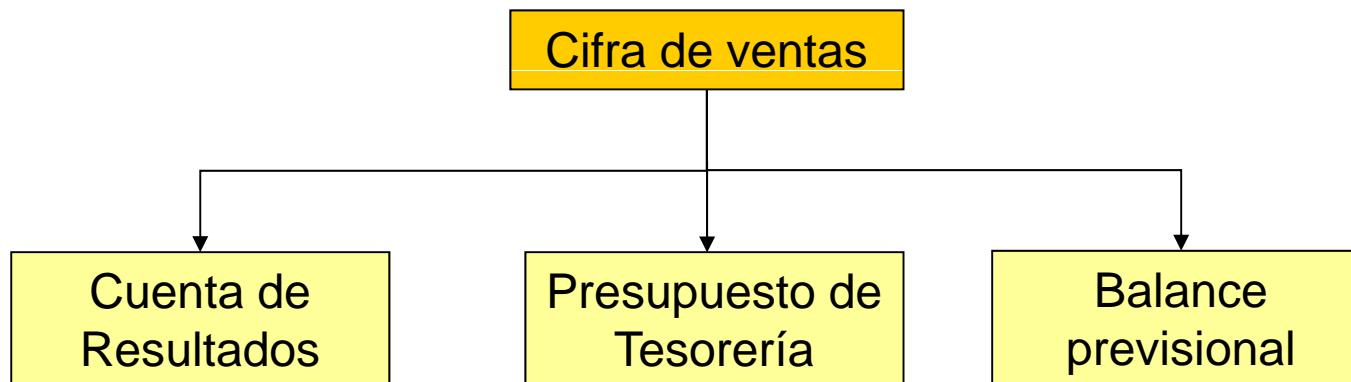
Jordi Fabregat

1. Planificación financiera
2. Revisión de la cuenta de resultados
3. Revisión del balance
4. El cambio de objetivos

1. **Planificación financiera**
2. Revisión de la cuenta de resultados
3. Revisión del balance
4. El cambio de objetivos

OBJETIVO DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA

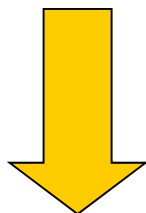
El objetivo a corto plazo es determinar la necesidad financiera , sus características y proponer una solución para resolverla.



Partimos de la cifra de ventas, desglosadas por productos, zonas, clientes o por otros factores.

PREVISIÓN DE VENTAS

Es el punto de partida



- *Detallada*
- *Realista*
- *Razonada*

Ha de ser

VENTAS	Norte	Sur	Este	Oeste	Centro	TOTAL
Grandes superficies	20	55	28	40	50	193
Distribuidores	40	18	60	90	44	252
Minoristas	70	50	60	60	87	327
TOTAL	130	123	148	190	181	772

CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL

Resultado esperado

1. Ventas
2. - Coste del producto
3. - Personal
4. - Otros costes
5. = Ebitda
6. - Amortizaciones
7. = Ebit o BAIT
8. +/- Financieros
9. +/- Extraordinarios
10. = Beneficio antes de impuestos

Temas especiales a considerar

1. Utilización del criterio de devengo y no el de pago (e. coste de personal)
2. Coste del producto según el mix de ventas
3. Amortización considerando nuevas inversiones
4. Gastos financieros históricos a la espera de la resolución de la necesidad financiera

CUENTA DE RESULTADOS

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
VENTAS TOTALES	500	500	500	1.000	1.000	1.000	300	300	300	400	400	400	6.600
COSTE PRODUCTO	300	300	300	600	600	600	180	180	180	240	240	240	3.960
MARGEN BRUTO	200	200	200	400	400	400	120	120	120	160	160	160	2.640
PERSONAL	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
OTROS COSTES	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	846
TRANSPORTES	43	43	43	85	85	85	26	26	26	34	34	34	561
EBITDA	37	37	37	195	195	195	-26	-26	-26	6	6	6	633
AMORTIZACIÓN	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	70
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	31	31	31	189	189	189	-32	-32	-32	0	0	0	563
GASTOS FINANCIEROS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
RESULT. A.IMPUESTOS	27	27	27	185	185	185	-36	-36	-36	-4	-4	-4	515

