



**UAEM**

Universidad Autónoma  
del Estado de México

Centro Universitario  
UAEM Zumpango  
*Licenciatura en Administración*

Análisis y Planeación  
Financiera

“Planificación Financiera”

*Laura Angélica Décaro Santiago*

Septiembre de 2019



**UAEM**  
Universidad Autónoma  
del Estado de México

# Guion

La unidad de aprendizaje “Análisis y Planeación Financiera” se integra dentro del plan de estudios F8 de la Licenciatura en Administración en el núcleo sustantivo, dicha asignatura es obligatoria bajo una total de 7 créditos. Dentro del plan curricular se encuentra ubicado en el tercer periodo del programa de estudios.

Esta UA lleva por objetivo “interpretar y construir escenarios económicos-financieros de corto y largo plazos, por medio de un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la organización que permitan proyectar su situación financiera, y así establecer una planeación eficiente y lograr la mejor toma de decisiones que afectan la actividad y la estructura de una empresa.” Como parte del objetivo expuesto, este documento se enfocará exclusivamente a la proyección de la situación financiera, elemento que se encuentra contemplado en la unidad 6.

# Índice



<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>Objetivo</b>	<b>6</b>
<b>Planeación Financiera</b>	<b>7</b>
<b>Objetivo de los Estados Financieros Proforma</b>	<b>8</b>
<b>Interesados</b>	<b>9</b>
<b>Características</b>	<b>10</b>
<b>Elementos a considerar</b>	<b>11</b>
<b>Técnica Financiera</b>	<b>12</b>
<b>Sistema</b>	<b>13</b>
<b>Elementos clave</b>	<b>14</b>
<b>Ejemplo de método simplificado utilizando porcentajes</b>	<b>15</b>
<b>Aplicación de porcentajes</b>	<b>16</b>
<b>Proyección de ventas</b>	<b>17</b>
<b>Métodos cualitativos</b>	<b>18</b>



<b>Métodos cuantitativos</b>	<b>19</b>
<b>Ejemplo de proyección de ventas</b>	<b>20</b>
<b>Estado de Resultados Proforma</b>	<b>21</b>
<b>Precisiones en el E. R. P.</b>	<b>22</b>
<b>Modelo puntos de equilibrio</b>	<b>23</b>
<b>Margen de utilidad</b>	<b>27</b>
<b>Otras variables a considerar</b>	<b>28</b>
<b>Impacto en el Balance General Proforma</b>	<b>29</b>
<b>Método de juicio</b>	<b>30</b>
<b>Financiamiento externo</b>	<b>31</b>
<b>Balance General Proyectado</b>	<b>33</b>
<b>Ajuste del B. G. P.</b>	<b>35</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>36</b>
<b>Fuentes</b>	<b>37</b>

# Introducción



A palabras de Godet, retomadas por Gutiérrez (2008: 4) “La planeación se define como el proceso de llevar la situación presente real a una situación futura deseada, pero posible, que se fija como objetivos”. En este sentido el presente documento desarrolla, por medio de la técnica financiera, los estados financieros proforma; toda vez que, a partir del análisis financiero actual de la organización se establecen objetivos financieros deseados para el futuro.

Así bien el documento presenta algunos elementos básicos: de la planeación, de los estados financieros proforma, de la técnica a abordar. Posteriormente, a partir del ejemplo, se visualizan algunas de las opciones para preparar el Estado de Resultados y Balance General Proforma.



**UAEM**  
Universidad Autónoma  
del Estado de México

# Objetivo



Explicar el procedimiento para realizar el Estado de Resultados y el Balance General Proforma por medio de la técnica Financiera y a partir del método simplificado, presentando diversos herramientas que pueden ser utilizadas.



# Planeación Financiera



**Proporciona esquemas para guiar, coordinar y controlar las actividades de organización con el propósito de lograr sus objetivos**





UAEM  
Universidad Autónoma  
del Estado de México

# Objetivo de los Estados Financieros proforma



Mostrar anticipadamente la repercusión que tendrá la situación financiera y el resultado de las operaciones futuras de la empresa al incluir operaciones que no se han realizado.



# Interesados





# Características

En su encabezado se debe señalar que es un Estado Financiero Proforma o Proyectado

Se sugiere generar tres columnas: Cifras históricas, cambios y cifras históricas.

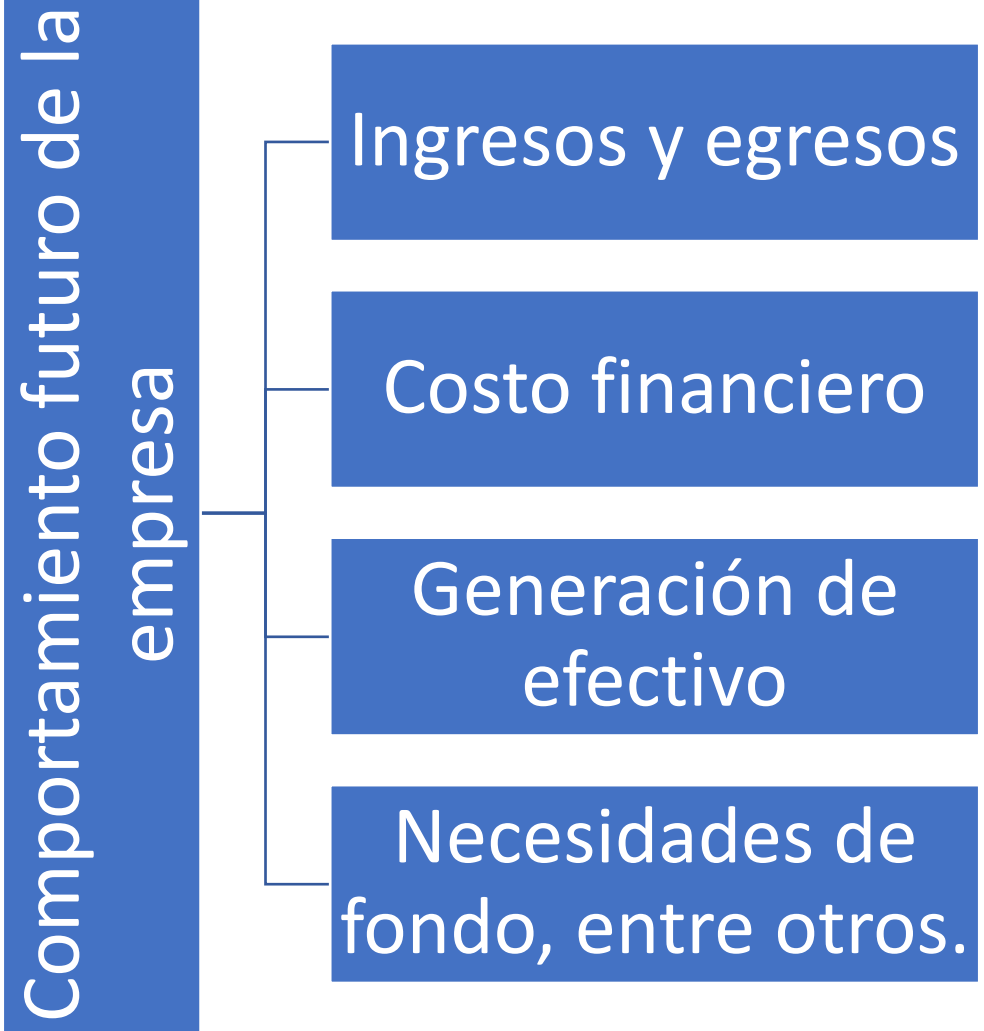
Se recomienda indicar con claridad las operaciones futuras que se están considerando generalmente a través de notas.

