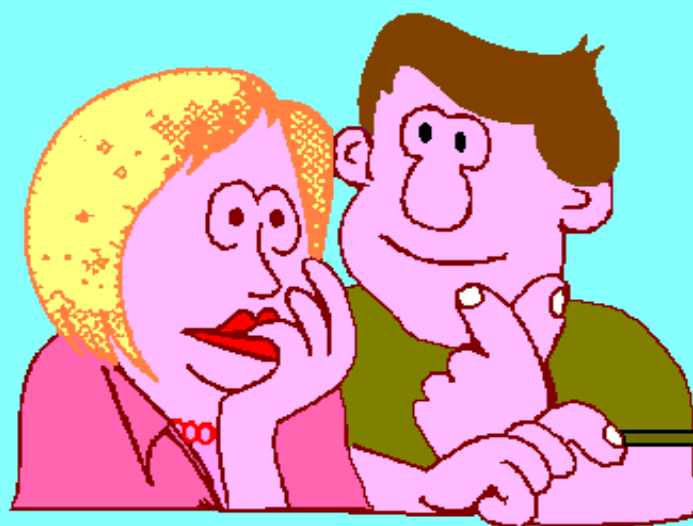


** Importancia de la * Gestión de Empresas, en las Pymes*

9.- GERENCIA FINANCIERA ESTRATÉGICA



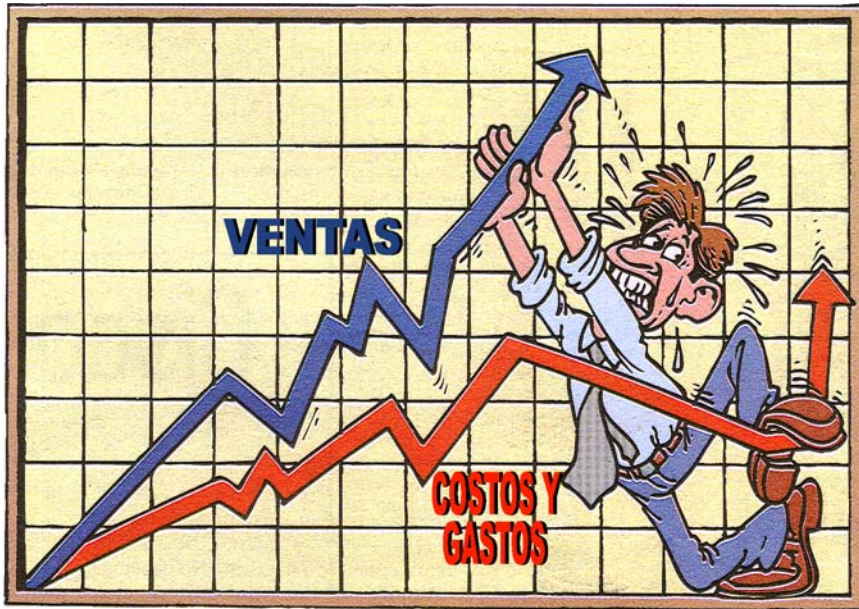
Gerencia Financiera Estratégica

- ***Concepto de Gerencia Financiera.***
- ***Cálculo del Punto de Equilibrio.***
- ***Flujo de Caja.***
- ***Presupuestos.***
- ***Análisis Financieros.***

 Lic. Victor Aldana



Concepto de Gerencia Financiera



Gerenciar estratégicamente los recursos financieros significa aplicar con eficacia en oportunidades de negocios que maximicen los resultados (rentabilidad, valor de la empresa).

Para gerenciar eficazmente estos recursos, el empresario deberá disponer de informaciones financieras reales así como la capacidad de análisis para tomar la decisión correcta.

Entre otras informaciones que el empresario deberá disponer para una correcta toma de decisiones serán:

- **Cálculo de los Costos**
- **Cálculo del precio de venta**
- **Cálculo del punto de equilibrio**
- **Flujo de caja**
- **Elaboración de Presupuestos**
- **Análisis financieros**



RELACIÓN: COSTOS – VOLUMEN – UTILIDAD



El empresario, debe tener como función indispensable la PLANEACIÓN, para que de esta manera se pueda proporcionar a su negocio, una información adecuada y útil para evaluar en forma conveniente las posibilidades de obtener utilidades en el futuro y que su empresa adquiera el mayor valor posible y de esa manera se fortalezca.

En esta actividad se necesita diseñar acciones a corto y largo plazo que permitan alcanzar los objetivos que se desean en un período de tiempo determinado.

La manera más frecuente de medir el éxito de un negocio es en términos de la ganancia neta o utilidad depende de tres factores básicos independientes entre sí:

- *El precio de venta del producto.*
- *Los costos de fabricación y de distribución del producto. y*
- *El volumen de ventas.*



RELACIÓN: COSTOS – VOLUMEN – UTILIDAD

CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS

Para efectos del análisis, el estudio de los costos depende en gran medida de la segregación de los mismos de acuerdo a su variabilidad, los cuales pueden clasificarse en:



- *Costos y Gastos Variables.*
- *Costos y Gastos Fijos.*

La sumatoria de los Costos Variables y Costos Fijos, será igual al COSTO TOTAL.