PRESUPUESTO DE TESORERIA

Resultado esperado	Temas especiales a considerar
<ol style="list-style-type: none">1. Diferencia pres. Explotación<ul style="list-style-type: none">• Cobro de clientes• Pago a proveedores• Costes con pago2. Diferencia pres. Inversión<ul style="list-style-type: none">• Pago de activo no corriente3. Diferencia de Financiación<ul style="list-style-type: none">• Cancelación de pasivos• Retribución de pasivos y P.N.4. Necesidad financiera	<ol style="list-style-type: none">1. Aplicación del plazo de cobro de clientes y pago a proveedores2. Los costes imputados según criterio de caja y no de devengo3. Introducir las cancelaciones de pasivo previstas, después decidiremos si pedimos renovaciones4. Al final obtenemos la necesidad financiera que hemos de cubrir

MOVIMIENTOS DE CIRCULANTE

VENTAS, COBROS Y MOVIMIENTOS DE CLIENTES, con plazo de cobro a 60 días

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
Ventas	100	90	110	120	180
Cobros			100	90	110
Saldo inicial	0	100	190	200	230
Ventas	100	90	110	120	80
Cobros	0	0	-100	-90	-110
Saldo final	100	190	200	230	200

COMPRAS, PAGOS Y MOVIMIENTOS DE PROVEEDORES, con plazo de pago a 30 días

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
Compras	50	45	60	65	55
Pagos	0	50	45	60	65
Saldo inicial	0	50	45	60	65
Compras	50	45	60	65	55
Pagos	0	-50	-45	-60	-65
Saldo final	50	45	60	65	55

MOVIMIENTO DE EXISTENCIAS , con una existencia igual a la venta de los últimos 30 días

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
Ventas a coste de producto	45	30	35	40	50
Compras	90	15	40	45	60
Saldo inicial existencias	0	45	30	35	40
Compras	90	15	40	45	60
Ventas a coste	-45	-30	-35	-40	-50
Saldo final	45	30	35	40	50

SALDO DE CAJA

Caja	ENE	FEB	MARZ	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
SALDO INICIAL	-700	-625	-550	-845	-847	-840	-1.220	-1.029	-720	-40	-62	-88
COBROS	500	500	500	580	580	580	1.160	1.160	1.160	348	348	348
PAGOS	425	425	795	582	572	960	969	851	480	370	374	484
SALDO FINAL	-625	-550	-845	-847	-840	-1.220	-1.029	-720	-40	-62	-88	-224



El saldo final de cada mes es la **necesidad financiera que tendremos que cubrir**

La mensualización permite

- anticiparnos a la necesidad
- conocer en que momento del año aparece
- demostrar planificación a las entidades financieras