**Compañía Ejemplares Religiosos SA de CV**  
**Balance General proforma**  
**Al 31 de diciembre de 2018**

	Cifras históricas	Cambios	Cifras proforma
Activo Circulante			
Efectivo en Caja y Bancos	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>
Clientes	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>
Fucnionarios y Empleados	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>



# Elementos a considerar





Pronosticar el  
Estado de  
Resultados



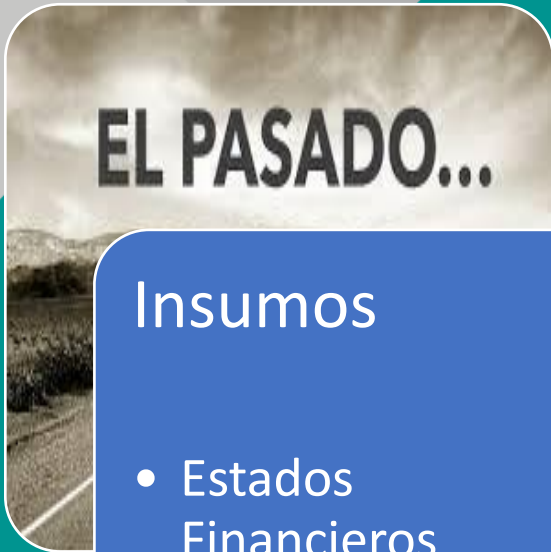
Pronosticar el  
Balance General



Determinar los  
fondos  
Adicionales

# Técnica financiera

- La técnica financiera inicia con el Estado de Resultados, por ello la relevancia para determinar las ventas futuras como paso inicial.
- El incremento o disminución de ventas generará impactos en los activos de la organización.



## Insumos

- Estados Financieros actuales
- Información adicional
- Políticas de la empresa



## Tratamiento de la información

- Porcentajes
- Métodos cuantitativos y cualitativos
- Punto de equilibrio



## Producto final

- Estados Financieros Proyectados



# Elementos clave

Demanda

Para estimar las ventas.

Estructura  
del Estado de  
Resultados

Se recomienda realizar un análisis de porcentajes integrales para entender la relación de cada rubro con las ventas y determinar si estos se mantendrán.

Políticas o  
metas de la  
empresa

Políticas de inventarios, créditos, stock de efectivo; estructura financiera, pago de dividendos, entre otros.



# Ejemplo de método simplificado utilizando porcentajes

Análisis vertical  
%



Proyección de  
ventas



Considerar costo  
actual y futuro  
de créditos



Considerar  
posibles ajustes  
fiscales



Cálculo de la  
Utilidad Neta





**XXX, S.A. DE C.V.**  
**Estados Consolidados de Resultados**  
**Por los años terminados el 31 de diciembre de 2018**

		<b>2018</b>	<b>%</b>
Ventas netas	\$	74,037,588.00	100%
Costo de ventas	\$	46,347,137.00	63%
Utilidad bruta	\$	27,690,451.00	37%
Gastos de venta y administración	\$	18,238,681.00	25%
Otros gastos, neto	\$	26,288.00	0%
Utilidad de operación		9425482	13%
Costo de financiamiento, neto	\$	1,564,826.00	2%
Utilidad antes de impuestos	\$	7,860,656.00	11%
Impuesto a la utilidad	\$	2,807,958.00	4%
Utilidad neta	\$	5,052,698.00	7%

