

# *Planeamiento y control presupuestario*



---

## Presupuesto

2° Cuatrimestre 2010

# 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:

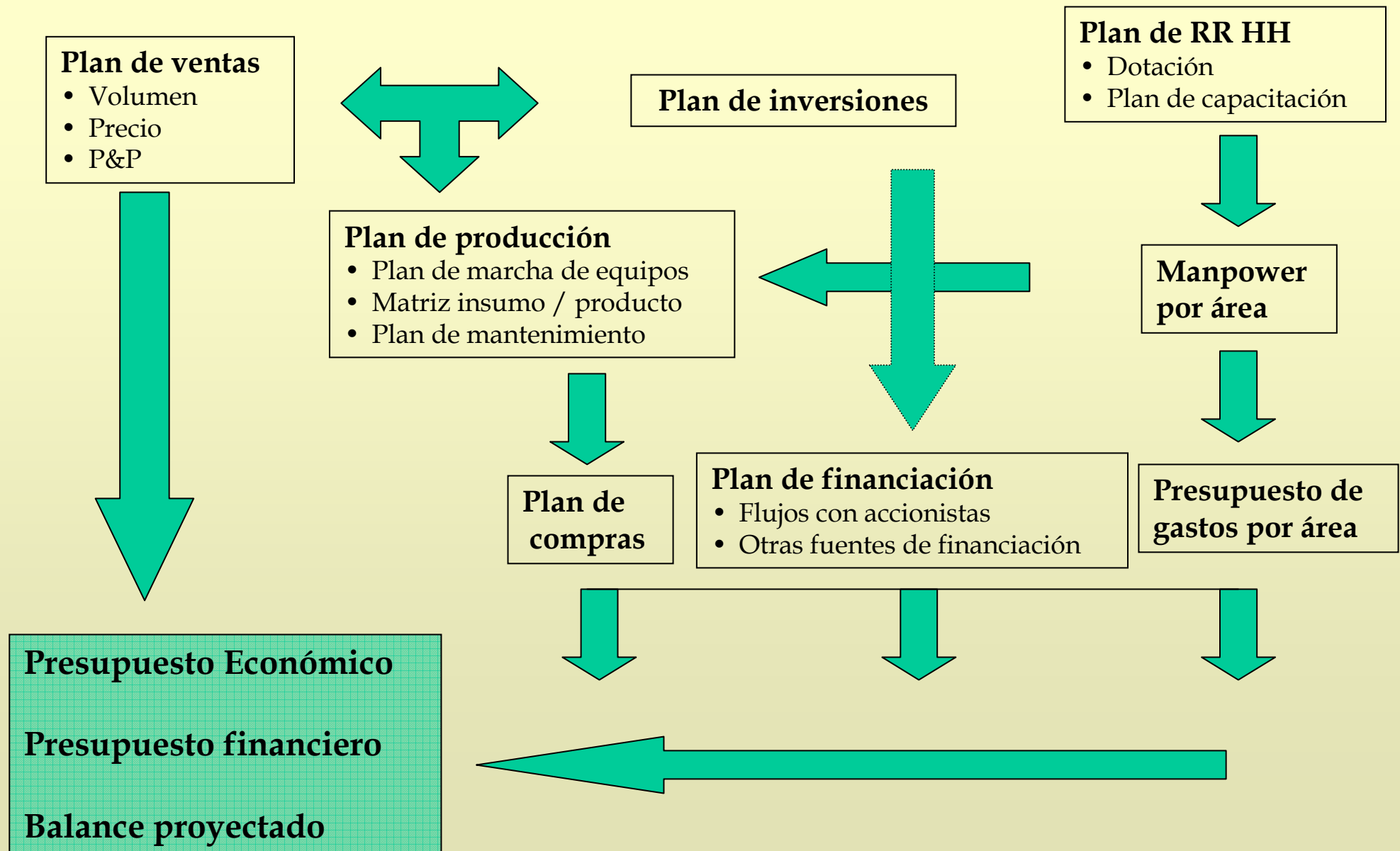
- Asignación de responsabilidades
- Asignación de límites de inversión y gasto
- Direccionamiento de decisiones
- Compromiso del Management con la Dirección de la empresa

# 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

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

# Los outputs del Presupuesto

Presupuesto financiero = Cash Flow Proyectado = Percibido

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

**Saldo inicial Fondos**

Flujo de fondos neto del período

**Saldo final Fondos**

# Los outputs del Presupuesto

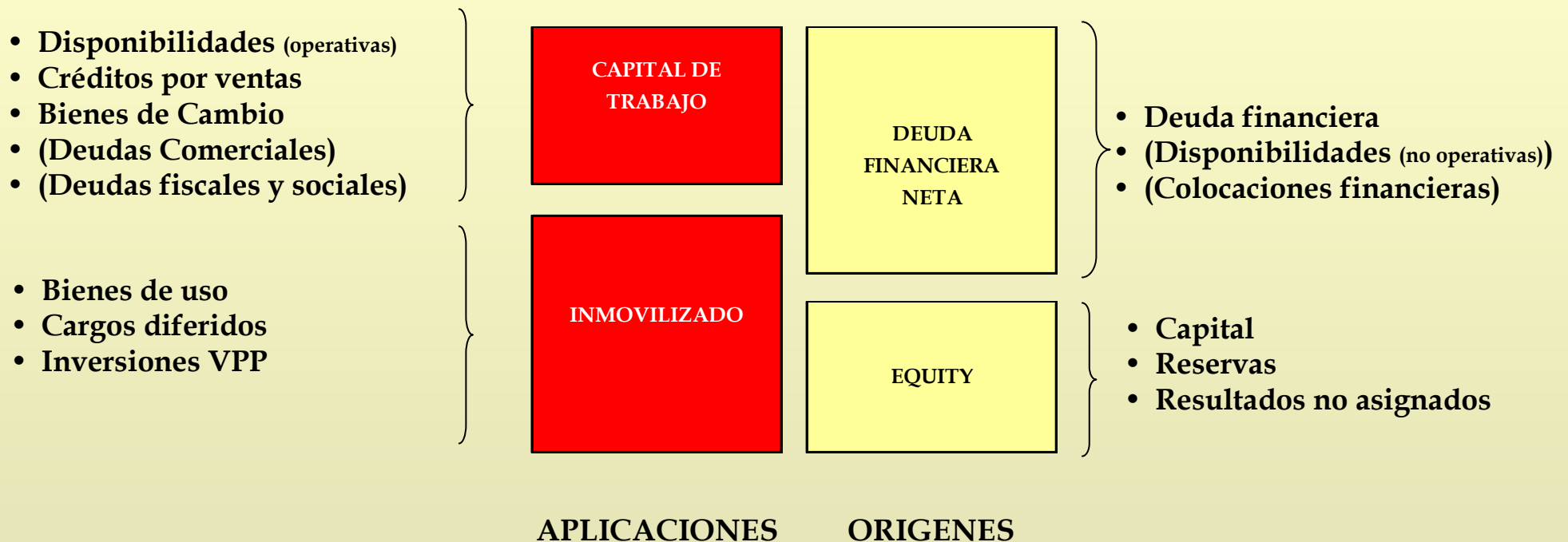
---

## 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.