
Planificación financiera a largo plazo

Luis Tarabini-Castellani Aznar

Formación directiva

Índice

1. Tipos de planificación
 1. Temporal
 2. Por áreas
2. Objetivo de las proyecciones financieras
3. Fases de las proyecciones financieras
4. Caso Práctico



Índice

1. Tipos de planificación

1. Temporal

2. Por áreas

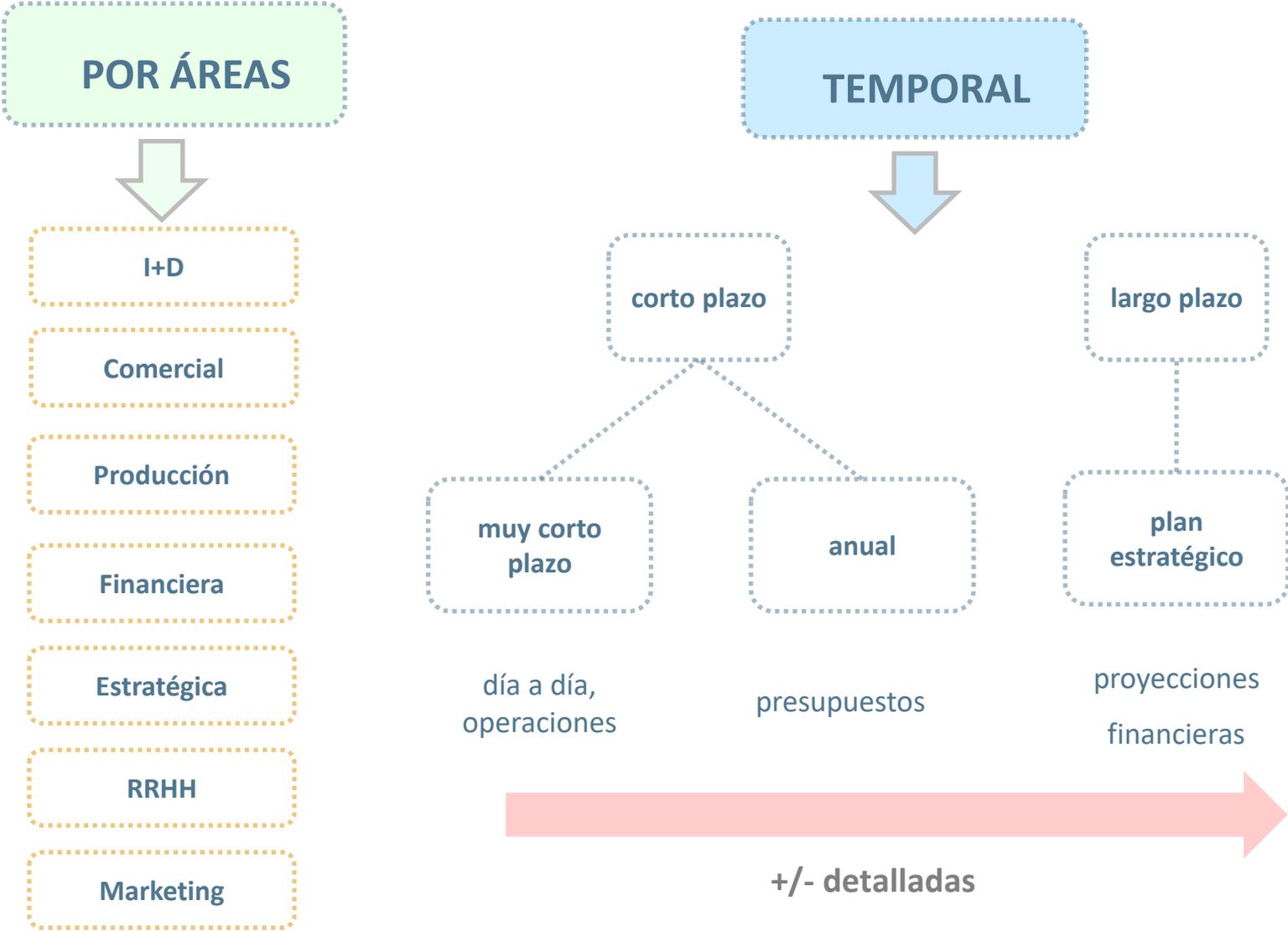
2. Objetivo de las proyecciones financieras

