



Instituto de Economía y Empresa
www.iee.edu.pe

¿ES RENTABLE TU NEGOCIO?

Francisco Huerta Benites
institutoeconomia@iee.edu.pe
www.iee.edu.pe

San Isidro-Lima, Octubre 2013

ÍNDICE

- I. Marketing
- II. Las finanzas empresariales
- III. Qué es la rentabilidad y cómo medirla
- IV. El umbral de rentabilidad. Casos prácticos
- V. Planeación financiera de corto plazo



I. MARKETING EMPRESARIAL

- I. **Marketing**
- II. Las finanzas empresariales
- III. Qué es la rentabilidad y cómo medirla
- IV. El umbral de rentabilidad. Casos prácticos
- V. Planeación financiera de corto plazo

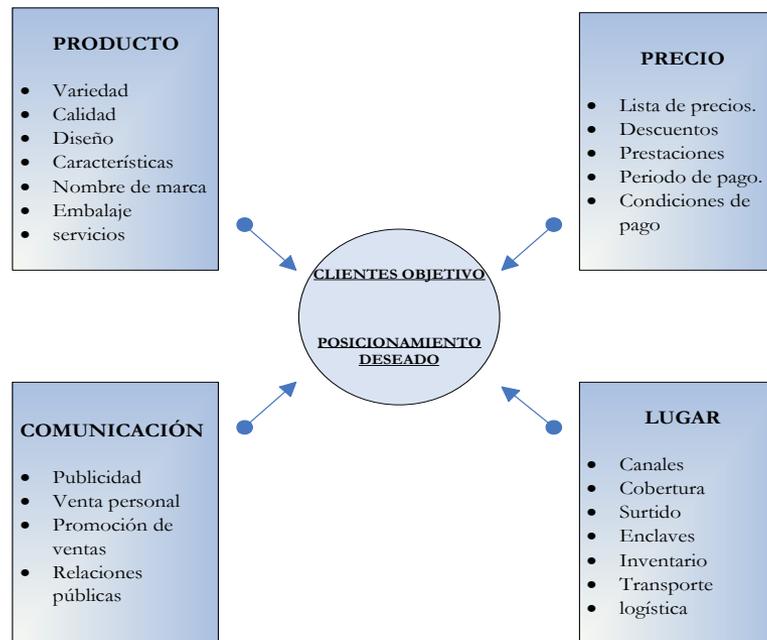


Modelo básico del proceso de Marketing *



* Fuente: "Fundamentos de Marketing", Philip Kotler & Gary Armstrong. 11 edición, Pearson , México 2013

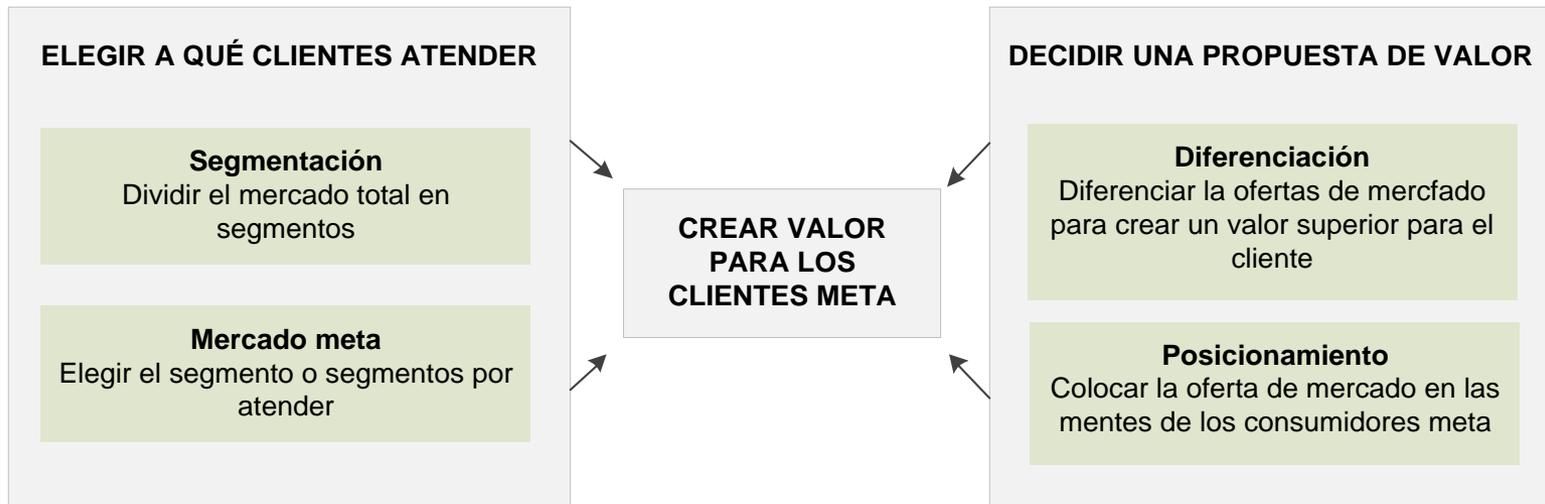
Modelo del El mix de marketing (marketing operativo)