CLASIFICACIÓN DE LOS GASTOS SEGÚN SU NATURALEZA

Del 01 de Enero de 2004 al 31 de Diciembre de 2004

Expresado en Gs. = Miles de Guaraníes

CONCEPTOS	GASTOS		TOTALES
	FIJOS	VARIABLES	
COSTO DE VENTAS	0	660,500	660,500
COMISIONES	0	6,660	6,660
INSUMOS (CARTONES, BOLSAS, ETC.)	0	2,960	2,960
PUBLICIDAD, AUSPICIOS Y PROMOCIONES	0	11,040	11,040
GASTOS DE RODADOS (COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES)	0	1,930	1,930
OBSEQUIOS	0	3,940	3,940
OTROS GASTOS DE VENTAS	0	200	200
SUELDOS, CARGAS SOCIALES Y AGUINALDOS	51,530	0	51,530
ALQUILERES	102,340	0	102,340
EXPENSAS	3,180	0	3,180
ENERGÍA ELÉCTRICA	30,760	0	30,760
CONSUMO TELEFÓNICO	6,570	0	6,570
GASTOS DE SEGURIDAD	3,980	0	3,980
MANTENIMIENTO DEL LOCAL COMERCIAL	3,100	0	3,100
MATERIAL DE LIMPIEZA	1,600	0	1,600
PAPELERÍA Y ÚTILES	3,250	0	3,250
CAJA CHICA	2,070	0	2,070
GASTOS VARIOS	740	0	740
DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	2,570	0	2,570
TOTAL DE LOS GASTOS FIJOS Y VARIABLES	211,690	687,230	898,920

Los **GASTOS FIJOS**, representa montos o desembolsos que ya no dependen de las variaciones de las ventas dentro de ciertos límites de tiempo y capacidad.

Los **GASTOS VARIABLES** se ven afectadas en proporción de las Ventas, base de la actividad económica, acompañando en todo el proceso de evolución en la comercialización de sus productos.



Lic. Víctor Aldana

RELACIÓN: COSTOS – VOLUMEN – UTILIDAD

LOS COSTOS VARIABLES



Son los que se mueven en relación con el volumen de la producción (Costos Variables) y en relación al volumen de ventas (Gastos Variables).

Los costos variables se modifican en proporción directa a los cambios en la base de actividad, por lo que el costo unitario variable es constante.

Estos costos son por lo general desembolsables, y representan el valor de los componentes necesarios para producir una cantidad de unidades cuyo crecimiento está en función del volumen manteniendo inalterable el costo unitario.

Entre los ejemplos de costos comúnmente clasificados como costos variables se incluyen los materiales directos e indirectos y otros costos generales como los costos de energía (energía activa), cuyos costos varían en relación a la cantidad consumida en el proceso productivo.

Entre los gastos variables se incluyen las comisiones sobre ventas, gastos de publicidad, promoción, y otros de naturaleza similar; todos ellos medidos en proporción a las ventas realizadas.

RELACIÓN: COSTOS – VOLUMEN – UTILIDAD

LOS COSTOS FIJOS

Los Costos Fijos son aquellos costos que no guardan relación con el volumen de producción.

Los Gastos Fijos, son aquellas erogaciones que no se alteran (se mantienen fijos) frente al volumen total de ventas.

Son los costos y/o gastos que no se modifican al hacerlo la base de actividad (volumen de producción o venta).

Aunque permanece aparentemente estático, el paso del tiempo y los cambios en el volumen de actividad ocasionan variaciones en estos costos, motivo por el cual debe recalcar que son relativamente fijos y esto sólo durante períodos limitados.

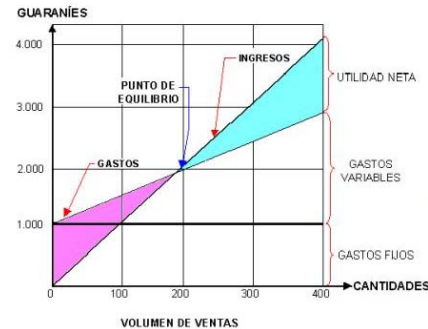
Estos costos pueden ser desembolsables o no desembolsables en cuyo caso representan gastos o erogaciones efectuadas previamente y de las cuales se pueden obtener beneficios como por ejemplo, la depreciación.



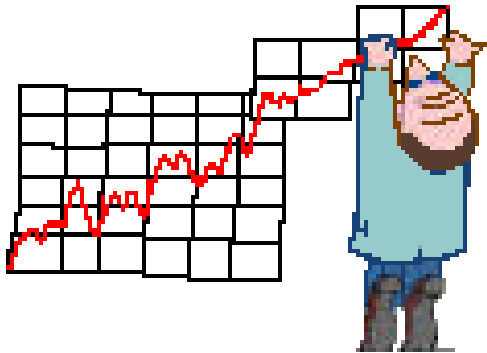
RELACIÓN: COSTOS – VOLUMEN – UTILIDAD

GRÁFICO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

El diagrama de equilibrio (gráfico) o punto de ruptura es la intersección entre las curvas del ingreso total y del costo total, cuando ambas curvas se relacionan a través de un mismo volumen o cantidad de ventas.