**COSTO DE VENTAS/ VENTAS  
NETAS X 100**

$$46,347,137 / 74,037,588 \times 100 = 63\%$$



UAEM  
Universidad Autónoma  
del Estado de México

# Proyección de ventas



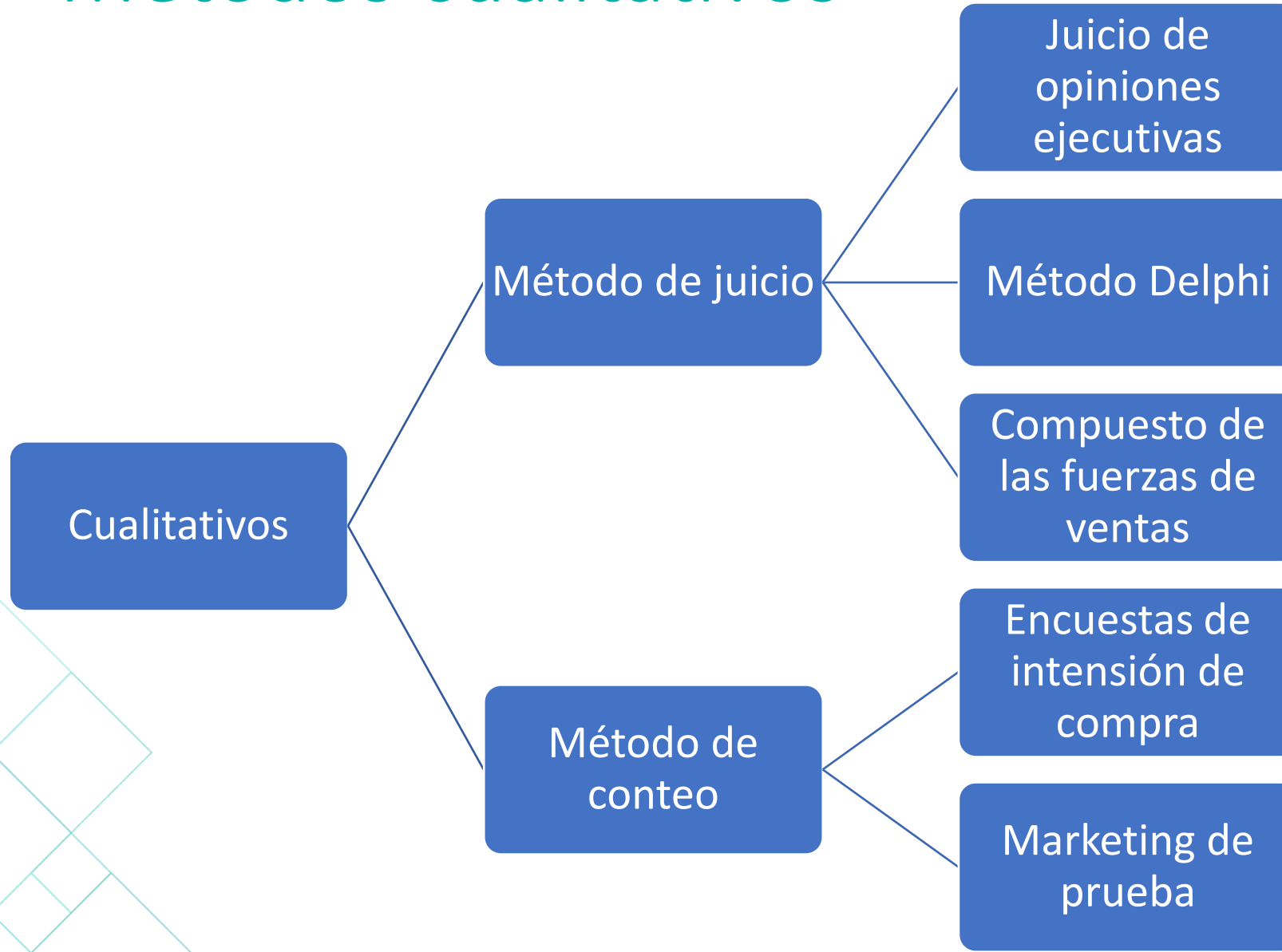
Métodos cualitativos



Métodos  
cuantitativos



# Métodos cualitativos





# Métodos cuantitativos

## Métodos cuantitativos

Series cronológicas

Promedios móviles

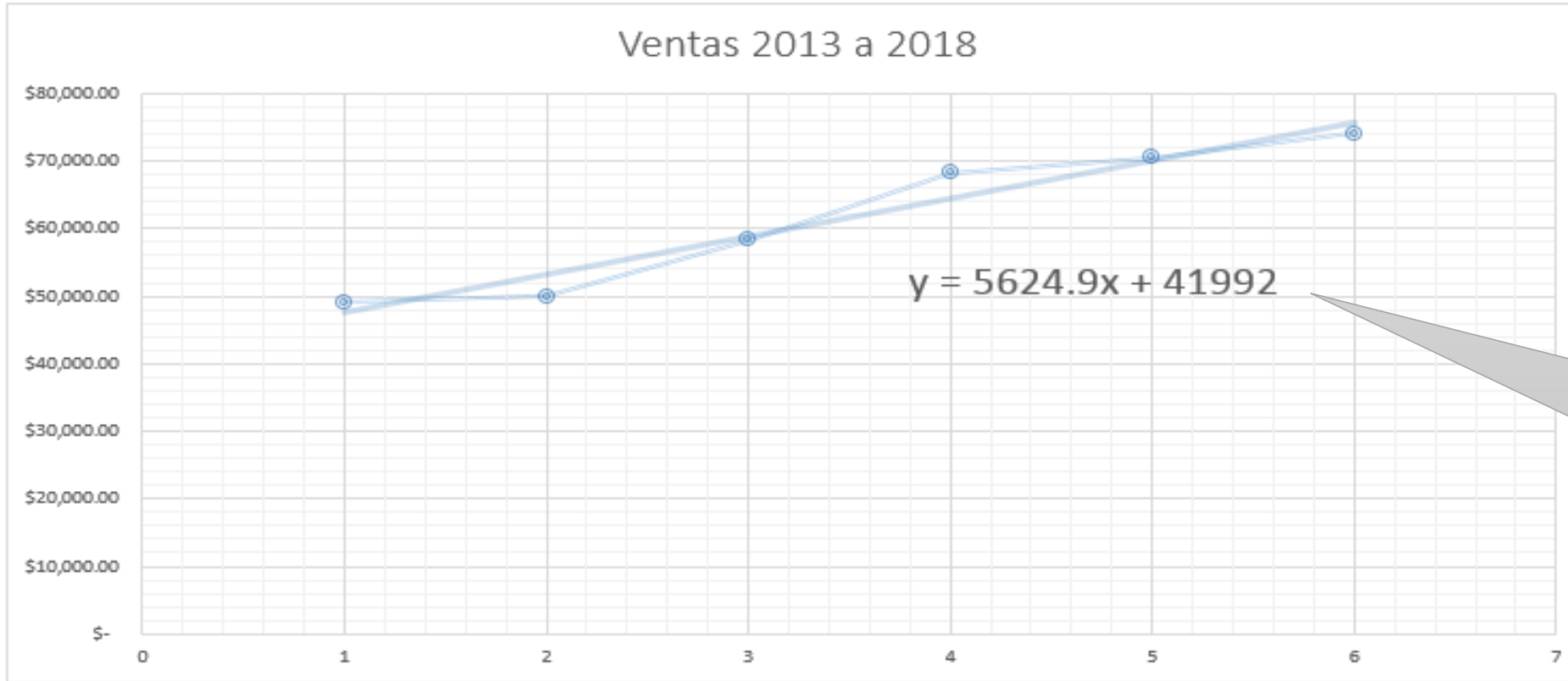
Suavización  
exponencial

Causales o de  
asociación

Correlación/regresión



# Ejemplo de proyección de ventas



VENTAS PARA EL AÑO  
2019

**81,366, 300**

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 Y 2018 (MILES DE PESOS)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
AÑO	1	2	3	4	5	6
Ventas netas	\$ 49,035.52	\$ 49,935.33	\$ 58,279.00	\$ 68,206.28	\$ 70,580.52	\$ 74,037.59

Estado de Resultado Proforma  
Por los años terminados el 31 de diciembre de 2019

		Cifras históricas 2018	Cambios	Cifras pro forma 2019
Ventas netas	\$	74,037,588.00	\$7,328,712.00	\$81,366,300.00
Costo de ventas	\$	46,347,137.00	\$4,587,734.80	\$50,934,871.80
Utilidad bruta	\$	27,690,451.00	\$2,740,977.20	\$30,431,428.20
Gastos de venta y administración	\$	18,238,681.00	\$1,805,380.81	\$20,044,061.81
Otros gastos, neto	\$	26,288.00	\$ 2,602.15	\$ 28,890.15
Utilidad de operación		9425482	\$ 932,994.24	\$10,358,476.24
Costo de financiamiento, neto	\$	1,564,826.00	\$ 154,896.44	\$ 1,719,722.44
Utilidad antes de impuestos	\$	7,860,656.00	\$ 778,097.79	\$ 8,638,753.79
Impuesto a la utilidad	\$	2,807,958.00	\$ 277,949.57	\$ 3,085,907.57
Utilidad neta	\$	5,052,698.00	\$ 500,148.23	\$ 5,552,846.23

# Estado de Resultados Proforma

- Método que contempla que las ventas mantendrán la misma tendencia de crecimiento que ha registrado históricamente.
- Contempla que los egresos mantendrán las mismas proporciones históricas.