Modelo de Plataformas de comunicación comunes

Publicidad	Promoción de ventas	Eventos y experiencias	Relaciones públicas y publicity	Marketing Directo e interactivo	Marketing de boca en boca	Ventas personales
- Anuncios impresos y transmitidos	- Ferias y exposiciones comerciales	- Visitas a las empresas exitosas	- Seminarios	- Discursos	- Persona a persona	
- Cines			- Publicaciones	- Seminarios	- Grupos de chat	
- Folletos y cuadernillos	- Exhibiciones	- Rally turístico y comercial	- Relaciones con comunidad	- Informes anuales	- Blogs	
- Posters y volantes	- Demostraciones		- Revistas de la empresa	- Publicaciones		
- Directorios						

Estrategia de marketing orientada al cliente *



Diferencia entre investigación de mercado y sondeo de mercado*

	Investigación de mercado	Sondeo de mercado
Validez estadística	Si	No
Muestra	Representativa	No representativa
Información	Cuantitativa	Cualitativa
Tiempo dedicado	Largo	Corto

* Fuente: "Planes de negocios una metodología alternativa", Pedro Franco Concha, 3era Edición Universidad del Pacífico, Lima 2013

Una mirada completa al negocio (PN)*



* Fuente: "Planes de negocios una metodología alternativa", Pedro Franco Concha, 3era Edición Universidad del Pacifico, Lima 2013

II. FINANZAS EMPRESARIALES

- I. Marketing
- II. **Las finanzas empresariales**
- III. Qué es la rentabilidad y cómo medirla
- IV. El umbral de rentabilidad. Casos prácticos
- V. Planeación financiera de corto plazo



2.1. ¿Qué son las finanzas? 1/

“Las finanzas es el arte y ciencia de administrar el dinero”

- A nivel personal, afectan las decisiones individuales de cuanto dinero gastar de los ingresos, cuanto ahorrar y como invertir los ahorros.
- A nivel de empresa, implica como incrementar el dinero de los propietarios o inversionistas, como invertir el dinero para obtener una utilidad, y de que modo conviene reinvertir las ganancias o distribuirlas.

1/ “Principios de administración financiera”, L.J.Gitman y CH.J. Zutter, 12va Edición Pearson, México 2012



2.2. ¿Cuál es la meta de los administradores?

“Maximizar la riqueza de las dueños de la empresa”

- Para enriquecer a los dueños, primero deben satisfacer las demandas de otros grupos de interés (clientes, empleados, proveedores).
- Las variables clave para tomar decisiones de negocios son el rendimiento y el riesgo.
- Una condición básica en el negocio es que exista un equilibrio entre el rendimiento y el riesgo. El aumento en el riesgo reduce las ganancias esperadas. A mayor riesgo se debe esperar mayor rendimiento y viceversa.



2.3. Decisiones Financieras

“Tomar decisiones de inversión y financiamiento”

- Las decisiones de inversión determinan que tipo de activos mantiene la empresa
- Las decisiones de financiamiento recaudan dinero para pagar los activos en que invierte.



Balance General

	-Activos Corrientes	-Pasivos Corrientes	
<i>Decisiones de inversión</i>	-Activos Fijos	-Pasivo no corriente -Patrimonio	<i>Decisiones de financiamiento</i>



2.4. Los estados financieros de la empresa

a. Balance

Creciendo S.A.			
Balance General al 30 de Septiembre			
Activo Circulante		Pasivo Circulante	
Caja	20,000	Proveedores	125,000
Bancos	240,000	Documentos por pagar	45,000
Clientes	245,000	Acreedores diversos	10,000
Almacenes	275,000	Impuestos por pagar	20,000
Deudores Diversos	10,000	Total	200,000
Total	790,000		
		Pasivo Fijo	
Activo Fijo		Acreedores Hipotecarios	60,000
Edificios(Local Comercial)	150,000	Total	60,000
Equipo de Transporte	60,000		
Total	210,000	Capital Contable	
		Capital Social	350,000
		Utilidades retenidas	390,000
		Total	740,000
Total de Activo	1,000,000	Total de Pasivo y Capital	1,000,000

b. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADO CORTADO AL 31-12-2011.

INGRESOS		
Ventas de mercaderias	600,000.00	
Ingresos Financieros	100,000.00	
Total Ingresos		700,000.00
COSTOS		
Costos de mercaderias	400,000.00	
Costos Financieros	50,000.00	
Total Costos		450,000.00
UTILIDAD BRUTA		250,000.00
GASTOS		
Gastos de Ventas	60,000.00	
Gastos de Administracion	30,000.00	
Otros gastos	10,000.00	
Total Gastos		100,000.00
UTILIDADES Y/O DEFICIT DEL PERIODO		150,000.00



c. Estado de Flujo de Efectivo

- Cifra en miles de soles -

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO RIPLEY CORP S.A.