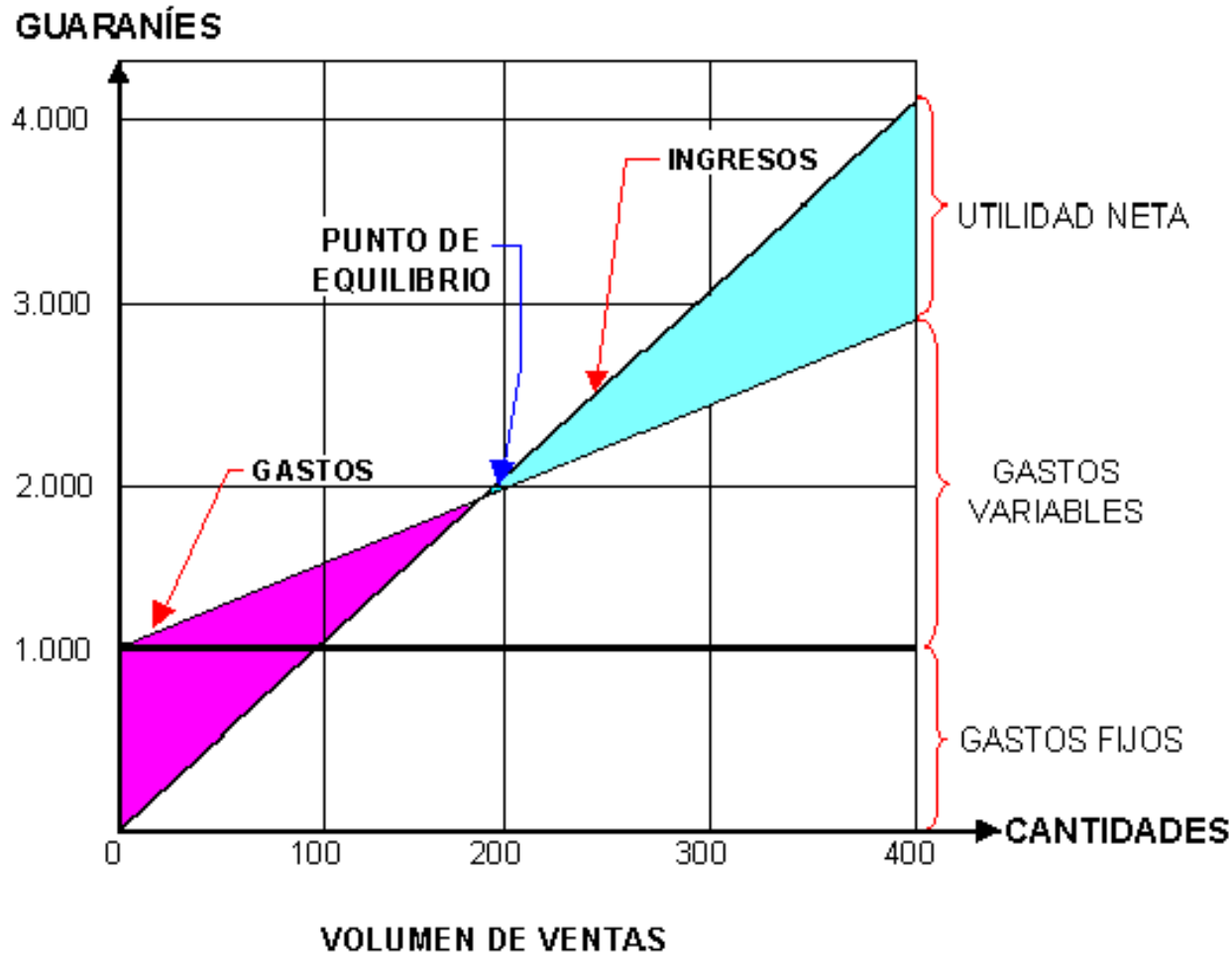


En este punto de ruptura, el ingreso total y el costo total son iguales; donde por encima de su nivel más elevado de producción la empresa comenzará a obtener un beneficio por cada unidad; por debajo del punto, la empresa sufre pérdidas o quebrantos. Asimismo, se puede decir, que el punto de equilibrio es el punto o nivel de ventas en el que cesan las pérdidas y empiezan la utilidades, o viceversa, o también el nivel de ventas en el que las utilidades son iguales a "cero".



RELACIÓN: COSTOS – VOLUMEN – UTILIDAD

GRÁFICO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

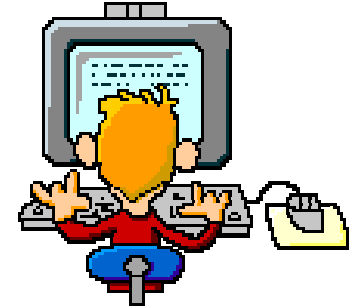


RELACIÓN: COSTOS – VOLUMEN – UTILIDAD

ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

El análisis del punto de equilibrio representa el momento en que el ingreso total cubre el gasto o costo total (tanto variable como fijo).