BALANCE PREVISIONAL

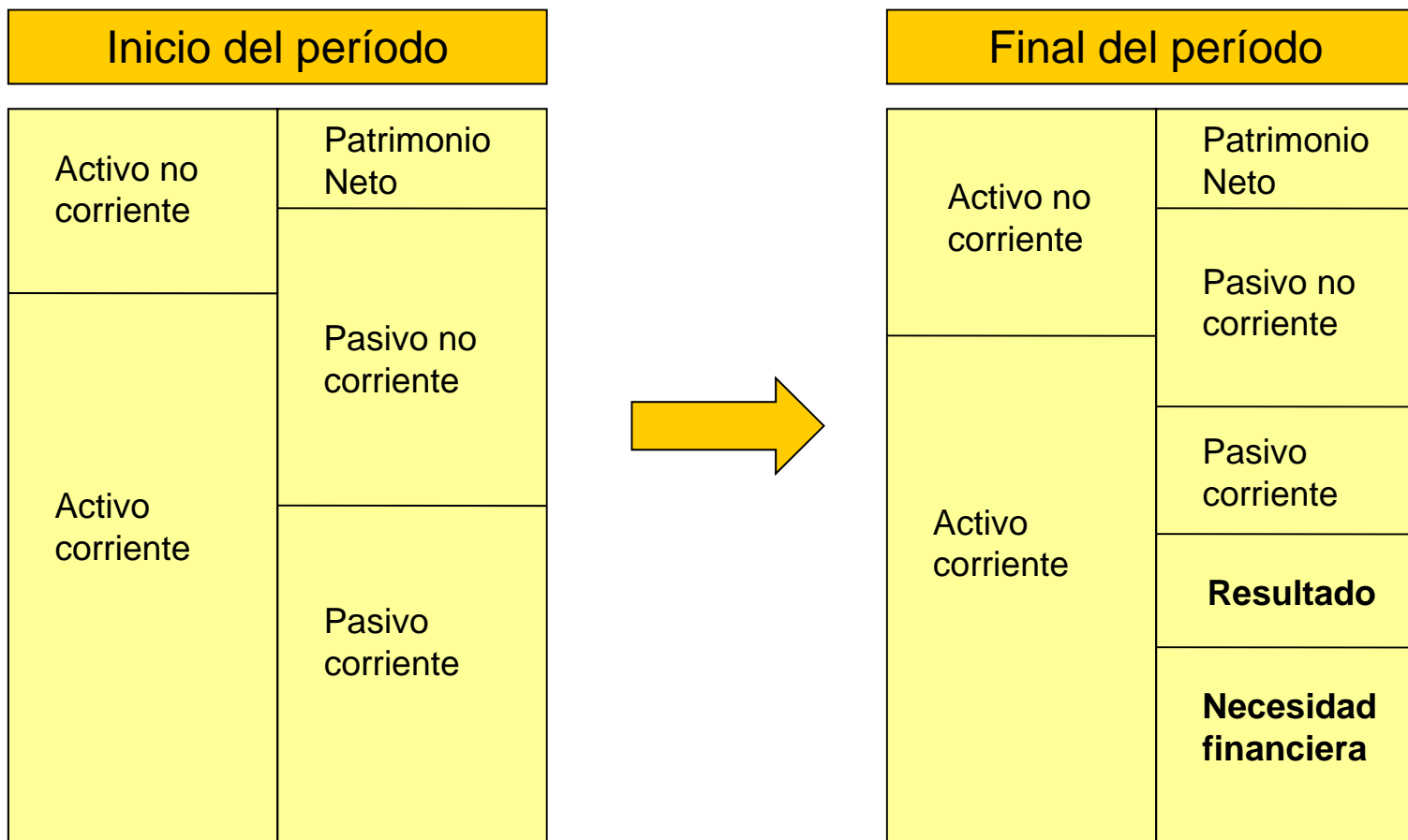
Resultado esperado

1. Activo no corriente
 - Materiales
 - Intangibles
2. Activo corriente
 - Existencias
 - Clientes
 - Disponible
3. Patrimonio neto
 - Capital y reservas
4. Pasivo no corriente
5. Pasivo corriente
 - Financiero
 - Proveedores
6. Resultado previsional
7. Necesidad financiera

Temas especiales a considerar

1. El inicio es el balance inicial con el resultado distribuido
2. Incorporar inversiones en activo no corriente
3. Obtener saldos de clientes y proveedores según condiciones
4. Recalcular la parte de pasivo corriente de las deudas a largo plazo
5. Ha de aparecer en el pasivo +P.N. el resultado previsional y la necesidad financiera a cubrir