1

(Cifras en MM\$ a diciembre 2009)	2009	2008
I. Flujo neto originado por actividades de la operación	129.579	21.279
Utilidad (pérdida) del ejercicio	6.548	26.907
Resultado en venta de activos	-51.796	-369
Depreciación del ejercicio	28.734	28.590
Castigos y provisiones	115.422	69.298
Utilidad devengada en inv. en emp. Rel.	-13.449	-17.426
Disminución de deudores venta (aumento)	11.543	-65.516
Disminución de existencias (aumento)	12.665	-14.336
Otro cargos (abonos)	19.912	-5.869
II. Flujo neto originado por actividades de financiamiento	-112.514	91.363
Obtención de préstamos	173.103	472.650
Obligaciones con el público	71.126	21.785
Pago de préstamos (menos)	-251.149	-409.958
Pago de obligaciones con el público (menos)	-100.005	-8.982
Otro cargos (abonos)	-5.589	15.868
III. Flujo neto originado por actividades de inversión	36.843	-89.222
Incorporación de activos fijos (menos)	-22.078	-43.914
Inversiones permanentes (menos)	-24.913	-26.937
Ventas de inversiones permanentes	72.329	0
Otro cargos (abonos)	11.505	-18.371
Flujo neto total del período	53.908	23.420
Efecto de la inflación sobre el efectivo	1.157	-4.588
Variación neta del efectivo y efectivo equivalente	55.065	18.832
Saldo inicial de efectivo y efectivo equivalente	74.654	55.822
Saldo final de efectivo y efectivo equivalente	129.719	74.654



III. QUÉ ES LA RENTABILIDAD Y COMO MEDIRLA

- I. Marketing
- II. Las finanzas empresariales
- III. Qué es la rentabilidad y cómo medirla**
- IV. El umbral de rentabilidad. Casos prácticos
- V. Planeación financiera de corto plazo



a. El flujo de caja y rentabilidad del negocio

TIR

$$TIR = \sum_{t=1}^n [FC_t / (1+i)^t] - I_0 = 0$$

Donde:

I_0 = inversión inicial

FC = flujo de caja del proyecto (ingresos menos egresos)

i = tasa de descuento o costo de oportunidad del capital

t = tiempo

n = vida útil del proyecto.

$$VAN = \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1 + TIR)^n} - I = 0$$

Donde:

Q_n = es el flujo de caja en el periodo n .

n = es el número de periodos.

I = es el valor de la inversión inicial

VAN

b. Los índices financieros y rentabilidad

INDUSTRIALES, MINERAS Y OTROS / INDUSTRIAL, MINING AND OTHER *

(1) LIQUIDEZ :

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

(2) GESTION :

$$\text{Rotación de Activo} = \frac{\text{Ingresos x Actividades Ordinarias}}{\text{Activo Total}}$$

(3) SOLVENCIA :

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

(4) RENTABILIDAD :

$$\text{Rentabilidad Ventas Netas (\%)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos x Actividades Ordinarias}} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad sobre Activos (\%)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad Patrimonial (\%)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

(1) LIQUIDITY :

$$\text{Liquidity} = \frac{\text{Current Assets}}{\text{Current Liabilities}}$$

(2) MANAGEMENT :

$$\text{Gross Sales to Total Assets ratio} = \frac{\text{Income from Regular Activities}}{\text{Total Assets}}$$

(3) SOLVENCY :

$$\text{Solvency} = \frac{\text{Total Liabilities}}{\text{Total Assets}}$$

$$\text{Equity Indebtedness} = \frac{\text{Total Liabilities}}{\text{Equity}}$$

(4) RETURN :

$$\text{Net Sales Return (\%)} = \frac{\text{Net Profit}}{\text{Income from Regular Activities}} \times 100$$

$$\text{Return on Assets (\%)} = \frac{\text{Net Profit}}{\text{Total Assets}} \times 100$$

$$\text{Return on Equity(\%)} = \frac{\text{Net Profit}}{\text{Equity}} \times 100$$

Nota: En el caso de las Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones se considera el ratio de "Rentabilidad del Capital" (Utilidad Neta / Capital * 100)



Casos reales de índices financieros*

	Año 2012		
	Hipermercados	Supermercados	Tienda Efe
	Tottus	Peruanos	
Liquidez / Liquid Ratio	0.83	0.75	1.06
Rotación de Activos / Gross Sales to Total Assets	2.11	1.50	1.07
Solvencia / Solvency	0.59	0.71	0.50
Deuda / Patrimonio / Debt / Equity	1.45	2.42	1.01
Rentabilidad sobre Ventas Netas % / Return %	2.30	1.89	3.91
Rentabilidad sobre Activos % / Return on Assets %	4.86	2.83	4.18
Rentabilidad de Patrimonio % / Return on Equity %	11.93	9.68	8.41

*Fuente: "Estados Financieros comparados a Diciembre 2012", Bolsa de Valores de Lima, julio 2013



c. Rentabilidad de activos totales (análisis Dupont) - RSA

RSA = Margen de utilidad neta x Rotación de activos totales x
Multiplicador de apalancamiento

RSA = (Utilidades / Ventas) x (Ventas / Total activos) x (Total activos /
Patrimonio)

$$\mathbf{RSA} = 7,2\% \times 0,85 \times 2,06 = 12,6\%$$

Esta expresión permite a la empresa dividir el rendimiento sobre el patrimonio en componentes de utilidad sobre ventas, en eficiencia del uso de activos y de uso de apalancamiento financiero.