Por debajo de este volumen se registra una pérdida; por encima de él se registra una utilidad.



$$\text{Ventas} - \text{Costos y Gastos Variables} - \text{Costos y Gastos Fijos} = \text{Utilidad Neta}$$

$$PV - CV - CF = UN$$

RELACIÓN: COSTOS – VOLUMEN – UTILIDAD

ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

ECUACIÓN PARA EL PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES

$$\text{P.E.u} = \frac{\text{CF}}{\text{Pvu} - \text{Cvu}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio (Unidades)} = \frac{\text{Costo Fijo}}{\text{Precio Venta Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}}$$



RELACIÓN: COSTOS – VOLUMEN – UTILIDAD

ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

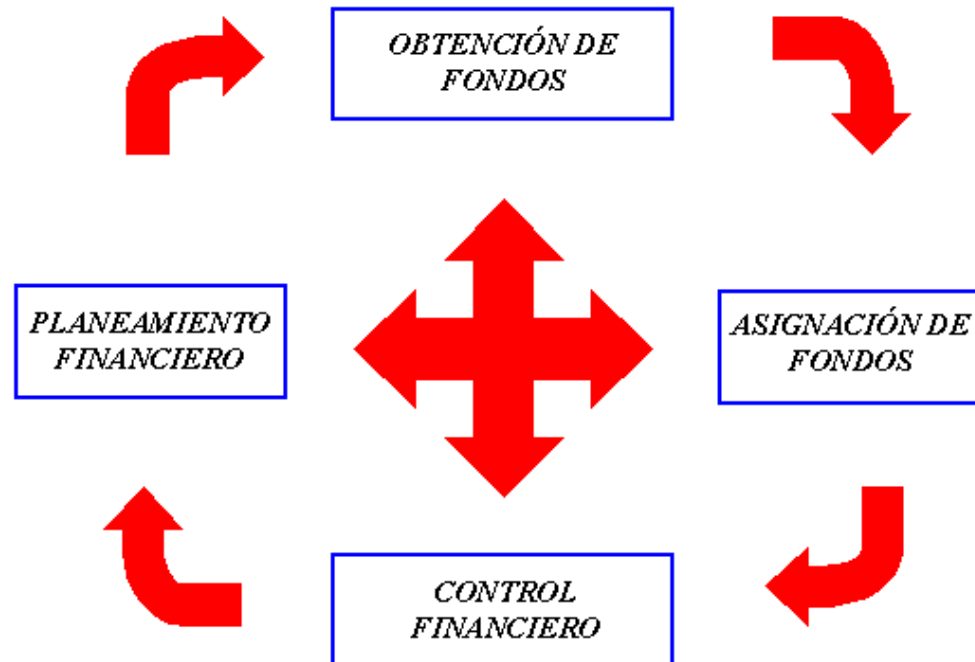
ECUACIÓN PARA EL PUNTO DE EQUILIBRIO EN GUARANÍES

$$\text{P.E. \$} = \frac{\text{C.F.}}{1 - \frac{\text{C.V.u}}{\text{P.V.u}}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio (Guaraníes)} = \frac{\text{Costo Fijo}}{1 - \frac{\text{Costo Variable Unitario}}{\text{Precio Venta Unitario}}}$$

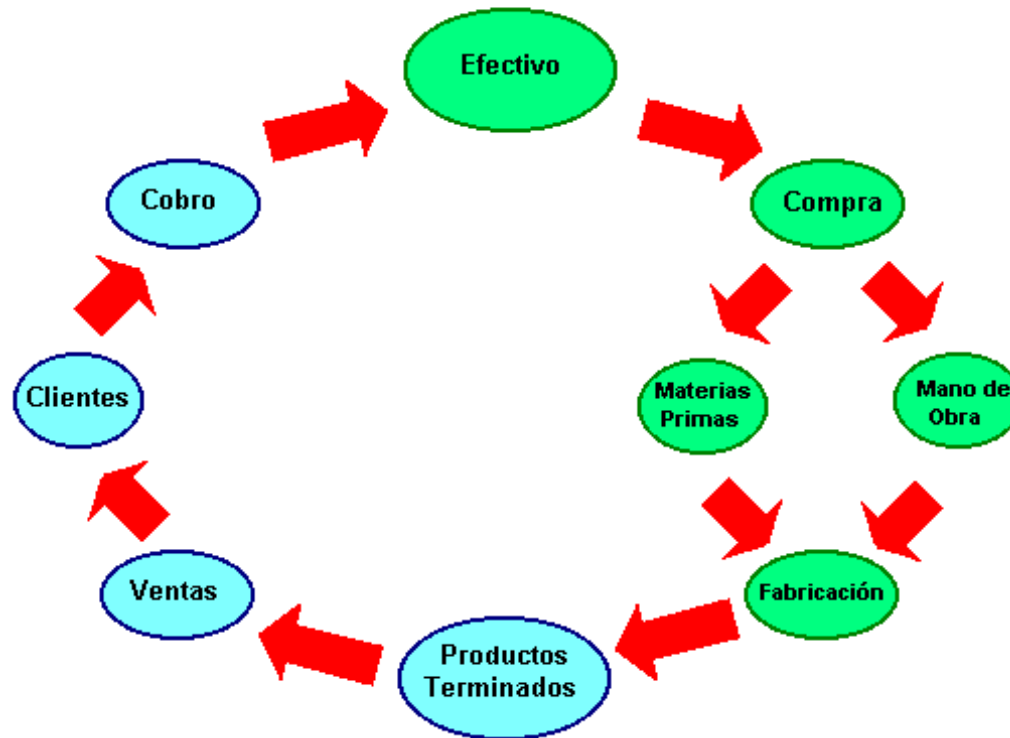
LA FUNCIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA

GRÁFICO DE LA FUNCIÓN FINANCIERA



LA FUNCION FINANCIERA DE LA EMPRESA

EL CICLO DEL EFECTIVO



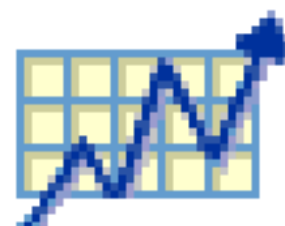
El ciclo del efectivo en la empresa va desde la compra de materiales, mano de obra (sueldos de fábrica), otros costos / gastos de fabricación, hasta la comercialización y cobro de las ventas, para luego poder reiniciar la actividad.

Si existen beneficios (utilidades), éstos permiten aumentar el volumen o invertirlos en activos fijos..

ACTIVIDADES FINANCIERAS EN UNA EMPRESA

ACTIVIDADES	TAREAS BÁSICAS
<ul style="list-style-type: none">• PLANEAMIENTO FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none">✓ Elaboración de pronósticos.✓ Costeo de actividades, tareas o procesos.✓ Formulación de presupuestos.
<ul style="list-style-type: none">• OBTENCIÓN DE FONDOS	<ul style="list-style-type: none">✓ Determinar el volumen total de fondos que debe utilizar la empresa✓ Identificación de fuentes de financiamiento.✓ Trámite de préstamos bancarios a corto plazo.✓ Negociación de financiamiento a mediano y largo plazo con proveedores o entidades financieras.
<ul style="list-style-type: none">• ASIGNACIÓN DE FONDOS	<ul style="list-style-type: none">✓ Distribuir los fondos eficientemente entre los diversos activos.✓ Dotación de recursos monetarios para la ejecución de actividades.✓ Administración del efectivo.✓ Elaboración de registros contables.
<ul style="list-style-type: none">• CONTROL FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none">✓ Distribuir de la mejor manera las fuentes de financiamiento, desde el punto de vista de la evaluación global de la empresa✓ Vigilancia de presupuestos.✓ Análisis y corrección de desviaciones.✓ Elaboración de informes contables.





LOS PRESUPUESTOS

Un Presupuesto es tan solo un "Plan de Trabajo" formulado sin optimismo *exagerado*. Las cifras en él contenidas son una base y una guía. Decimos por ejemplo "Tenemos que vender tantos Guaraníes en este mes" o "No debemos gastar más de tanto por este concepto". De modo que establecida la base o límite, dentro de un concepto justo y razonable, perfectamente realizable, se debe esforzar por alcanzar el ideal señalado.

PRESUPUESTO y CONTROL PRESUPUESTARIO



Los presupuestos son documentos administrativos dentro de la función de planificación, que se computan por anticipado para proyectar en términos monetarios los ingresos, gastos e inversiones relacionados con el cumplimiento de determinadas funciones de la empresa, dirigidas todas hacia el logro de objetivos prefijados y que se cumplirán mediante la integración de un conjunto de esfuerzos, en los cuales intervendrán recursos humanos, materiales y financieros.

Generalmente se preparan por períodos que van de 1 a 5 años.

PRESUPUESTO y CONTROL PRESUPUESTARIO

OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO

- a)** *Determinar los datos para planificar en términos de costos, niveles de producción y los ingresos provenientes a ésta.*
- b)** *Poner en conocimiento a quienes toman decisiones de las posibles desviaciones con respecto a la planificación.*
- c)** *Desarrollar un punto de apoyo responsable para ejercer el control.*



PRESUPUESTO y CONTROL PRESUPUESTARIO

TIPOS DE PRESUPUESTOS EN FUNCIÓN A SU NATURALEZA

a) Presupuesto Financiero:

- ***Presupuesto de efectivo o flujo de caja.***
- ***Balance general presupuestado.***

b) Presupuesto Económico:

- ***Presupuesto de ingresos.***
- ***Presupuesto de egresos.***
- ***Estado de resultados presupuestado.***

EL PRESUPUESTO FINANCIERO O FLUJO DE CAJA

En breves palabras el flujo de caja puede ser definido como:



- *Una importante reporte y/o herramienta de gestión empresarial (decisión y acción).*
- *Tiene un acumulado real y una proyección.*
- *Mide capacidad de pago de una empresa.*
- *Alerta necesidades de financiamiento.*
- *Establece estándares para control posterior.*
- *Registra los ingresos y egresos de efectivo, reflejando movimientos de :*
 - ✓ *Operaciones.*
 - ✓ *Inversión.*
 - ✓ *Financiamiento.*

NECESIDAD DEL FLUJO DE CAJA



El flujo de caja es muy difundido por los inversionistas, teniéndolo como uno de los indicadores que ayudan a tomar decisiones a las gerencias de empresas, para invertir capital en áreas que ofrecen los más atractivos porcentajes de rendimiento.



