

Módulo 2

Gestión financiera en empresas turísticas

Lección 2- Planificación Financiera y Presupuestos

1.1.- LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA

Aludiendo a Turnedo (2010), “la planificación financiera consiste en:

- Analizar las alternativas de inversión y de financiamiento de que dispone la empresa.
- Proyectar las consecuencias futuras de las decisiones actuales.
- Decidir qué alternativas hay que elegir.
- Medir el rendimiento posterior según los objetivos que impone el plan financiero.

La planificación financiera no propone minimizar el riesgo, sino que se trata de un proceso por el que se decide qué riesgo afrontar y cuáles resultan innecesarios o no merece la pena aceptar.

Las empresas deben planificar a corto y largo plazo. La planificación a corto plazo rara vez se proyecta más allá de los 12 meses siguientes. Consiste sobre todo en asegurar que la empresa disponga de tesorería suficiente para pagar sus cuentas y para que el endeudamiento y los préstamos a corto plazo se tomen en condiciones favorables.

En la planificación a largo plazo el horizonte de planificación normal es de 5 años (aunque algunas empresas lo extienden a 10 años o más)”.

En el siguiente cuadro, podemos observar las aportaciones de Medina (2010) en este ámbito:

Erasmus+ Strategic Partnership 2018-1-ES01-KA204-050711



En el plan de inversiones ha quedado reflejada la política de inversiones que seguirá la empresa; por tanto, la determinación de la inversión óptima nos acercará a una cifra aproximada del volumen de inversión y, consecuentemente, de las necesidades financieras. Las distintas alternativas financieras se basan en criterios de coste, la posición de endeudamiento que adoptemos y otras circunstancias relacionadas como el equilibrio financiero.

El seguimiento del *cash-flow* de las operaciones comerciales de la actividad turística nos dará señales sobre la capacidad financiera del negocio y nos permitirá evaluar las necesidades financieras del proyecto de inversión. Se traduce, por tanto, en una combinación de necesidades de financiación de las inversiones y de las operaciones corrientes.

Por consiguiente, el plan de inversiones nos informará de los requerimientos de financiación con la planificación de las inversiones iniciales y las desinversiones y renovaciones previstas. Asimismo, la estructura de resultados nos dará información sobre el *cash-flow* operativo y, consecuentemente, la capacidad de la actividad turística de generar beneficios.

Hay que considerar que, en muchas ocasiones, el tipo de inversión determina la forma de financiación, es decir, cuando se contrata una inversión, en numerosas ocasiones lleva aparejada la forma de financiación. Por ejemplo, en la compra de una nave comercial en construcción se suelen pactar simultáneamente las condiciones financieras de pago.

Debemos determinar el superávit/déficit financiero para poder evaluar las necesidades estructurales de financiación, es decir, la cobertura necesaria de fondos a largo plazo.

Fuente: Medina, U. (2010). Gestión financiera de actividades turísticas. Ediciones Pirámide.

1.1.1.- Modelos de Planificación Financiera

Erasmus+ Strategic Partnership 2018-1-ES01-KA204-050711

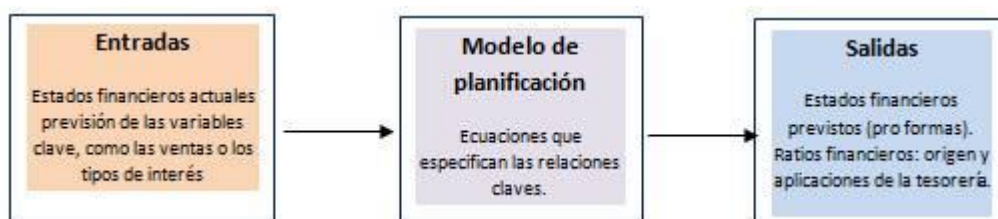


"The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein."

Según Turnedo (2010), “los planificadores financieros suelen emplear un modelo de planificación financiera para investigar las consecuencias de las distintas alternativas de financiación.

Los modelos de planificación financiera ayudan en el proceso de planificación financiera haciendo que la previsión de los estados financieros resulte más fácil y económica. Los modelos automatizan una parte importante del proceso de planificación, que de otro modo resultaría aburrida, prolongada y trabajosa.

Los planes financieros tienen tres componentes: las entradas, el modelo de planificación financiera y las salidas.



Fuente: Turnedo, I. J. (2010). La planificación financiera. Monografías. Disponible en: <https://www.monografias.com/trabajos109/planificacion-financiera-inversion/planificacion-financiera-inversion.shtml>

Las entradas

Los datos del plan financiero consisten en los estados financieros actuales de la empresa y sus previsiones sobre el futuro. Normalmente, la previsión principal es el crecimiento probable de las ventas, puesto que muchas de las otras variables, como las necesidades de mano de obra y de inventario, se relacionan con las ventas.

El modelo de planificación

El modelo de planificación financiera calcula las consecuencias que tendrán las previsiones de los directivos en los beneficios, las nuevas inversiones y la financiación. El modelo está formado por ecuaciones que relacionan las salidas con las previsiones.

Las salidas

La salida del modelo financiero consiste en estados financieros, como las cuentas de resultados, los balances y los estados que indican los orígenes y las aplicaciones de la

Erasmus+ Strategic Partnership 2018-1-ES01-KA204-050711

tesorería. Por lo general, las salidas de los modelos financieros también incluyen muchos de los ratios financieros. Estos ratios indican si, al final del periodo de planificación, la empresa se hallara en condiciones de solidez y salud financieras”.