IV. EL UMBRAL DE RENTABILIDAD. CASOS PRÁCTICOS

- I. Marketing
- II. Las finanzas empresariales
- III. Qué es la rentabilidad y cómo medirla
- IV. **El umbral de rentabilidad. Casos prácticos**
- V. Planeación financiera de corto plazo



EL PUNTO DE EQUILIBRIO (PEQ)

- El PEQ es una técnica de análisis empleada como instrumento de planificación de utilidades, toma de decisiones y resolución de problemas. Para aplicar esta técnica es necesario conocer el comportamiento de los ingresos, costos y gastos, separando los que son variables de los fijos o semifijos. Se dice que una empresa está en su PEQ cuando no genera ni ganancias, ni pérdidas (Beneficio es igual a cero).
- Para un determinado costo fijo de la empresa, y conocida la Contribución Marginal ($P-CVu$) de cada producto, se puede calcular las cantidades de productos o servicios y el monto total de ventas necesario para no ganar ni perder; es decir para estar en Equilibrio.



Fórmulas del PEQ

En Unidades

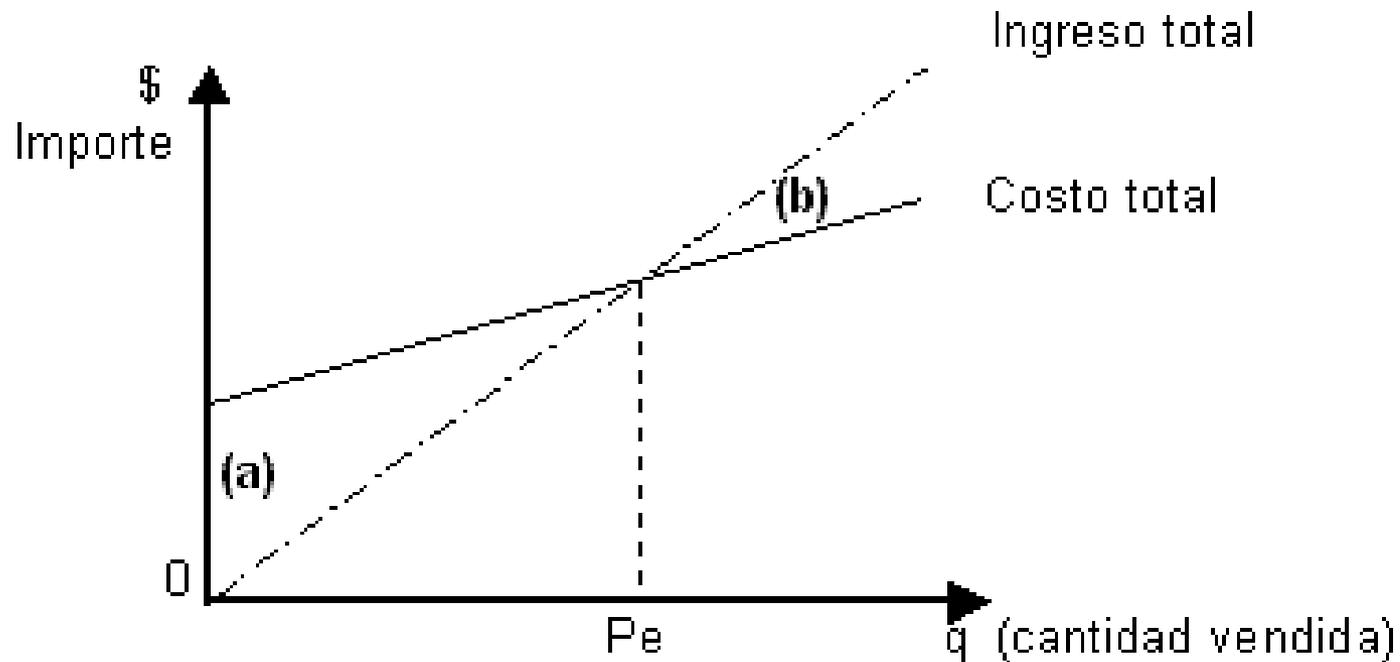
$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Margen de Contribución}} = \text{Cantidades}$$

En Valor (Soles)

$$\text{Punto de Equilibrio en \$} = \text{Cantidades} \times \text{Precio de Venta}$$



Grafico del PEQ



(a) Área de Pérdida

(b) Área de Ganancia



CASO: pequeña empresa de confecciones

- Se trata de una empresa que confecciona Casacas.
- Esta empresa tiene un pedido de 20 docenas de casacas (240 unidades) para la ciudad de Huancayo.
- Se solicita calcular los costos totales, los costos unitarios, y el punto de equilibrio (umbral de rentabilidad)



MATERIALES Y SERVICIOS REQUERIDOS

- Tela
- Elástico
- Bordados
- Mano de obra (operario)
- Honorarios del Adm.
- Maquinas Rectas
- Fletes
- Mesa de Trabajo
- Servicios de terceros
- Electricidad
- Desgaste de máquina (Depreciación)
- Forro
- Cierres
- Hilo
- Remalladora
- Tijeras y reglas
- Cortadora
- Local
- Arbitrios municipales
- Movilidad
- Agua
- Interes de préstamo para compra de máquina
- Adq.de licencia de funcionamiento
- Honorarios del Contador