PREPARACIÓN DEL FLUJO DE CAJA



- **Definir moneda: guaraníes, dólares (prever la posible inflación y devaluación)**
- **Pronosticar ventas y cobranzas a conciencia, consecuencia de estrategia de mercado.**
- **Establecer recursos y pagos necesarios para lograr pronósticos que tenga como consecuencia el cumplimiento de las estrategias de producción.**
- **Establecer todos los gastos operativos que tenga la empresa, como sueldos, cargas sociales, impuestos, proveedores en general materiales, renovaciones de equipos, etcétera que permitan la operatividad del negocio.**
- **Registrar todas las deudas contraídas y reflejar en el flujo de caja el pago del servicio de la deuda (capital más intereses)**
- **Establecer el endeudamiento por concertar, para las necesidades operativas y de inversión, adecuando el flujo de pagos a los ciclos del negocio.**
- **Simular los escenarios posibles: optimista, realista y pesimista.**

PREPARACIÓN DEL FLUJO DE CAJA

- ***Guardar coherencia del flujo de caja proyectado con los otros estados contables proyectados (incluyendo el presupuesto de venta, producción, compras, inversión, etc)***
- ***Importante: los responsables de cada área deben de preparar la información que se registrará en el flujo de caja. La responsabilidad del área financiera que prepara el flujo de caja, es el de cuestionar la información a ingresarse.***



FLUJO DE CAJA

(MODELO)

CONCEPTOS	Ejercicio Económico 2006						
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
INGRESOS DE CAJA							
Cobranza de Clientes							
Ingresos Varios							
TOTAL DE INGRESOS							
MENOS: EGRESOS DE CAJA							
Gastos Operativos							
Compra de Materiales							
Impuestos							
Dividendos							
Liquidaciones al Personal							
Otros Egresos							
TOTAL DE EGRESOS							
SALDO DE CAJA (o Deficiencia) MENSUAL, ANTES DE PRÉSTAMOS BANCARIOS (o Reembolsos)							
SALDO INICIAL							
SALDO BRUTO							
MENOS: AMORTIZACIÓN							
MÁS: NECESIDAD FINANCIERA							
SALDO FINAL DE CAJA (Al final del Mes)							



ANÁLISIS DEL FLUJO DE CAJA

PUNTOS RESALTANTES QUE PERMITEN DESCRIBIR EL ANÁLISIS DEL FLUJO DE CAJA

- **COLCHÓN FINANCIERO:** Fondo de líquido o de reserva que sirve para cubrir eventuales responsabilidades (como por ejemplo 2 meses). Consiste en invernarse, sin recibir un centavo o sin cobrar nada.



- **RATIO DE TESORERÍA:** Mide sólo el disponible versus todas las obligaciones corrientes (máximo un año).

ANÁLISIS DEL FLUJO DE CAJA

Entre otros nos permite responder las siguientes preguntas:



- *La empresa genera superativo déficit operativo?*
- *El nivel de ingresos es factible de alcanzar?*
- *El nivel de egresos es coherentes con el de ingresos?*
- *Si hay déficit operativo, este se va a ahondar?*
- *El financiamiento proyectado podrá ser pagado por las operaciones actuales y futuras que dependen de la inversión?*
- *Los supuestos de las proyecciones resisten rigurosidad?*
- *Cuales son los rubros más importantes?*

COMO UTILIZAR EL FLUJO DE CAJA



- ***Anualmente, mensualmente, semanalmente, diariamente tenemos que conocer cual es nuestra necesidad.***
- ***Saber si la empresa es viable operativamente.***

- ***Definir cuando, cuanto, tipo de financiamiento es necesario.***
- ***Enfocar el problema en cuentas por cobrar, cuentas por pagar, financiamiento y costo, tributos, inversiones, otros?***



- ***Sirve como herramienta de compromiso, de comunicación, de control, de premiación como también de sanción.***
- ***Es un reporte de gestión que nos permite ex – ante, tomar decisiones para mejorar ingresos reducir egresos nos llama a ser creativos y buscar alternativas de solución.***

COMO UTILIZAR EL FLUJO DE CAJA

MUY IMPORTANTE !!!



- ***Realizar un constante control y seguimiento al cumplimiento de las cobranzas proyectadas - Los comités de créditos y cobranzas.***
- ***Realizar una gestión de facilidades crediticias en plazos y tasas, ante entidades, financieras (descuento de cheques diferidos o de pagarés; adelantos en cuenta; apertura de cartas de crédito para financiamiento de importaciones; cartas fianzas; exportaciones; etc).***
- ***Evaluar las necesidades financieras de su empresa previendo o anticipando en su momento la decisión de solicitar un financiamiento externo.***
- ***Controlar lo previsto versus lo real.***

LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

(Modelo)

CONCEPTOS	Presupuestado	Realizado	Variación	
			Absoluta	Relativa
INGRESOS:				%
Cobranzas a Clientes por Ventas	298.000	310.000	12.000	4,03
Integración de Capital	100.000	100.000	-	-
Total de Ingresos	398.000	410.000	12.000	4,03
EGRESOS:				
Pagos a Proveedores por Compras	215.000	200.000	-15.000	-6,98
Comisiones	5.720	6.200	480	8,39
Sueldos	16.626	18.000	1.374	8,27
Remuneración al Personal Superior	26.800	26.800	-	-
I.P.S.	4.248	4.800	552	12,99
Aguinaldo	1.523	1.750	228	14,94
Alquiler del Local	6.700	6.700	-	-
Gastos de Administración	6.000	8.000	2.000	33,33
Total de Egresos	282.617	272.250	-10.367	-3,67
SALDOS DEL MES	115.384	137.750	22.367	0,36

Es un informe que compara el Presupuesto de un período determinado con el Balance (real).