3. Fases de las proyecciones financieras

4. Caso Práctico



1. Tipos de planificación financiera



1. Tipos de planificación financiera (por áreas)

Plan Estratégico

Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Por producto, canal y mercado 	Uds Precio	Pararte a pensar y reflexionar qué estrategia llevar con cada cliente.	VENTAS / NOF / INVERSIONES
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Producción diaria • Producción mensual • Producción anual 		Comercial is the Boss	C.VENTAS / NOF / INVERSIONES
RRHH	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuánta gente? • ¿A qué coste? • ¿Cuándo? 		Llega el de producción y te dice... Mañana entra uno!	G. PERSONAL
I+D	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiero hacer I+D? • ¿Tengo o necesito un equipo? • ¿Cuándo me va a generar ventas? 		El sector manda	SERVICIOS EXTERIORES (RESTO TAMBIÉN)
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de negocio de cada producto • Entrada de nuevos productos • Campañas de marketing, ferias 		Que se venda	
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • La última en realizarse 		I = F	PASIVO / GASTOS FINANCIEROS

1. Tipos de planificación financiera (temporal)

	Largo Plazo PLAN ESTRATEGICO	Corto Plazo - PRESUPUESTOS	Muy Corto Plazo – GESTIÓN OPERATIVA
VENTAS	2019: 50 MM€ (60% Nacional; 40% Internacional)	Enero: 5 MM€ (1 MM Francia, 3 MM España; 1 MM Alemania) Febrero: 3,5 MM€...	Lunes (3k Estrella Galicia, 2k Mahou...) Martes...
INVERSIÓN	2019: 5 MM€ (Capacidad de producción 50 MM)	Enero: 2 MM€ (1 máquina) Febrero: 0 MM€...	Lunes (600k anticipo) Viernes (recepción 400k)
FINANCIACIÓN	2019: 8 MM€ (5 MM largo plazo; 3 MM corto plazo)	Enero: 2 MM€ (obtención 3MM; devolución 1MM) Febrero: -0,5 MM€...	Lunes (400k Bankia) Martes...

Índice

1. Tipos de planificación

1. Temporal

2. Por áreas

- 2. Objetivo de las proyecciones financieras**

3. Fases de las proyecciones financieras

4. Caso Práctico



2. Objetivo de las proyecciones financieras

Imprescindible en procesos de **obtención de financiación/ refinanciación**.

Cuantificar riesgos en la evolución de la empresa/proyecto (análisis de sensibilidad).

Impacto en la empresa (tanto económico como financiero) de la ejecución de **proyectos de inversión** en la empresa.

Base para la **valoración de empresas** por descuentos de flujo de caja.

Permite medir el cumplimiento de los **objetivos (plan estratégico)**.

Facilita (casi siempre imprescindible) la búsqueda de **inversores**.

Ayuda a determinar cuáles son las **palancas clave** de mi negocio



Índice

1. Tipos de planificación
 1. Temporal
 2. Por áreas
2. Objetivo de las proyecciones financieras
- 3. Fases de las proyecciones financieras**
4. Caso Práctico



3. Fases de las proyecciones financieras

Fases

- I. Conocimiento de la empresa.
- II. Análisis económico y financiero histórico.
- III. Evolución histórica.
- IV. Variables macroeconómicas.
- V. Cuenta de resultados.
- VI. Balance de situación.
- VII. Estados financieros proyectados.
- VIII. Análisis de coherencia.
- IX. Análisis de sensibilidad.