CLASIFICACION DE LOS MATERIALES Y SERVICIOS DE ACUERDO A LA ESTRUCTURA DE COSTO			
ELEMENTOS DEL COSTO	MATERIALES Y SERVICIOS	CLASE DE COSTOS	
		VARIABLE	FJO
MATERIA PRIMA Y MATERIALES	Tela	X	
	Elástico	X	
	Bordado	X	
	Forro	X	
	Cierres	X	
	Hilo	X	
MANO DE OBRA Y PERSONAL ADMINISTRATIVO	Operarios	X	
	Honorario del Administrador		X
	Honorario del Contador		X
GASTOS GENERALES	Depreciación de maquinarias y equipos		
	. Maquina recta (3)		X
	. Remalladora (1)		X
	. Cortadora (1)		X
	. Tijeras (2)		X
	. Regla de metal (2)		X
	Fletes	X	
	Electricidad		X
	Alquiler de local		X
	Movilidad	X	
	Agua		X
	Arbitrios municipales		X
	Intereses de préstamo por compra de máquina		X
	Amortización intangible		X

CALCULO DE LOS COSTOS VARIABLES				
MATERIAS PRIMAS E INSUMOS				
MATERIA PRIMA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL S/
Tela	metro	336	4.00	1,344.00
Forro	metro	336	1.50	504.00
Elastico	metro	240	0.26	62.40
Cierres	unidad	240	0.70	168.00
Bordados	unidad	240	0.50	120.00
Hilo	cono	10.4	3.50	36.40
TOTAL COSTOS MATERIA PRIMA E MATERIALES				2,234.80

MANO DE OBRA		
CANTIDAD	COSTO POR UNIDAD	COSTO TOTAL
240	1.20	288.00

MOVILIDAD Y FLETES	
CONCEPTO	IMPORTE
Movilidad	30.00
Fletes	20.00
TOTAL	50.00

RESUMEN DEL TOTAL DEL COSTO VARIABLE	
DETALLE	VALOR TOTAL S/
Materias primas y materiales	2,234.80
Pago al destajo de mano de obra	288.00
Otros gastos variables	50.00
TOTAL COSTO VARIABLE	2,572.80

CALCULO DEL COSTO VARIABLE UNITARIO

TOTAL COSTO VARIABLE	CANTIDAD PRODUC.	COSTO VARIABLE UNITARIO
2,572.80	240	10.72



CALCULO DE LOS COSTOS FIJOS

SUELDOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO			
CARGOS	PERIODO	VALOR UNITA	TOTAL
Honorarios Administrador	1 mes	480.00	480.00
Honorarios Contador	1mes	100.00	100.00
TOTAL SUELDOS			580.00

GASTOS GENERALES	
DESCRIPCION DEL GASTO	IMPORTE
Alquiler	100.00
Eléctricidad	20.00
Agua	15.00
Arbitrios	4.00
TOTAL MENSUAL S/.	139.00



DEPRECIACION Y AMORTIZACION

DEPRECIACION:

DETALLE DE LOS BIENES	VALOR	AÑOS DE VIDA UTIL	DEPREC ANUAL	DEPREC MENSUAL
Maquina recta	1,500.00	10	150.00	12.50
Maquina recta	1500.00	10	150.00	12.50
Maquina recta	2000.00	10	200.00	16.67
Remalladora	2,500.00	10	250.00	20.83
Cortadora	3,000.00	10	300.00	25.00
Mesa de trabajo	150.00	4	37.50	3.13
Tijera	15.00	2	7.50	0.63
Tijera	15.00	2	7.54	0.63
Regla de metal	8.00	2	4.00	0.33
Regla de metal	8.00	2	4.00	0.33
TOTAL	10,696.00		1110.54	92.55

AMORTIZACION:

DESCRIPCION	VALOR	AÑOS	AMORTIZ ANUAL	AMORTIZ MENSUAL
Licencia	200.00	2	100	8.33

RESUMEN DE LOS COSTOS FIJO	
DETALLE	IMPORTE
Sueldo del Administrador y Contador	580.00
Alquiler, electricidad, agua y arbitrios	139.00
Depreciación mensual	92.55
Amortización mensual licencia	8.33
Intereses préstamo	35
Costo fijo mensual	854.88

IV. El umbral de la rentabilidad

DESCRIPCION	COSTO VARIABLE S/	COSTO FIJO S/	COSTO TOTAL
Honorarios del administrador y contador		580.00	580.00
Alquileres, electricidad, agua y arbitrios		139.00	139.00
Depreciación maquinaria y equipo		92.55	92.55
Amortizacipon licencia		8.33	8.33
Interes prestamo		35.00	35.00
Total costo fijo		854.88	854.88

Materia prima e insumo	2,234.80		2,234.80
Pago al destajo de mano de obra	288.00		288.00
Otros costos variables	50.00		50.00
Total costo variable	2,572.80		2,572.80
Costo total			3,427.68

COSTO UNITARIO

Costo total	Unidades producidas	Costo
3,427.68	240	14.28

1. En Unidades de Producto

$$Q = \frac{CF}{P - CV} = \frac{854.88}{20 - 10.72} = \frac{854.8}{9.28} = 92 \text{ Unids.}$$

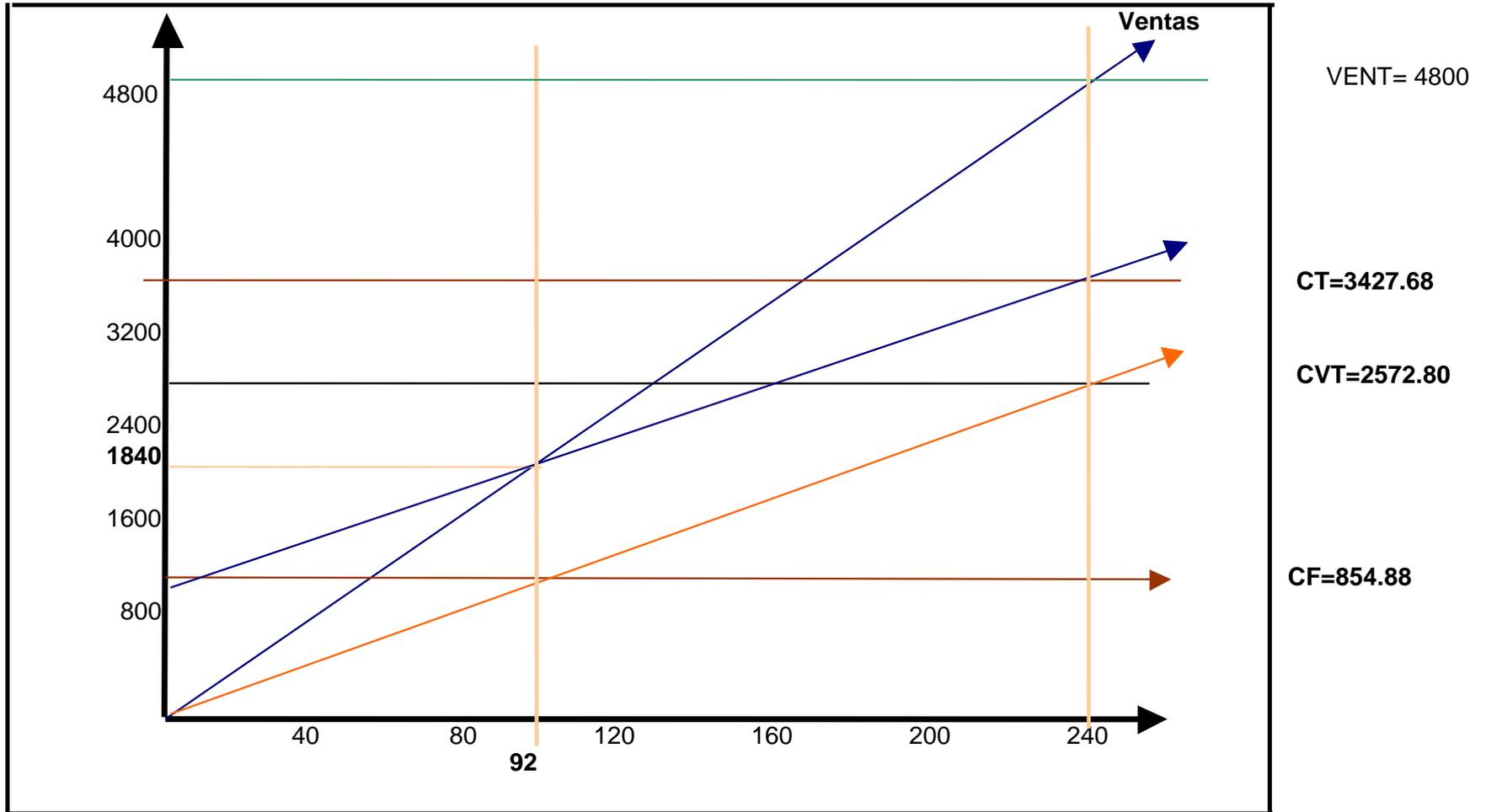
$$PE = 92 \text{ Unids.}$$

Datos para agrupar el punto de equilibrio

Ventas : 240 Casacas al precio de S/. 20.00	S/. 4,800
Cantidad producidas y vendidas	240 Casacas
Costo Variable Total	S/. 2,572.80
Costo Fijo Total	S/. 854.88
Costo Total	S/. 3,427.68



Grafico del Punto de Equilibrio en Unidades Físicas



2. Caso de varios productos

El PEQ global del negocio. Cuando un negocio vende más de un producto, y se requiere calcular el PEQ global; en este caso hay que calcular un margen ponderado, en función al peso que tienen en el total, las ventas de cada producto.