Lo más usual son las ejecuciones presupuestarias de 1 año, aunque en empresas que implementan mayores controles se los preparan por mes.



EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS



- ANÁLISIS FINANCIEROS
- PRESUPUESTOS



El análisis numérico de los estados financieros consiste en el estudio de las relaciones que existen entre las diferentes partidas que se muestran en los respectivos estados.

EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS



Los aspectos generales de los análisis se reducen a establecer la interpretación de dos importantes situaciones: La Situación Financiera y la Situación Económica.

ANÁLISIS FINANCIERO

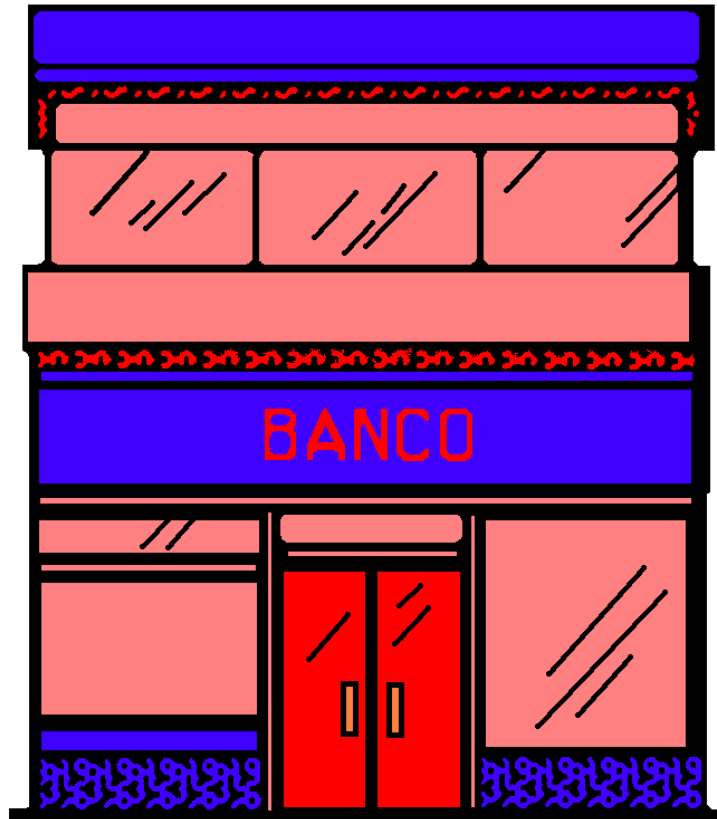


El análisis financiero, determinará entre otras consideraciones, los factores primordiales siguientes:

- ***La solvencia de la empresa;***
- ***La estabilidad de la empresa; y***
- ***La productividad o rentabilidad de la empresa.***



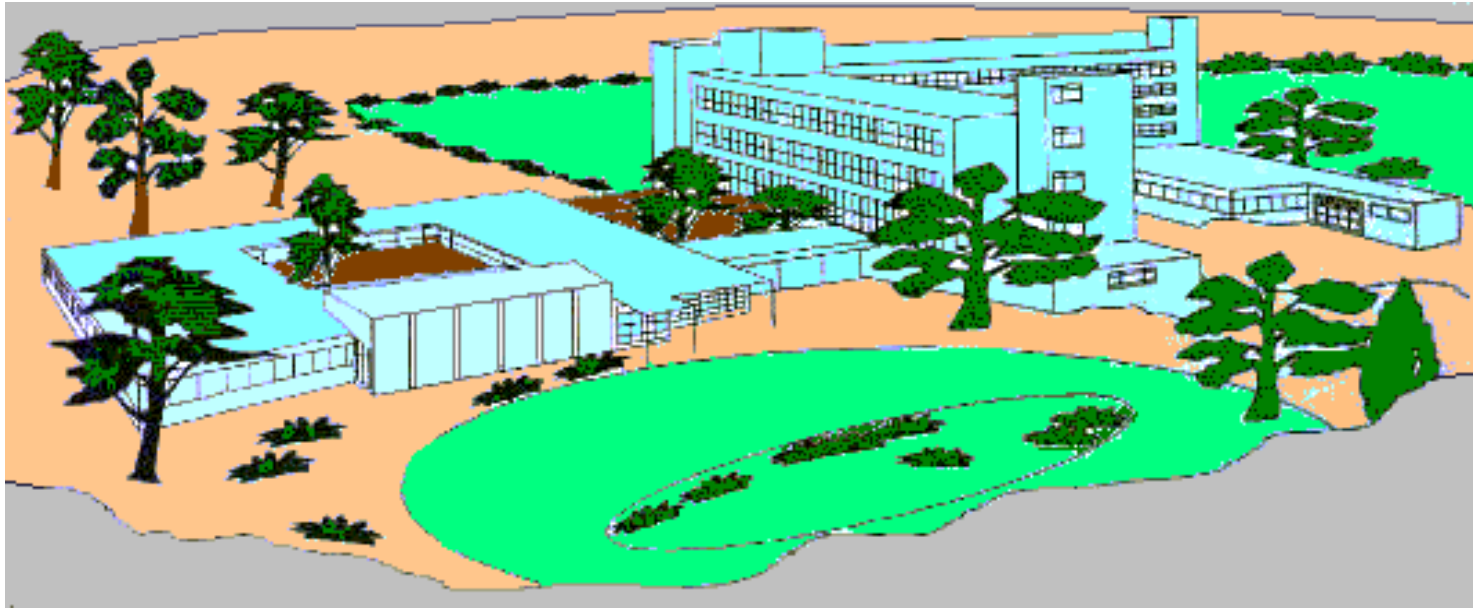
LA SOLVENCIA



Una empresa es solvente, cuando puede cumplir con el pago de sus obligaciones en la fecha de sus vencimientos.