EVOLUCIÓN DEL BALANCE



BALANCE PREVISIONAL

	INICIO	ENE	FEB	MARZ	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
ACTIVO INMOVILIZADO	700	694	688	883	877	871	865	859	853	948	942	936	930
EXISTENCIAS	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
CLIENTES	1.500	1.580	1.660	1.740	2.320	2.900	3.480	2.668	1.856	1.044	1.160	1.276	1.392
HACIENDA DEUDORA	0	-14	-28	-10	-39	-78	-117	-4	-8	4	-9	-18	-27
TOTAL ACTIVO	2.800	2.860	2.920	3.213	3.758	4.293	4.828	4.123	3.302	2.596	2.693	2.794	2.895
CAPITAL + RESERVAS	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300
RESULTADO		27	54	82	266	451	636	600	564	528	524	519	515
DEUDA A LARG O PLAZO	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
PROVEEDORES	500	598	696	696	1.044	1.392	1.392	905	418	418	487	557	557
PERIODIFICACIÓN	0	10	20	-10	0	10	-20	-10	0	10	20	30	0
NECESIDAD FINANCIERA	700	625	550	845	847	840	1.220	1.029	720	40	62	88	224
TOTAL PASIVO+P.N.	2.800	2.860	2.920	3.213	3.758	4.293	4.828	4.123	3.302	2.596	2.693	2.794	2.895









El balance resume todas las hipótesis efectuadas en la cuenta de resultados y la tesorería

ESTUDIO DE LA NECESIDAD FINANCIERA

1. Ver la diferencia entre el flujo de caja que la empresa tendría que haber generado (beneficio + amortizaciones) y la necesidad financiera obtenida, que acostumbramos a explicar analizando el balance
2. Determinar si la necesidad financiera, que debería estar “**mensualizada**”, es temporal (ex. estacionalidad de ventas) o permanente
3. Ver el nivel de endeudamiento a que llegaríamos si toda la necesidad se financiara con deuda
4. Comprobar el nivel de deuda financiera que podemos permitirnos comparándolo con el Ebitda
5. Calcular el retorno sobre activos con las inversiones propuestas en la planificación

DESFASE FINANCIERO

Hemos de explicar porque no es líquida la suma de beneficios y amortizaciones

EMPLEOS	ORÍGENES
 Pasivos	 Activos
 Inmovilizado	 Capital
 Existencias	 Deuda
 Clientes	Beneficio
 Efectivo	Amortización