# Precisiones en el E.R.P.

Se pueden realizar ajustes por costo de financiamiento o cambios fiscales.

Se recomienda dividir entre costos y gastos fijos y variables, de tal forma que aunque exista un incremento en venta, los costos fijos no se modificarán.

La herramienta de punto de equilibrio también puede ser utilizada para llevar a cabo una planeación de ventas.



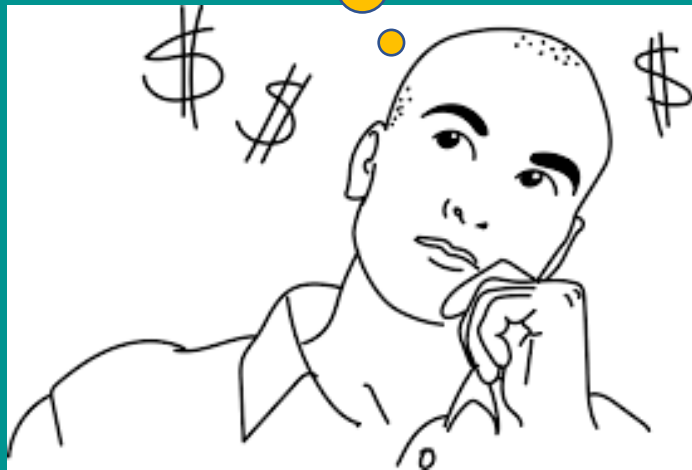
# Modelo punto de equilibrio

XXX, S.A. DE C.V.  
Estado de Resultado Proforma  
Por los años terminados el 31 de diciembre de 2019

	2018
Ventas netas	74,037,588.00
Costo de ventas	46,347,137.00
Utilidad bruta	27,690,451.00
Gastos de venta y administración	18,238,681.00
Otros gastos, neto	26,288.00
Utilidad de operación	9,425,482.00
Financiamiento, neto	1,564,826.00
Impuestos	7,860,656.00
	2,807,958.00
	5,052,698.00

¿Cuál será el costo y gastos variable unitario?

DATOS 2018	
Cantidades	Concepto
10,576,798	Cantidad de productos
7	Precio promedio
\$ 13,904,141.10	Costos fijos
\$ 10,943,208.60	Gastos de operación fijos
\$ 26,288.00	Otros gastos, neto (fijo)



# Modelo punto de equilibrio



**UAEM**  
Universidad Autónoma  
del Estado de México

## DATOS 2018

COSTO DE VENTA	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTO VARIABLE UNITARIO
46,347,137.00	13,904,141.10	32,442,995.90	3.07

## DATOS 2018

GASTOS DE OPERACIÓN	GTS OPERACIÓN FIJOS	GTS OPERACIÓN VARIABLES	GASTO VARIABLE UNITARIO
18,238,681.00	10,943,208.60	7,295,472.40	0.69

**POR LO TANTO EL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL 2018 ES  
7,662,163 UNIDADES**



# Modelo punto de equilibrio

## CONSIDERACIONES 2019

Precio incrementará 5%

Los costos y gastos variables incrementarán 5%

Los costos fijos se mantendrán constantes

Los gastos fijos se mantendrán constantes

Incrementarán intereses en \$150,000

La proporción de impuestos se mantendrá

Se planea una utilidad de operación de 12, 100, 000





# Modelo punto de equilibrio

## DATOS 2019

Cantidades	Concepto
7.35	Precio promedio
3.22	Costo variable unitario
\$ 0.72	Gasto variable unitario
\$ 13,904,141.10	Costos fijos
\$ 10,943,208.60	Gastos fijos

## Punto de equilibrio

$$\frac{24,873,637.70^{\star}}{(7.35 - 3.94)} = 7,305,017.60 \text{ UNIDADES}$$



Y... ¿la  
utilidad?



