

Planeamiento y control presupuestario



Presupuesto

1° Cuatrimestre 2009

Características del presupuesto

Planeamiento es ...

- Extrapolar el pasado
- Construir escenarios
- Un conjunto de tareas administrativas
- Crear el futuro

Planeamiento versus presupuesto: los tipos de planificación

Planeamiento versus plan de negocios

Presupuesto y estructura

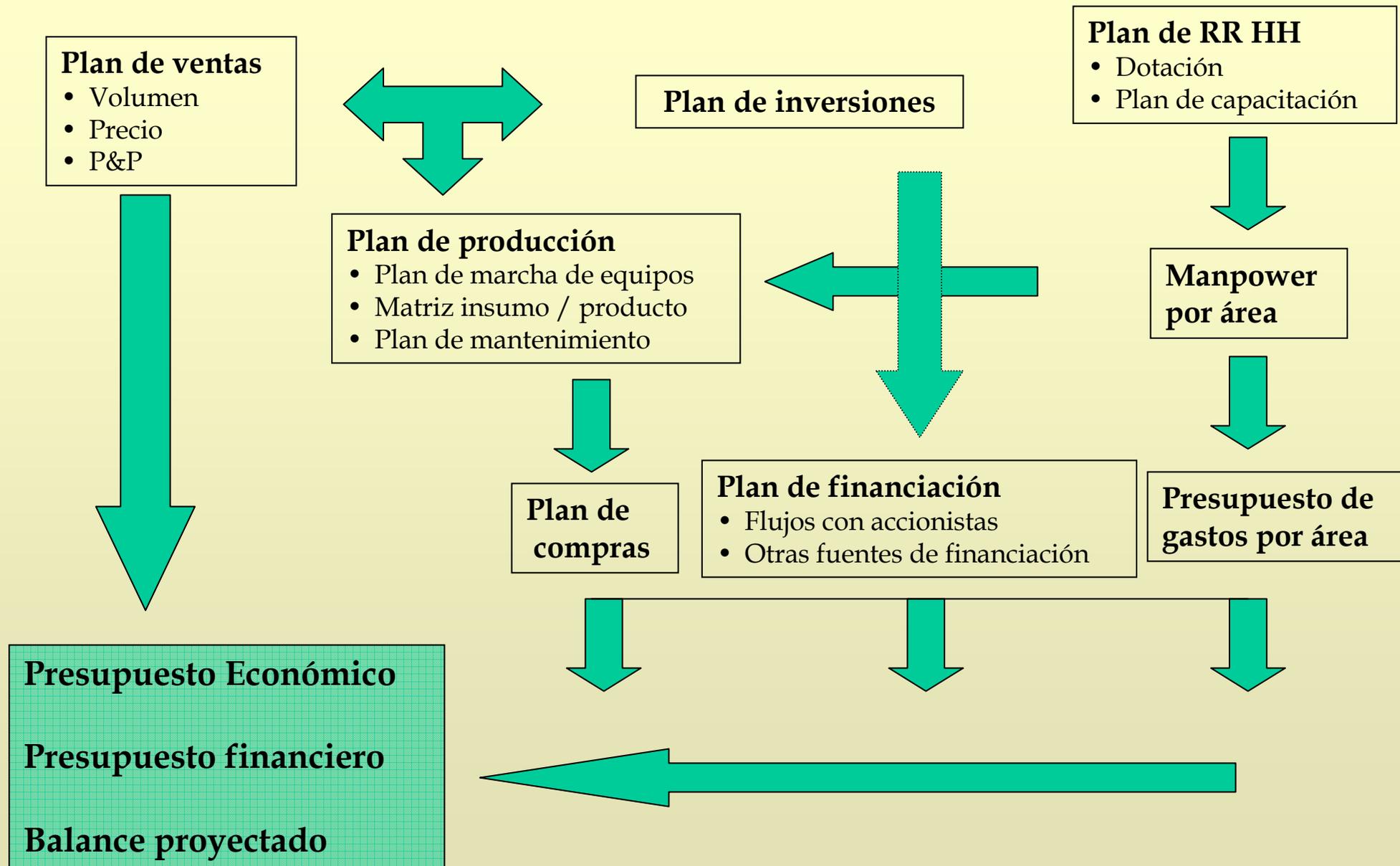
Utilidades del presupuesto:

- Asignación de responsabilidades
- Asignación de límites de inversión y gasto
- Direccionamiento de decisiones
- Compromiso del Management con la Dirección de la empresa

Presupuesto y contabilidad de gestión

- Contabilidad de gestión versus contabilidad para terceros
- Ambos integran el Sistema de Información Gerencial
- Los criterios de valuación y exposición deben ser idénticos
- La necesidad de disponibilidad de información contable confiable y oportuna

El ciclo de presupuestación



Los outputs del Presupuesto

Presupuesto económico = Estado de Resultados proyectado = Criterio Devengado

Principales conceptos incluidos

• Ventas	Precio unitario	- Gastos directos de venta
	Volumen de ventas	- Comisión vendedores
• Costo variable	Costo unitario	
	Volumen de ventas	
Contribución marginal		
• Costos fijos	Imputables a costo del producto y no variables por volumen	
Margen bruto		
• Gastos de administración	Sueldos y cargas sociales	Impuestos (nación, provincia y municipios)
	Honorarios	Otros gastos del área
	Capacitación	
• Gastos de comercialización	Sueldos y cargas sociales	Capacitación
	Promoción y publicidad	Otros gastos del área
	Movilidad empleados	
EBITDA		
• Amortizaciones	Bienes de uso e intangibles	
Resultado operativo		
• Otros ingresos y egresos	Resultados extraordinarios - Rdo. VPP	Costo indemnizaciones
• Resultado financiero	Intereses deuda financiera	Resultados por tenencia
	Intereses colocaciones financieras	Resultado por exposición a la inflación
Resultado antes de impuestos		
• Impuesto a las ganancias	Según balance impositivo	
Resultado neto		

Los outputs del Presupuesto

Presupuesto financiero = Cash Flow Proyectado = Percibido

	Principales conceptos incluidos
EBITDA	Según estado de resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Resultados que no implican movimiento de fondos 	(Provisiones, Previsiones, etc)
Fondos generados por las operaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Otros ingresos y egresos 	Resultados extraordinarios - efecto caja (cobro venta Bienes de uso) Pagos indemnizaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Variación capital de trabajo 	Cuentas a cobrar / Bienes de cambio / Proveedores
<ul style="list-style-type: none"> • Flujo con compañías controladas 	Dividendos cobrados - (Aportes realizados)
<ul style="list-style-type: none"> • Pago impuesto a las ganancias 	Adelantos según régimen impositivo
Free Cash Flow	
<ul style="list-style-type: none"> • Flujo con los accionistas 	Aportes de capital y dividendos
<ul style="list-style-type: none"> • Resultado financiero 	Intereses deuda financiera Intereses colocaciones financieras
Flujo de fondos neto	

Saldo inicial Fondos

Flujo de fondos neto del período

Saldo final Fondos

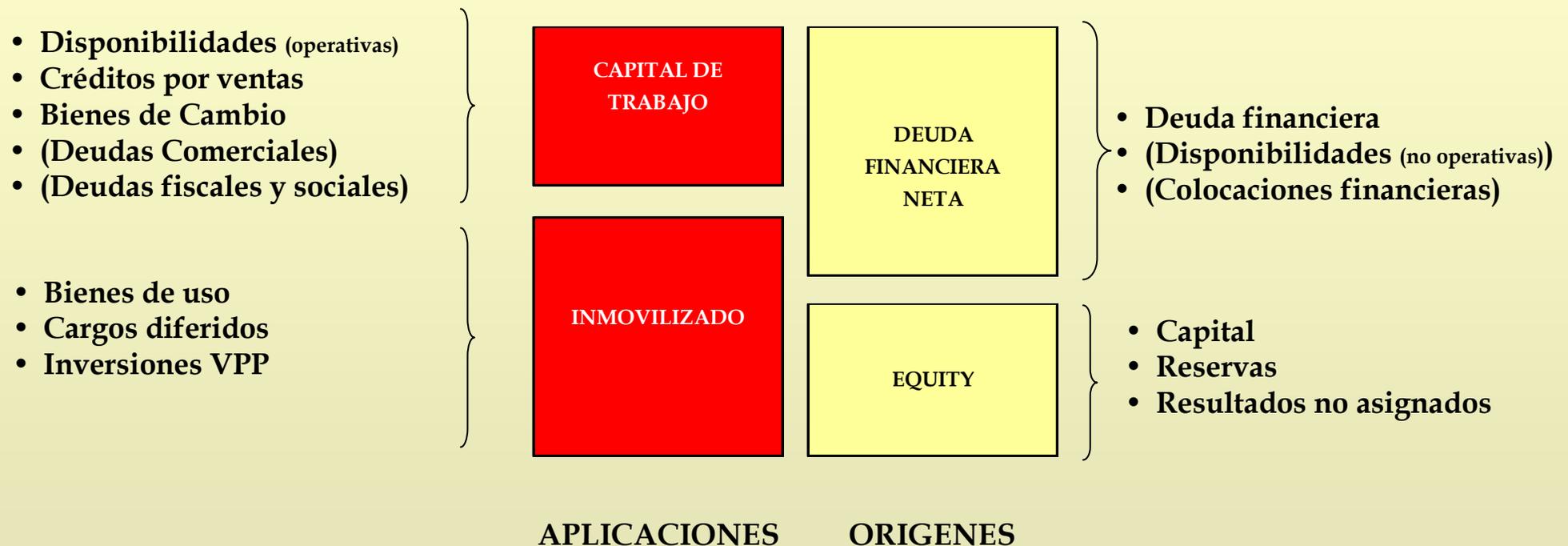
Los outputs del Presupuesto

Conceptos

- Costeo por absorción versus costeo directo
- Contribución marginal = palanca económica del negocio
- Costos fijos y punto de equilibrio
- Sensibilidades precio y volumen
- Concepto de fondos: alternativas
- Apalancamiento de costos y apalancamiento financiero

Los outputs del Presupuesto

Balance proyectado



Los outputs del Presupuesto

Análisis de estados contables (reales y proyectados): principales indicadores

- Aplicaciones = Eficiencia
 - Días de clientes
 - Días de stock
 - Días de proveedores
 - Rotación de bienes de uso
- Orígenes = Costo
 - Costo de la deuda promedio
 - Costo del capital propio
 - Costo promedio del capital
- Rentabilidad
 - Análisis vertical del estado de resultados
 - ROE
 - ROA
 - Dupont
- Solvencia
 - Endeudamiento
 - Ebitda / Intereses
 - Ebitda / Deuda

Plan de Negocios y evaluación de proyectos

- Evaluación de proyectos:
 - nuevas inversiones
 - nuevos negocios (start ups)

- Plan de negocios y Flujo de fondos proyectados

- El concepto de costo de capital y la tasa de corte

- VAN y TIR

- E.V.A.