3. Fases de las proyecciones financieras

Conocimiento de la empresa.

- **Organización.** Conocimiento de mi empresa y análisis del sector (oferta y demanda). Ejemplo granja porcina
- **Productos/ líneas de negocio.** ¿Qué vendo o qué voy a vender?
- **Mercado.** ¿Dónde lo voy a vender? ¿Qué cuota de mercado podría coger?
Hielos a domicilio (ciudad con mercado no suficiente).
Restricciones legales: ¿Tengo que cambiar el producto si cambio de mercado?
Sector cerámico: crisis en el sector de la construcción.
- **Canales.** ¿Por qué canal? Internet, tienda propia, distribuidor, franquicia, b2b, b2c...
- **Clientes.** ¿A qué tipo de cliente? Pulsera que avisa a la ambulancia (INE 65 años).
- **Proveedores.** ¿A quién le voy a comprar? Turquía (precios, plazos).
- **Recursos humanos.** ¿Cuánto personal voy a necesitar? Personal clave Deliveroo
- **Recursos financieros.** ¿Cuánto dinero voy a necesitar? ¿Cómo lo voy a financiar?
- **Organigrama societario.** ¿Cuántas empresas forman el grupo?

3. Fases de las proyecciones financieras

Análisis económico y financiero histórico.

- Situación económica. (ventas, márgenes, estructura costes, etc.).
- Situación financiera. (NOF, FM, PMM, etc.).
- Rentabilidad.
- Riesgo.
- Tesorería.



3. Fases de las proyecciones financieras

Evolución histórica.

- **Crecimiento del Mercado.** ¿Cómo se ha comportado el mercado en los últimos años y cómo me ha ido a mi?
- **Cuota de mercado.** ¿En qué posición estoy con respecto al mercado?
- **Mix de ventas.** Productos, clientes, zonas geográficas...
- **Precios materias primas/ mercaderías.** ¿Cómo han evolucionado en los últimos años?
- **Tecnología.** ¿Qué tecnología utilizas? ¿Es novedosa o no?
- **Estadísticas del sector.** Bases de datos, informes sectoriales, etc

Ver tendencias

Ver tus posibilidades de crecimiento.



3. Fases de las proyecciones financieras

Variables macroeconómicas.

- **PIB.**
- **Inflación.** Conocer las expectativas en tus mercados clave
- **Tipo interés.** Conocer las expectativas del tipo de interés por país
- **Tipo de cambio.** ¿Dónde compro mis materias primas? Ojo con el impacto y modular el tipo de cambio
Compra materia prima en Turquía (plástico y alcaparras)
- **Tipos impositivos.** Irlanda vs España
- **Paro.** ¿Existe relación entre el nivel de paro de mi mercado y el consumo de mi producto?
Empresa embotelladora de agua

3. Fases de las proyecciones financieras

Cuenta de resultados (1/2).

-	Ventas.	Estructura competitiva	
-	Coste de ventas / Consumos.		
=	MARGEN BRUTO.		
-	Gastos de Explotación.	Estructura operativa	
=	BAII / EBIT / RDO EXPLOTACIÓN.		Rentabilidad Económica: ROI
-	Resultados Financieros Netos.	Estructura financiera	
=	BAI / EBT.		
-	Impuestos s/ Sociedades.	Estructura fiscal	
=	BDI / RESULTADO NETO.		Rentabilidad Financiera: ROE.

3. Fases de las proyecciones financieras

Cuenta de resultados (2/2).

-	Ventas.	Por referencia, por cliente, por país	Comercial
-	Coste de ventas / Consumos.	Unidades * precio de coste. Por línea de negocio	Producción
=	MARGEN BRUTO.	Personal: Cuántas personas, sueldo medio, seguridad social, por dto	RRHH
-	Gastos de Explotación.	OGE: Fijo (IPC) / Variable (ventas, producción, nº personas, nº comerciales...)	Por departamentos
=	BAIL / EBIT / RDO EXPLOTACIÓN.	Amortización: En función de las inversiones	Depende dto.
-	Resultados Financieros Netos.	Determinado por la estructura financiera	Financiero
=	BAI / EBT.		
-	Impuestos s/ Sociedades.	Determinado por la Estructura fiscal	Financiero
=	BDI / RESULTADO NETO.		

3. Fases de las proyecciones financieras

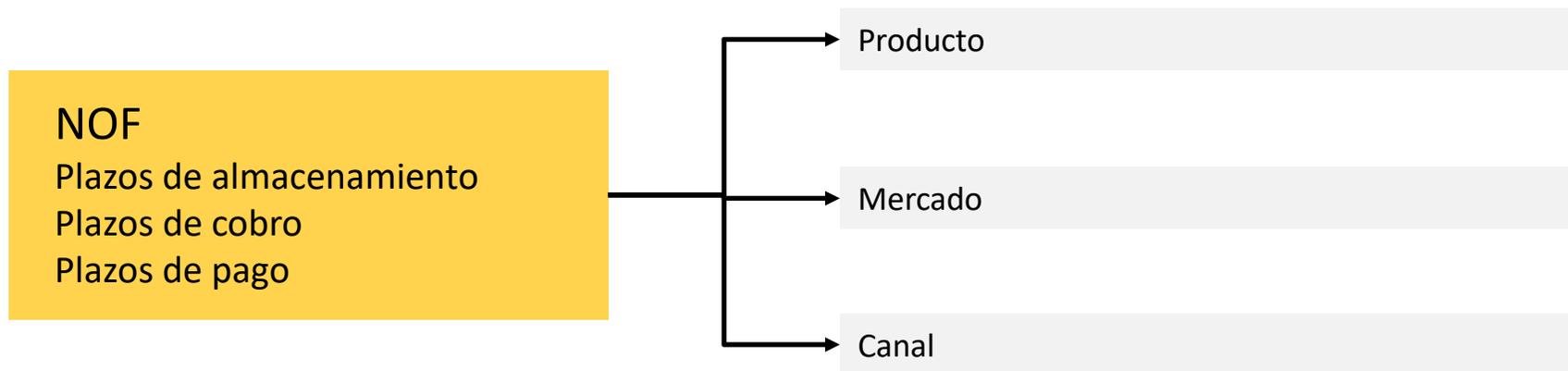
Balance de situación (1/2).

Activo	Patrimonio Neto y Pasivo
Activo no corriente Inversiones a largo plazo exigidas por el plan	Patrimonio neto (propietarios)
	Pasivo no corriente (calendario)
NOF Plazos de almacenamiento Plazos de cobro Plazos de pago	Entidades de crédito a corto plazo

3. Fases de las proyecciones financieras

Balance de situación (2/2).

La importancia de las NOF en una proyección/ presupuesto



3. Fases de las proyecciones financieras

Estados financieros proyectados (PyG).

CUENTA DE RESULTADOS (en euros)	Histórico	Ppto	Plan de Negocio			
PROYECTA, S.A.	2021	2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS	15.691.881	16.670.452	17.661.023	18.639.593	19.618.164	20.596.735
Ventas netas	15.691.881	16.670.452	17.661.023	18.639.593	19.618.164	20.596.735
% Crecimiento	6,7%	6,2%	5,9%	5,5%	5,2%	5,0%
COSTE DE VENTAS	(9.021.725)	(9.607.309)	(9.515.172)	(10.049.166)	(10.583.159)	(11.117.153)
Variación de Existencias PT	(263.921)	(303.083)	120.646	120.646	120.646	120.646
MARGEN BRUTO	6.670.157	7.063.143	8.145.850	8.590.428	9.035.005	9.479.582
Margen bruto % s/ Ventas	42,5%	42,4%	46,1%	46,1%	46,1%	46,0%
GASTOS DE EXPLOTACION	(4.786.945)	(5.049.446)	(4.647.012)	(4.860.369)	(5.053.837)	(5.254.134)
Personal	(2.618.481)	(2.750.843)	(2.736.040)	(2.877.304)	(2.979.809)	(3.089.387)
Personal % s/ Ventas	-16,7%	-16,5%	-15,5%	-15,4%	-15,2%	-15,0%
Servicios exteriores	(2.126.875)	(2.257.014)	(1.869.383)	(1.941.476)	(2.032.439)	(2.123.158)
Servicios exteriores % s/ Ventas	-13,6%	-13,5%	-10,6%	-10,4%	-10,4%	-10,3%
Tributos	(41.589)	(41.589)	(41.589)	(41.589)	(41.589)	(41.589)
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	35.374	35.374	35.374	35.374	35.374	35.374
Ingresos accesorios	33.887	33.887	33.887	33.887	33.887	33.887
Subvenciones de explotación	1.486	1.486	1.486	1.486	1.486	1.486
EBITDA	1.918.586	2.049.070	3.534.212	3.765.432	4.016.542	4.260.822
Ebitda % s/ Ventas	12,2%	12,3%	20,0%	20,2%	20,5%	20,7%
Amortizaciones	(1.044.962)	(1.332.102)	(1.505.422)	(1.557.922)	(1.589.372)	(1.662.707)
Imputación de sub. de inmovilizado	6.560	6.560	6.560	6.560	6.560	6.560
Provisiones	(10.244)	(10.883)	(11.529)	(12.168)	(12.807)	(13.446)
Otros gastos e ingresos	(74.000)	(112.000)	(12.000)	(12.000)	(12.000)	(12.000)
BENEFICIO DE EXPLOTACION (EBIT)	795.940	600.646	2.011.822	2.189.903	2.408.923	2.579.230
Ebit % s/ Ventas	5,1%	3,6%	11,4%	11,7%	12,3%	12,5%
Financieros netos	(194.168)	(228.278)	(248.201)	(195.575)	(149.833)	(135.772)
Financiero % s/ Ventas	-1,2%	-1,4%	-1,4%	-1,0%	-0,8%	-0,7%
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (EBT)	601.771	372.368	1.763.621	1.994.328	2.259.091	2.443.457
Ebt % s/ Ventas	3,8%	2,2%	10,0%	10,7%	11,5%	11,9%
Impuesto sobre Sociedades	(29.721)	(18.391)	(87.104)	(98.499)	(111.575)	(120.681)
BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS (NET RESULT)	572.050	353.977	1.676.517	1.895.829	2.147.515	2.322.776
Net Result % s/ Ventas	3,6%	2,1%	9,5%	10,2%	10,9%	11,3%

3. Fases de las proyecciones financieras

Estados financieros proyectados (Balance).