Ejemplo 1:

Supongamos que una empresa Editorial vende libros, revistas y material de oficina. El margen de los libros es el 33.3%, de las revistas 25%, y del material de oficina 15%. Las ventas de libros es el 50% del total, las de revistas 30%, y las de material el 20%.



$$\begin{aligned}\text{Margen ponderado} &= (33.3\% * 0.5) + (25\% * 0.30) + (15\% * 0.20) \\ &= 27.15\%\end{aligned}$$

Si los costos fijos de la editorial es de S/.100,000, entonces:

$$\text{PEQ} = \text{Costos fijos} / \text{Margen}$$

$$\text{PEQ} = 100,000 / 0.2715 = \text{S/. } 368,324$$



Ejemplo 2:

Una fábrica de lámparas produce 03 modelos:

- El modelo “fantasía” tiene un costo variable de 60 soles, y su precio de venta es de 90 soles. Las ventas es el 30% del total
- El modelo “paraíso” tiene un costo variable de 75 soles, y su precio de venta es de 100 soles. Las ventas es el 50% del total
- El modelo “desenfreno” tiene un costo variable de 100 soles, y su precio de venta es de 150 soles. Las ventas es el 20% del total.



Si los costos fijos de la empresa ascienden a 600,000 soles, hallar el PEQ.

b. Cálculo del PEQ para cada producto.

Cuando un negocio vende más de un producto, y se requiere un PEQ para cada producto; en este caso se distribuye los costos fijos comunes en función del porcentaje de participación de cada producto (o de cada línea) dentro del margen de utilidad global, y se divide el costo fijo de cada producto entre su contribución marginal.



Ejemplo:

Si el margen de utilidad de: pizzas de queso es S/.70,000; y pizzas de jamón es S/.30,000; y los costos fijos son S/. 20,000. Los costos fijos por producto serían:

a. Costos fijos de pizzas de queso:

$$CF_{pq} = (S/.70,000 / (30,000 + 70,000)) * S/. 20,000$$

$$CF_{pq} = 70\% * 20,000 = S/.14000.$$

Si su contribución marginal fuera de **25%**,

el **PEQ.pq** sería S/. 56,000 (= S/.14,000 / 0.25).



b. Costos fijos de pizzas de jamón:

$$CF_{pj} = (S/.30,000 / (30,000 + 70,000)) * S/.20,000$$

$$CF_{pj} = 30\% * 20,000 = S/.6000.$$

Si su contribución marginal fuera de 30%, el

PEQ.pj sería $S/.20,000 (= S/.6,000 / 0.30)$

Se puede demostrar que el **PEQ global**, es la suma de los PEQ de cada producto:

$$PEQ.g = PEQ.pq + PEQ.pj$$

$$PEQ.g = CF.g / mc.g = CF.pq / mc.pq + CF.pj / mc.pj.$$



Sumando las expresiones del PEQ de cada producto:

$$\mathbf{PEQ.g} = CF.pq * (mc.pj) + CF.pj * (mc.pq) / (mc.pq * mc.pj)$$

Reemplazando valores:

$$\mathbf{PEQ.g} = 14,000 (0.30) + 6,000 (0.25) / (0.30 * 0.25)$$

$$\mathbf{PEQ.g} = (4200 + 1500) / 0.075 = S/. 76,000 = (56,000 + 20 000)$$



Caso 3: El PEQ, ventas y precios

El PEQ no sólo se utiliza para calcular el nivel o umbral (volumen y/o valor), en donde la empresa no gana ni pierde, sino también es útil para calcular los precios de equilibrio a distintos niveles de venta. Veamos:

Sabemos que:

$$(1) \text{ PEQ} = \text{CFt} / (\text{Pv} - \text{CVu})$$

Reemplazando NV (nivel de ventas) por PEQ en (1),

$$(2) \text{ NV} = \text{CFt} / (\text{Pv} - \text{CVu})$$

$$(3) (\text{Pv} - \text{CVu}) = \text{CFt} / \text{NV}$$



$$(4) \quad P_v = C_{Ft} / N_v + C_{Vu} / 1$$

$$(5) \quad P_v = (C_{Ft} + C_{Vu} * NV) / NV$$

Ejemplo:

Si, $C_{Ft} = 9000$; $C_{Vu} = 60$, y **$NV = 1500$ unidades**. Cuál es el P_v ?

Reemplazando en (5), entonces $P_v = 66$ soles

Para un **$NV = 2000$** , ¿cuál es el P_v ?, aplicando expresión (5), se obtiene:

$$\mathbf{P_v = 64.5 \text{ soles}}$$



Análisis del punto de equilibrio

Es mejor para la empresa tener un menor punto de equilibrio.

PEQ = CF / (P - CVu), punto de equilibrio (volumen) y valor

- ¿Cómo disminuir los costos fijos?
- ¿Cómo aumentar el precio?
- ¿Cómo disminuir el costo variable por unidad?
- ¿Cómo aumentar el margen de contribución?
- ¿En definitiva, cómo disminuir el PEQ?



V. PLANEACION FINANCIERA DE CORTO PLAZO

- I. Marketing
- II. Las finanzas empresariales
- III. Qué es la rentabilidad y cómo medirla
- IV. El umbral de rentabilidad. Casos prácticos
- V. **Planeación financiera de corto plazo**



Plan financiero de corto plazo

Los planes financieros a corto plazo (operativos) especifican las acciones financieras en ese lapso, y el efecto anticipado de esas acciones (1-2 años).

Las entradas clave incluyen el pronóstico de ventas y varios datos operativos y financieros. Las salidas clave incluyen varios presupuestos operativos, el presupuesto de caja y los estados financieros pro forma.