El análisis de la solvencia implica, el estudio de las relaciones entre cierto sector de las cuentas del activo con el sector homogéneo de las cuentas del pasivo, las cuales comprenden seguridad y solidez de los valores por recibir y con las cuales poder atender a tiempo, los compromisos contraído.

LA SOLIDEZ



La Solidez o Estabilidad será el complemento de la solvencia. La estabilidad significa si la empresa satisface normalmente las exigencias de sus adeudos o compromisos, pagando los mismos en su debido tiempo.

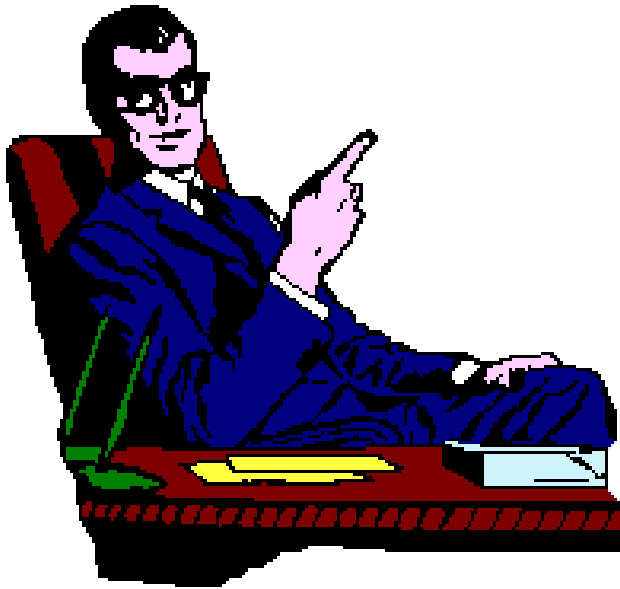
Por otro lado, una empresa puede ser solvente, es decir estar capacitada para poder cumplir con el pago de sus obligaciones y sin embargo no las cumple, simplemente, por falta de habilidad para efectuarlos.

LA PRODUCTIVIDAD O RENTABILIDAD



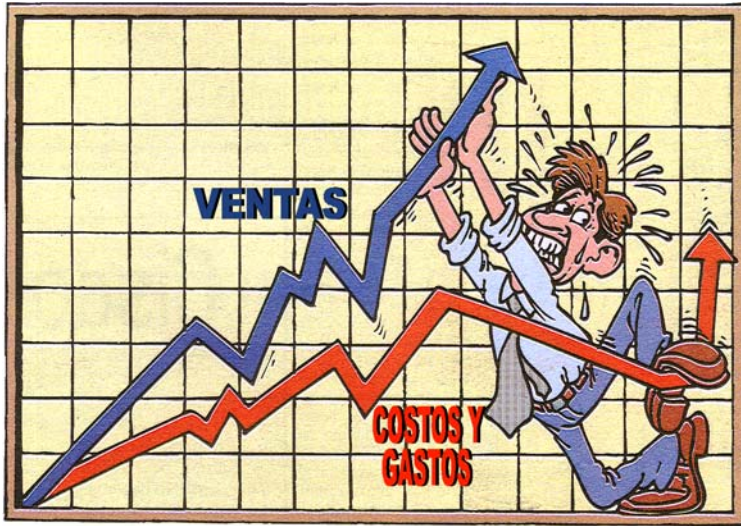
La Productividad o Rentabilidad está dada por el mantenimiento y aumento de los resultados de la empresa (utilidades), a los propietarios, expresando cualitativamente, tanto en su categoría, como en su regularidad y tendencia.

CONCLUSIÓN



Para medir la RENTABILIDAD en una empresa, no solo se logrará mediante el beneficio en relación con las correctas ventas que se han previstos en las metas establecidas por la dirección, sino también en el control de los costos y/o gastos operacionales que tanto se producen en la empresa (alquiler, expensas, sueldos, luz, agua, teléfono, seguridad, gastos de caja chica, etc.)

CONCLUSIÓN



Por lo mismo, para obtener la rentabilidad deseada, tal como se ha fijado en el presupuesto establecido y aprobado por la dirección de la empresa, no solo se deberán llegar a las metas fijadas, sino también reducir los gastos fijos y operativos apropiados y estrictamente necesarios.

La eficiencia y optimización en la gestión de la dirección de la empresa, constituirá el complemento de la rentabilidad y de los costos, midiendo la gran responsabilidad en la eficiencia de los resultados obtenidos, esto es, en la utilización de los recursos, logrando que las operaciones sean bien realizadas, oportunas y que insuman al menor tiempo posible.