BALANCE DE SITUACION (en euros)	Histórico	Ppto	Plan de Negocio			
PROYECTA, S.A.	2021	2022	2023	2024	2025	2026
ACTIVOS NO CORRIENTES	10.259.907	13.471.598	12.366.176	11.908.255	11.418.883	10.856.176
Inmovilizado intangible	151.308	102.094	52.879	3.665	0	0
Inmovilizado material	10.016.915	13.286.019	12.229.812	11.821.105	11.335.398	10.772.691
Inmovilizado financiero	91.683	83.484	83.484	83.484	83.484	83.484
ACTIVOS CORRIENTES:	8.416.967	8.297.753	8.714.122	9.182.979	9.641.144	11.504.974
Existencias	4.216.270	3.862.770	4.076.767	4.303.759	4.530.750	4.757.741
Deudores comerciales	3.082.617	3.268.644	3.457.014	3.645.548	3.836.576	4.027.603
Otros deudores no comerciales	102.700	102.700	102.700	102.700	102.700	102.700
Inversiones financieras	12.451	12.451	12.451	12.451	12.451	1.415.758
Tesorería	1.012.953	1.061.211	1.075.213	1.128.544	1.168.691	1.211.196
Otros	(10.024)	(10.024)	(10.024)	(10.024)	(10.024)	(10.024)
TOTAL ACTIVO	18.676.874	21.769.350	21.080.298	21.091.233	21.060.027	22.361.150
FONDOS PROPIOS	3.491.299	3.784.656	5.461.173	7.357.002	9.504.518	11.827.294
Capital	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000
Reservas	2.871.249	3.382.679	3.736.656	5.413.173	7.309.002	9.456.518
Pérdidas y ganancias	572.050	353.977	1.676.517	1.895.829	2.147.515	2.322.776
SUBV. DE CAPITAL Y AJUSTES VALOR	59.042	52.482	45.922	39.361	32.801	26.241
PASIVOS NO CORRIENTES:	8.331.232	10.105.503	8.301.313	7.477.061	6.927.939	5.822.820
Deudas financiera a largo plazo	6.246.621	8.294.939	6.842.740	6.357.336	6.080.000	5.246.667
Otras deudas a largo plazo	2.003.100	1.749.053	1.417.062	1.098.214	846.429	594.643
Pasivo por impuesto diferido	81.511	61.511	41.511	21.511	1.511	(18.489)
PASIVOS CORRIENTES:	6.795.301	7.826.709	7.271.891	6.217.808	4.594.769	4.684.795
Entidades de crédito (líneas de circulante)	2.670.083	3.475.773	3.193.685	1.944.092	119.982	0
Acreedores comerciales	3.806.318	4.050.678	3.886.877	4.093.806	4.307.176	4.520.463
Otras deudas no comerciales	318.900	300.258	191.328	179.910	167.611	164.332
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	18.676.874	21.769.350	21.080.298	21.091.233	21.060.027	22.361.150

3. Fases de las proyecciones financieras

Estados financieros proyectados (Flujo de caja).

FLUJO DE CAJA	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Tesorería inicial	737.597	1.025.404	1.073.662	1.087.664	1.140.995	1.181.143
BAI + Amortizaciones + Intereses	1.827.782	1.919.627	3.504.123	3.734.704	3.985.175	4.228.816
Variación de NOF	1.386.106	411.833	(566.168)	(208.597)	(204.648)	(204.731)
Variación de otros activos y pasivos corrientes	(45.946)	(45.164)	51.914	15.254	18.310	18.035
Pago por impuesto	(49.908)	(11.870)	(267.948)	(145.171)	(162.184)	(161.996)
(A) Flujo de caja actividades de explotación	3.118.033	2.274.427	2.721.921	3.396.191	3.636.653	3.880.125
CAPEX	(3.651.992)	(4.551.992)	(400.000)	(1.100.000)	(1.100.000)	(1.100.000)
Inversiones financieras	0	8.199	0	0	0	0
(B) Flujos de caja de inversión	(3.651.992)	(4.543.793)	(400.000)	(1.100.000)	(1.100.000)	(1.100.000)
(C = A + B) Flujo de caja libre	(533.958)	(2.269.366)	2.321.921	2.296.191	2.536.653	2.780.125
Amortización (-)/ Obtención (+) deuda a largo plazo	1.849.010	2.048.318	(1.452.199)	(485.404)	(277.336)	(833.333)
Amortización (-)/ Obtención (+) otras deudas largo plazo	(93.333)	(254.047)	(331.991)	(318.848)	(251.786)	(251.786)
Intereses	(194.168)	(228.278)	(248.201)	(195.575)	(149.833)	(135.772)
(D) Flujo de caja financiación ajena	1.561.509	1.565.993	(2.032.391)	(999.827)	(678.955)	(1.220.892)
Movimiento Fondos Propios	(157.433)	(54.060)	6.560	6.560	6.560	6.560
(E = C + D) Superávit (+)/ Déficit (-) de caja	870.118	(757.433)	296.090	1.302.924	1.864.258	1.565.793
Financiación por líneas de circulante	(582.311)	805.690	(282.088)	(1.249.593)	(1.824.111)	(119.982)
Tesorería final + IFT	1.025.404	1.073.662	1.087.664	1.140.995	1.181.143	2.626.955