Los dos planes básicos: Efectivo y utilidades

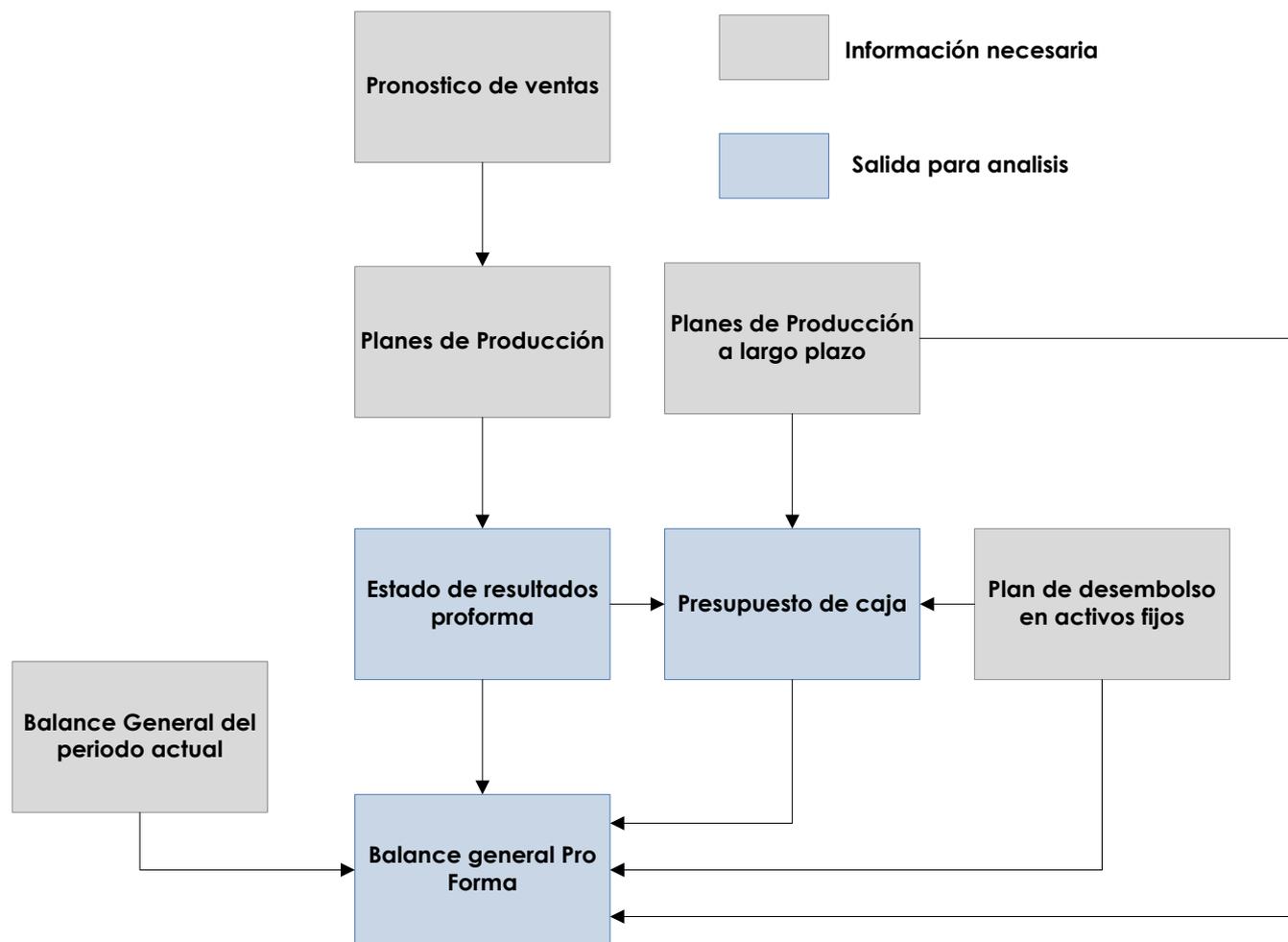
- Planeación de efectivo = presupuesto de caja
- Planeación de utilidades = estados financieros pro forma.



- 1. Presupuesto de caja.** Indica si se espera un faltante o un excedente de caja en meses horizonte del pronóstico, considerar efectivo mínimo. Además del cálculo cuidadoso de entradas del presupuesto, elaborar tres pronósticos: pesimista, el más probable y el optimista. También se puede aplicar la simulación.
- 2. Estados financieros pro forma.** Se pueden usar para analizar las entradas y salidas de efectivo, liquidez, actividad, deuda, rentabilidad y valor de mercado. Permite ajustes para alcanzar metas financieras.



Proceso de planeación financiera (operativa) a corto plazo)*



Precisiones sobre modelos financieros*

Los MF tienden a basarse en relaciones contables y no en financieras, no consideran los tres elementos del valor de una empresa: tamaño del flujo de efectivo; el riesgo y elección del momento. Los modelos son útiles para señalar inconsistencias y para recordar necesidades financieras, no sobre el qué hacer. Plan final, es resultado negociado.

Los estados proforma son clave para consolidar planes financieros para siguiente año.





¡Muchas gracias!.

Francisco Huerta Benites
INSTITUTO DE ECONOMÍA Y EMPRESA

institutoeconomia@iee.edu.pe

www.iee.edu.pe