ANALISIS NECESIDAD FINANCIERA

Hemos de explicar si es temporal o permanente

TEMPORAL

- Pólizas de crédito
- Descuento bancario / Factoring
- Confirming

PERMANENTE

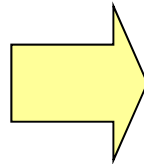
- Fondos Propios
- Deuda a largo plazo

ENDEUDAMIENTO

RATIO:
$$\frac{\text{DEUDA}}{\text{PATRIMONIO NETO}}$$

Entre 1 y 3

CALIDAD



LARGO vs CORTO
RECURSOS AUTOMATICOS

Capacidad para pagar la deuda

DFN / EBITDA

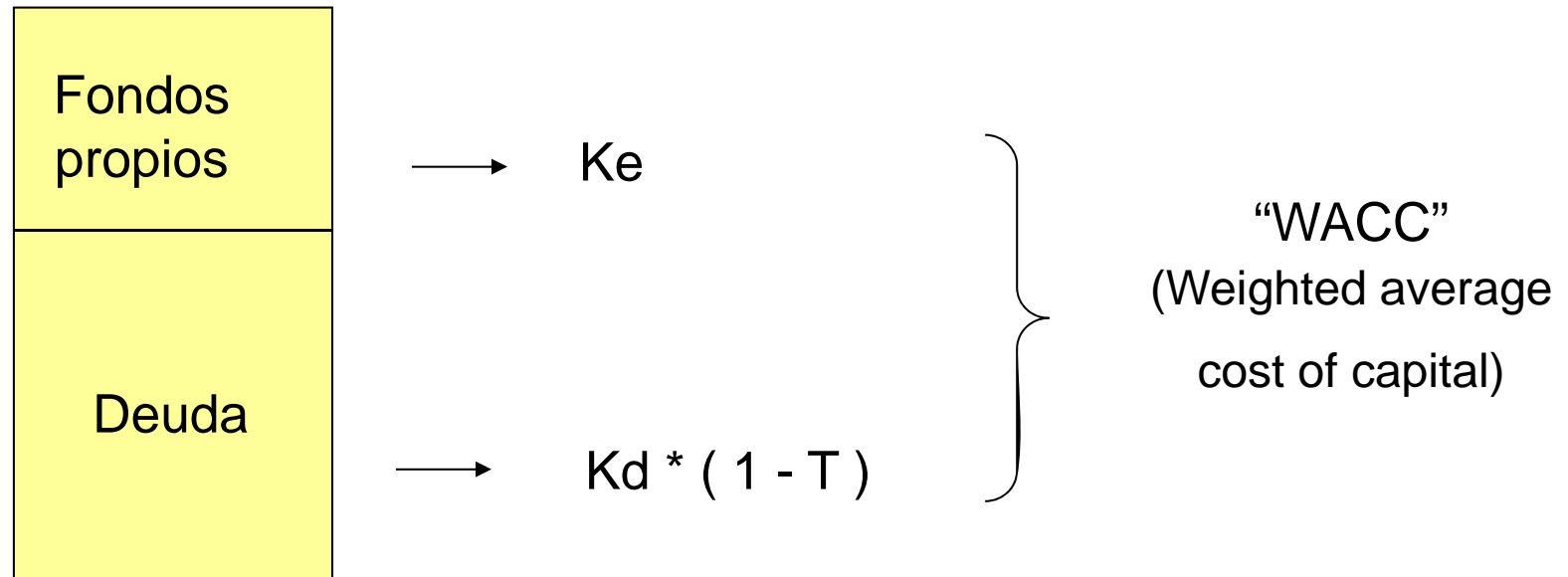
< 3,5

RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS

Hay que calcular el rendimiento sobre los activos resultantes para verificar que sea suficiente para crear valor

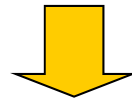
$$\text{ROCE} = \frac{\text{Beneficio de explotación después de impuestos}}{\text{Activo neto - Proveedores}}$$

COSTE DEL PASIVO + P.N.