En la siguiente lección veremos de manera detenida los ratios utilizados en gestión financiera para el análisis económico-financiero de la empresa.

1.1.2.- Elementos de la Planeación Financiera

1. Identificar los problemas y las oportunidades que existen.
2. Fijación de metas (objetivos).
3. Diseñar un procedimiento para encontrar posibles soluciones o caminos.
4. Escoger la mejor solución.
5. Poseer algunos procedimientos de control para comprobar qué resultados se obtuvieron con la mejor solución.

1.1.3.- Plan Financiero Estratégico

El plan estratégico de una empresa nos indica la posición que deberá tomar con respecto a sus competidores, proveedores y clientes. En ella deberán precisarse, como mínimo, la definición de los mercados, productos y servicios; la política comercial y de precios, la estrategia de promoción, así como la cultura de empresa y la imagen que desea dar.

1.1.4.- La Planificación Financiera a Corto y Largo Plazo

- Planificación financiera a largo plazo.

Éstos generalmente reflejan el efecto anticipado sobre las finanzas de la empresa a partir de la implementación de acciones planeadas por la compañía. Tales planes tienden a cubrir periodos de dos a diez años, pero especialmente de cinco años, los cuales son revisados a medida que se recibe nueva información.

Los planes financieros a largo plazo tienden a concentrarse en la implementación de gastos propuestos de capital, actividades de desarrollo e investigación, acciones de desarrollo de mercados y de productos, así como las fuentes principales de financiamiento. En esto se incluiría también la consecución de proyectos, líneas de productos o negocios, la devolución o pago de deudas pendientes y todo tipo de adquisiciones planeadas. Dichos planes tienden a apoyarse en una serie de presupuestos y planes de utilidades anuales.

Erasmus+ Strategic Partnership 2018-1-ES01-KA204-050711

- Planes financieros a corto plazo.

El proceso de planeación financiera a corto plazo refleja los resultados que se esperan a partir de acciones a un plazo cercano. La mayoría de estos planes suelen abarcar periodos de uno a dos años. Entre los principales insumos se encuentran la predicción de ventas, así como formas diversas de información operacional y financiera; los resultados clave comprenden por su parte, ciertos presupuestos de operación, presupuestos de efectivo y los estados financieros pro-forma.

1.2.- LOS PRESUPUESTOS

El presupuesto no aparece hasta finales del siglo XVIII y, más particularmente, principios del siglo XIX. Según Fritz Neumark, un importante economista alemán, la necesidad de su aparición obedece a la unificación, información pública y controlada de los insumos de índole económico-financieros por parte de las administraciones, con competencias en esta materia.

En cuanto a su definición, partiendo del artículo publicado por Fernández y Cañas (2013), establecen que “el presupuesto es un resumen sistemático de las previsiones que se realizan, para un período determinado, de los gastos proyectados y de las estimaciones de ingresos previstos para cubrir dichos gastos”.

En añadido, La AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas) considera un ámbito más amplio a los presupuestos, definiéndolos como “la expresión, en términos cuantitativos y monetarios, del conjunto de los diferentes planes de actuación de una organización y de cada uno de sus centros de responsabilidad que se han fijado para un período determinado”.

Aludiendo nuevamente a los autores citados en párrafos anteriores, se deben destacar algunos rasgos que configuran los presupuestos:

- Es un resumen

La operatividad exige que no se sea exhaustivo al máximo detalle. No es posible, a priori, detallar todos los movimientos de gastos y de ingresos, como es obvio.

- Es sistemático

Erasmus+ Strategic Partnership 2018-1-ES01-KA204-050711

Es decir, siguiendo una sistemática operatoria, un procedimiento de elaboración igual en todos los casos, al efecto de facilitar la comparabilidad entre actividades, empresas, magnitudes, etc...

- Se trata de previsiones

Lo que exige un ejercicio de anticipar el futuro, con bases racionales estadísticas, conocimiento o investigación del entorno y la propia organización,..., y no con adivinaciones "a la bola de cristal".

- Ingresos previstos para cubrir los gastos

Se asociará la magnitud de los ingresos a la de los gastos necesarios para lograrlo, de manera que se explicita el grado en que estos ingresos financian los gastos.

1.2.3.- Cómo se construye un Presupuesto

- Estudia en primer lugar qué ingresos puede esperar para el ejercicio (análisis de las ventas).
- Estudia en segundo lugar qué medios de producción ha de utilizar para conseguir los ingresos (análisis del coste).
- Estudia en tercer lugar qué otros gastos financieros requiere la consecución del binomio ventas/producción analizados.
- Construye de forma teórica el resultado teórico que todo lo anterior comporta, obteniendo así la cifra de beneficios o de pérdidas que el plan analizado comporta.
- Introduce las medidas de corrección que sean necesarias para garantizar un beneficio adecuado, teniendo presente los planes futuros de expansión, diversificación o mejora que tenga propuestos.
- Transforma, finalmente, el presupuesto (o previsión) en objetivos concretos (cuotas de venta, planificación de producción, resultados económicos, medidas en tiempo fijado, etc.) y establece los mecanismos oportunos de seguimiento y control para asegurar el mínimo de desviaciones.
- A la vista del devenir que se produce, procede, durante el ejercicio, a las revisiones, adaptaciones y correcciones necesarias.

Erasmus+ Strategic Partnership 2018-1-ES01-KA204-050711



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Erasmus+ Strategic Partnership 2018-1-ES01-KA204-050711



"The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein."