

Planeamiento y control presupuestario



Presupuesto

2° 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

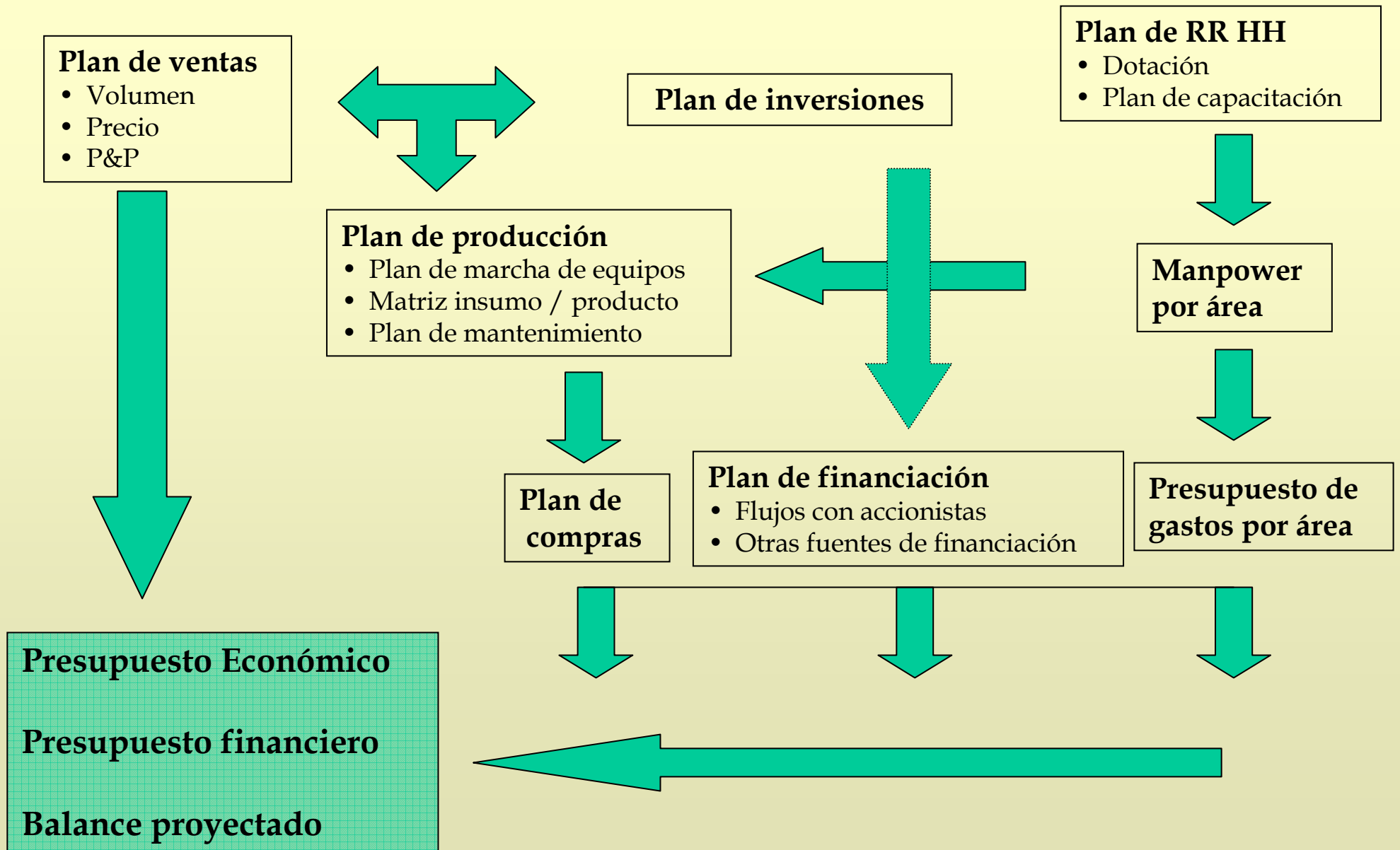
Utilidades del presupuesto:

- 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

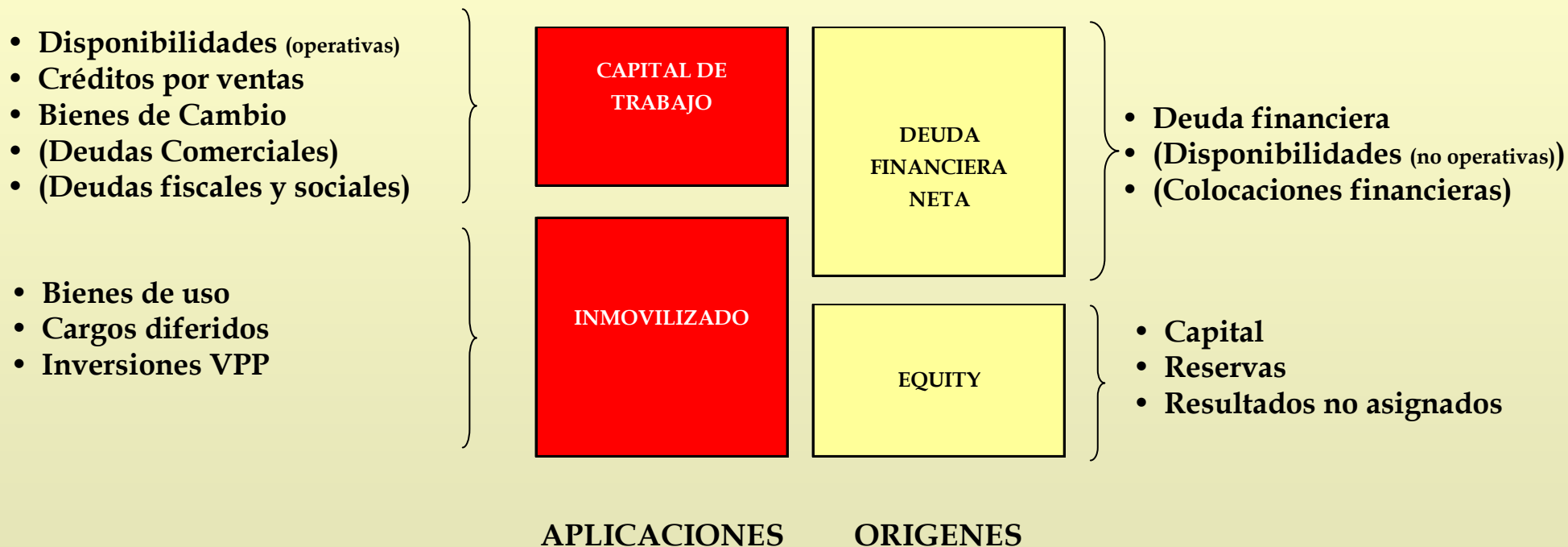
Los outputs del Presupuesto

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.