Se incorpora otros gastos netos



**UAEM**  
Universidad Autónoma  
del Estado de México

# Margen de utilidad



Costos fijos



Utilidad de  
operación

$$\begin{array}{r} 24,873,637.70 \\ \hline (7.35 - 3.94) \end{array} + 12,100,000.00 = 10,858,607.71 \text{ UNIDADES}$$

UNIDADES PLANEADAS A VENDER EN  
EL AÑO 2019

XXX, S.A. DE C.V.  
Estado de Resultado Proforma  
Por los años terminados el 31 de diciembre de 2019

**2019**

Ventas netas	\$	79,810,766.71
Costo de ventas	\$	48,876,923.40
Utilidad bruta	\$	30,933,843.31
Gastos de venta y administración	\$	18,807,555.31
Otros gastos, neto	\$	26,288.00
Utilidad de operación	\$	12,100,000.00
Costo de financiamiento, neto	\$	1,714,826.00
Utilidad antes de impuestos	\$	10,385,174.00
Impuesto a la utilidad	\$	3,634,810.90
Utilidad neta	\$	6,750,363.10



**UAEM**  
Universidad Autónoma  
del Estado de México





**UAEM**  
Universidad Autónoma  
del Estado de México

# Otras variables a considerar

Existen otros métodos que consideran elementos internos y externos para determinar el nivel de ventas futuro:



Incremento del precio de venta por el incremento de los costos de producción y gastos; capacidad de producción, etc.

Cambios en el comportamiento del mercado objetivo, capacidad y planes de los competidores, entre otros.



Políticas gubernamentales, nuevas normativas, variables macroeconómicas, por mencionar algunas.

# Impacto en el Balance General

## Proforma



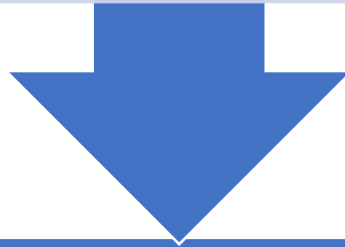
UAEM  
Universidad Autónoma  
del Estado de México

### VENTAS - ACTIVOS

Si las ventas incrementan, los activos deben incrementar

Los cuentas por cobrar incrementará

Los inventarios incrementarán



### VENTAS- PASIVO /CAPITAL

Si los activos incrementan deben tener una fuente de financiamiento

Incrementan las compras y con ello el financiamiento de los proveedores

Los financiamientos adicionales dependerá de la política de la empresa



Método utilizado para diseñar el Estado de la Situación Financiera proforma.

Nivel de ventas

Ajustes en los activos

Ajuste en pasivos relacionados con la operación (corto plazo)

Ajustes de las utilidades retenidas

Financiamiento externo como ajuste de equilibrio del Estado financiero

# Financiamiento externo



**UAEM**  
Universidad Autónoma  
del Estado de México

Fondos  
Adicionales  $=$   
Requeridos

Aumento  
requerido en  
activos

Aumento  
espontáneo en  
obligaciones

Aumento en  
utilidades  
retenidas





# Balance General Proforma

## Balance General Proforma

XXX SA DE C.V.

Al 31 de diciembre de 2019

ACTIVOS	2018	CAMBIO	2019
<b>Circulante:</b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 3,435,722.00	\$ 274,857.76	\$ 3,710,579.76
Instrumentos financieros derivados	\$ 66,049.00		\$ 66,049.00
Cuentas por cobrar, neto	\$ 9,476,303.00	\$ 938,154.00	\$ 10,414,457.00
Inventarios	\$ 11,115,967.00	\$ 1,667,395.05	\$ 12,783,362.05
Impuestos a la utilidad por recuperar	\$ 517,809.00		\$ 517,809.00
Pagos anticipados	\$ 449,544.00		\$ 449,544.00
	\$ 25,061,394.00		\$ 27,941,800.81
Activo mantenido para la venta	\$ -		\$ -
<b>Total activo circulante</b>	\$ 25,061,394.00		\$ 27,941,800.81
<b>No circulante:</b>			
Documentos y cuentas por cobrar a largo plazo	\$ 263,717.00		\$ 263,717.00
Inversión en acciones de asociada	0		\$ -
Propiedades, planta y equipo, neto	\$ 30,154,660.00		\$ 30,154,660.00
Activos intangibles, neto	\$ 4,318,509.00		\$ 4,318,509.00
Impuesto diferido	\$ 2,034,423.00		\$ 2,034,423.00
<b>Total activo no circulante</b>	\$ 36,771,309.00		\$ 36,771,309.00
<b>Total de Activos</b>	\$ 61,832,703.00		\$ 64,713,109.81