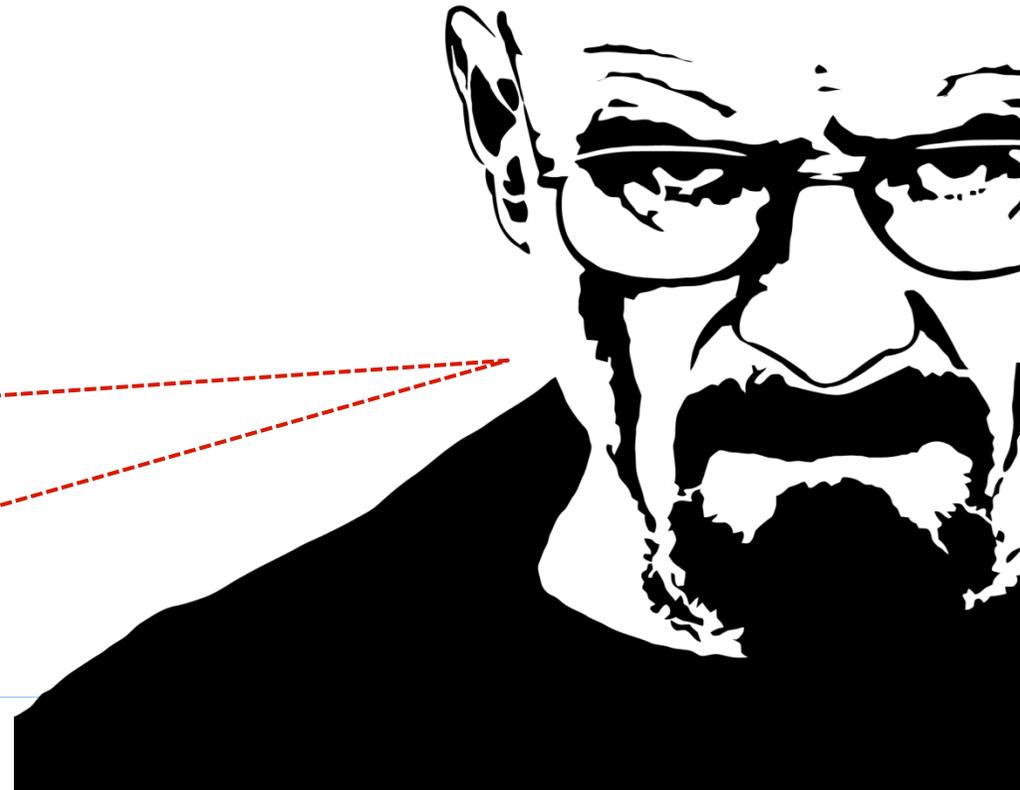
3. Fases de las proyecciones financieras

Análisis de coherencia.

- Situación económica. (ventas, márgenes, estructura costes, etc.).
- Situación financiera. (NOF, FM, PMM, etc.).
- Rentabilidad. **Muy importante el umbral de rentabilidad.**
- Riesgo.
- Tesorería.

Volver a hacer un análisis económico financiero de la compañía para ver si tiene **coherencia con el histórico o con la competencia.**

“Olisquear” qué tiene de más o qué tiene de menos, y **que las diferencias estén argumentadas.**



3. Fases de las proyecciones financieras

Análisis de sensibilidad.



Muy
importante...

Identificación de **variables críticas del negocio** (qué sucede si empiezo el negocio en esta ciudad o esta otra????...ejemplo Urban Sherpas.

Elaboración de **escenarios**...debate ¿qué escenarios utilizamos con entidades financieras, fondos, compradores...