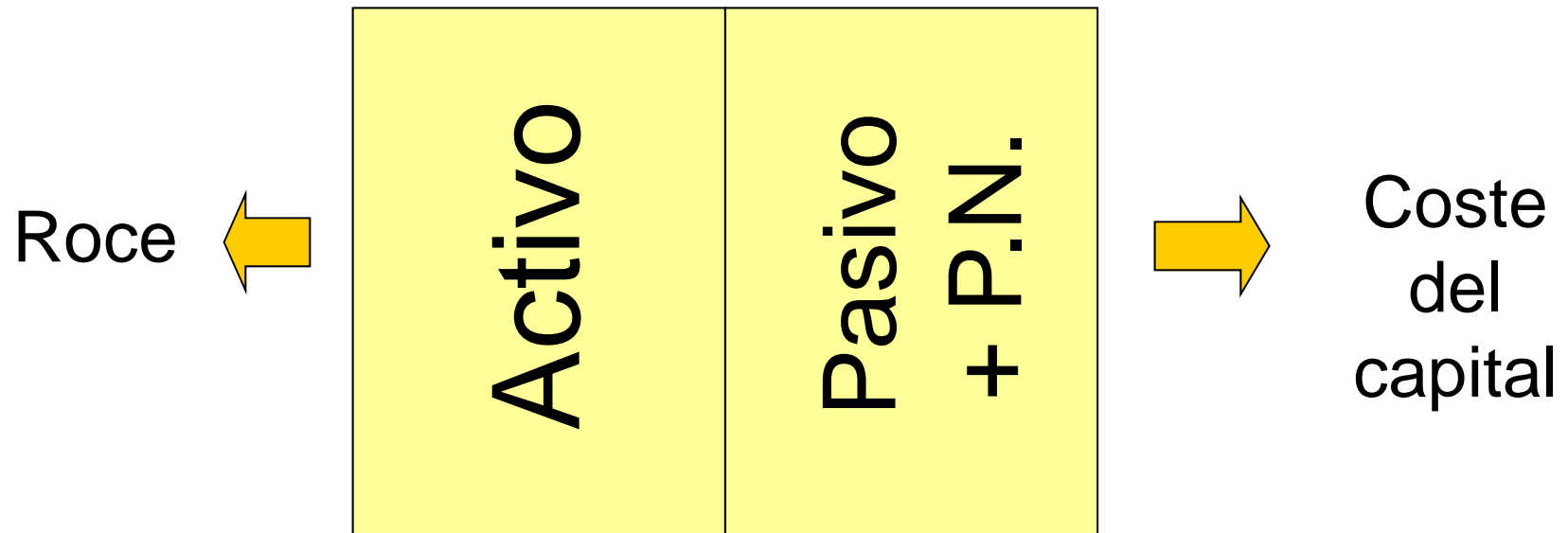


$$WACC = \left(K_e * \frac{FP}{TOTAL} \right) + \left(K_d * (1 - T) * \frac{DEUDA}{TOTAL} \right)$$

RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS



Clave para crear valor : $Roce > Coste\ del\ capital$



1. Planificación financiera
2. **Revisión de la cuenta de resultados**
3. Revisión del balance
4. El cambio de objetivos

VENTAS

1. Revisión de plazos de cobro. Efecto en la cifra de ventas
2. Margen o rotación. Elasticidad del precio
3. Política de crédito a clientes. Decisión si no tenemos riesgo concedido
4. Departamento de recobro. Minimizar la financiación de impagados

COSTES

1. Ver la cuenta de resultados en porcentaje
2. Negociación con proveedores sobre el coste del producto y de la financiación
3. Recuperar la metodología del presupuesto base cero
4. Personal. Acciones previas a los expedientes de regulación de ocupación. Responsabilidad social
5. Publicidad. La tentación es recortar
6. Se ha de renegociar todo: alquileres, asesores, financieros
7. Costes fijos o variables. Externalización de funciones administrativas u otras

1. Planificación financiera
2. Revisión de la cuenta de resultados
3. **Revisión del balance**
4. El cambio de objetivos

INVERSIÓN EN ACTIVO

1. Las inversiones en activo no corriente son imprescindibles. Perdemos ventajas competitivas sin ellas
2. La inversión en existencias. Cuidado con los obsoletos si bajan las ventas. Estudiar mecanismos de mejora de procesos y disminuir los días de rotación de existencias. Revisar el número de referencias que tenemos en el catalogo
3. La inversión en clientes. El coste de financiar morosos

FINANCIACIÓN

1. La financiación de proveedores. Un aliado necesario en épocas de crisis. El dilema entre los costes y la flexibilidad
2. Revisión de las alternativas de financiación bancaria. Confirming, factoring, descuento bancario, pólizas de crédito. El riesgo de avalar

1. Planificación financiera
2. Revisión de la cuenta de resultados
3. Revisión del balance
4. El cambio de objetivos

MODIFICAR OBJETIVOS

1. Reflexionar sobre el crecimiento en ventas. Crecer suele ser sinónimo de necesidad financiera
2. Distinguir entre objetivos estratégicos inaplazables para no beneficiar a la competencia o perder oportunidades de los que pueden esperar
3. A veces disminuir la actividad es el principio del final, a menos que incorporemos objetivos a medio plazo
4. Hemos de mantener la motivación de la plantilla sin falsos optimismos pero con una dirección clara