La capacidad instalada está por debajo del 100%, en este caso, por lo que el incremento de ventas no requiere inversiones.

\*Para efectos prácticos se considera que la mayoría de las cuentas se mantienen.



PASIVOS		
<b>Corto plazo</b>		
Deuda a corto plazo	\$ 4,330,288.00	\$ 150,000.00
Proveedores	\$ 5,968,044.00	\$ 590,836.36
Instrumentos financieros derivados	\$ 118,841.00	
Provisiones	\$ 148,271.00	
Impuestos a la utilidad por pagar	\$ 411,337.00	\$ 40,722.36
Otros pasivos a corto plazo	\$ 4,795,296.00	
<b>Total pasivo circulante</b>	<b>\$ 15,772,077.00</b>	
<b>Largo plazo</b>		
Deuda a largo plazo	\$ 17,164,392.00	\$ 873,848.09
Provisión de impuestos diferidos	\$ 1,395,571.00	
Obligaciones por beneficio a empleados	\$ 814,752.00	
Provisiones	\$ 491,566.00	
Otros pasivos a largo plazo	\$ 92,890.00	
<b>Total pasivo no circulante</b>	<b>\$ 19,959,171.00</b>	
<b>Total de Pasivos</b>	<b>\$ 35,731,248.00</b>	
<b>CAPITAL</b>		
Capital social	\$ 20,248,104.00	
Reservas	\$ 1,224,803.00	
Utilidades retenidas	\$ 4,628,548.00	\$ 1,225,000.00
<b>Total de capital</b>	<b>\$ 26,101,455.00</b>	
<b>Total de Pasivo + Capital</b>	<b>\$ 61,832,703.00</b>	

**Fondo  
Adicional  
Requerido**



**UAEM**  
Universidad Autónoma  
del Estado de México

# Ajuste en el Balance General

Fondos Adicionales Requeridos = Aumento requerido en activos - Aumento espontáneo en obligaciones - Aumento en utilidades retenidas

$$\$ 1,023,848.09 = \$ 2,880,406.81 - \$ 631,558.72 - \$ 1,225,000.00$$



La empresa determina obtener financiamiento por 150,000.00 a corto plazo y el resto a largo plazo.

# CONCLUSIONES

Diversas son las técnicas para realizar el diseño de Estados Financieros Proforma, este documento presentó la técnica financiera bajo la modalidad simplificada, presentando algunas herramientas de uso. Aunque es importante destacar que el administrador de los recursos financieros debe evaluar sobre las diversas herramientas para identificar la idónea, considerando la naturaleza de la empresa y la información disponible.

Asimismo se concluye que la piedra angular en este proceso es determinar el nivel de ventas proyectado porque a partir de este se generarán los datos de los egresos, los activos necesarios para el nuevo nivel de ventas y a su vez los medios para financiarlo.



**UAEM**  
Universidad Autónoma  
del Estado de México





**UAEM**  
Universidad Autónoma  
del Estado de México

# Fuentes

- Burbano J. (2011) Presupuesto. Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos. México: Mc Graw Hill
- Gutiérrez J. (2008) Modelos Financieros en Excel. 2da ed. Bogotá: Ecoe Ediciones
- Meza J. (2010) Evaluación Financiera de proyectos. 2da ed. Bogotá: Ecoe Ediciones
- Perdomo A. (2002) Métodos y modelos básicos de planeación financiera. 2da ed. México: Thomson
- Baena D. (2010) Análisis Financiero. Enfoque y proyecciones. Colombia: Ecoe ediciones
- Google imágenes recuperado de: <https://www.google.com.mx/imghp?hl=es>