

Licenciatura  
en

# Contaduría y Finanzas Públicas

1er semestre

## Módulo 2

Planeación financiera  
en las entidades económicas



## Unidad 3

Planeación financiera

Contenido





### Índice

Unidad 3. Planeación financiera.....	2
3.1. Elementos del plan financiero .....	4
3.1.1. Importancia del plan financiero.....	4
3.1.2. Elementos del plan financiero.....	6
3.2. Desarrollo de un plan financiero.....	8
3.2.1. Alineación de la planeación estratégica con la planeación financiera.....	11
3.3. Herramientas de la administración financiera .....	13
Cierre.....	16
Referencias de la unidad.....	17



### Unidad 3. Planeación financiera



#### Unidad de competencia

Identifica un plan financiero que permita implementar las estrategias definidas en la planeación estratégica para el logro de los objetivos y metas propuestos.

De acuerdo a la descripción del problema eje de este módulo, es común que las entidades elaboren sus planeaciones financieras desarticuladas de su proceso estratégico, es decir, que no sean congruentes con su misión, visión, objetivos y metas; lo que genera que dichas entidades tengan una inadecuada administración de sus recursos humanos, materiales y financieros.

Una entidad debe esforzarse por:

- Alinear su planeación financiera con el proceso estratégico.
- Alcanzar una ventaja competitiva mediante su adaptación continua a las tendencias y acontecimientos externos.
- La efectividad en la formulación, implementación y evaluación de su estrategia.



Fases del proceso estratégico.

En el sector público y privado la planeación financiera permite asignar los recursos necesarios para el cumplimiento de los programas, objetivos y metas, a través de la proyección de sus presupuestos y de sus estados financieros, que deben realizarse en forma anual, alineados siempre con su proceso estratégico (formulación, implementación y evaluación) para la adecuada administración de sus recursos.

Derivado de lo anterior, entidades públicas y privadas deben de considerar en la formulación, implementación y evaluación de estrategias la planeación financiera, para que en todo momento estén alineadas. Es por ello que en esta unidad revisarás, qué es un plan financiero, cuáles son sus elementos, su desarrollo y la forma en cómo se debe alinear con el proceso estratégico, así como las herramientas de la administración financiera que sirven de apoyo para el logro de los objetivos financieros.



Para lograr el objetivo de esta unidad, se ha considerado la explicación detallada y la presentación de ejemplos prácticos, para que identifiques lo correspondiente a la planeación financiera estratégica.

Bienvenido(a) a la Unidad 3.



### 3.1. Elementos del plan financiero

Para abordar este tema, se considera necesario que comprendas qué es un plan financiero y la importancia del mismo en entidades económicas. Después de lo anterior, se describirán los elementos o estructura del plan financiero, para que como profesional en esta área puedas desarrollarlos para cualquier institución, de cualquier sector y tamaño.

#### 3.1.1. Importancia del plan financiero

En este tema se analizan dos preguntas: ¿qué es un plan financiero? y ¿por qué es importante un plan financiero? Al investigar al respecto, puedes encontrar diferentes definiciones, por ejemplo:

- El plan financiero recoge los datos económicos de elementos como previsión de ventas, compras, producción, personal, inversiones, etc., permitiendo verificar la viabilidad económica del proyecto en todo su conjunto, así como identificar las necesidades de financiación (Li, 2011).
- El plan financiero o plan económico financiero es probablemente la parte más importante del plan de negocio. Pues en él se recoge toda la información desarrollada y cuantificada, en unidades monetarias, de cada uno de los planes de actuación, que corresponden a cada una de las áreas funcionales de la empresa (Wiki EOI, 2012).

Ante estas definiciones se destaca en primer lugar que el plan financiero es un componente fundamental de un plan de negocios, y que este parte de un modelo de negocio, Serantes (2017) lo representa como sigue:



El plan financiero y el plan de negocio, (Serantes, 2017).

Por otro lado, también se destaca que el marco del plan financiero es la planeación financiera, la cual lo considera como la expresión, cuantificada en términos monetarios, sistemática e integrada, del plan de las entidades tanto públicas como privadas, derivado de su planeación estratégica, cuya



importancia radica en ser un resumen de la planeación financiera, que puede ser a corto y largo plazo, y que permite hacer proyecciones a través de presupuestos y de los estados financieros proyectados.

De acuerdo a lo anterior, se pueden ir generando algunas ideas para responder ¿por qué es importante un plan financiero? Para ello, es necesario precisar las ventajas de elaborar un plan financiero:

- **Viabilidad.** Un plan financiero elaborado de manera adecuada cumplirá con el objetivo de indicar el nivel de viabilidad de la empresa o negocio.
- **Prevención.** El conocer de manera anticipada el posible comportamiento de ingresos, costos, gastos, ventas, etc., brindará la posibilidad de tomar decisiones a tiempo y fundamentadas.
- **Inversionistas.** La situación financiera de las entidades se considera la mejor medida de la posición competitiva de las mismas y establece el mayor punto de atención para el público inversionista.

La importancia de realizar una planeación financiera radica en que las entidades realizan un plan financiero que puede ser a corto y/o largo plazo, en el que proyectan los recursos que las entidades deben generar, así como los que deben de utilizar para cumplir con los objetivos y metas desarrolladas en su planeación estratégica; hacer eso permite el análisis de sus recursos financieros.

En lo que se refiere al sector privado, es importante que la administración de los recursos de la planeación financiera este alineada con la planeación estratégica, es decir con su misión, visión, análisis FODA y las estrategias. Lo anterior se logra si se prevé lo que se necesitará en el futuro en cuestión, de acuerdo a los recursos humanos, materiales y financieros para cumplir sus objetivos y metas, haciendo proyecciones a través de presupuestos y estados financieros proyectados.

En lo que se refiere al sector público, debido a que se parte de lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo, se consideran los programas que desarrollaran las diferentes Secretarías de Estado, mismas que para cumplir con sus políticas públicas necesitan recursos humanos, materiales y financieros.

Para saber más sobre este subtema, da clic en cada uno de los títulos y revisa la información que se presenta.

#### Lecturas



- ¿Para qué sirve un plan financiero?
- La importancia de un plan financiero para una pequeña empresa.
- *Planeamiento financiero: su importancia y contribución para la gestión de las empresas cooperativas.*



#### 3.1.2. Elementos del plan financiero

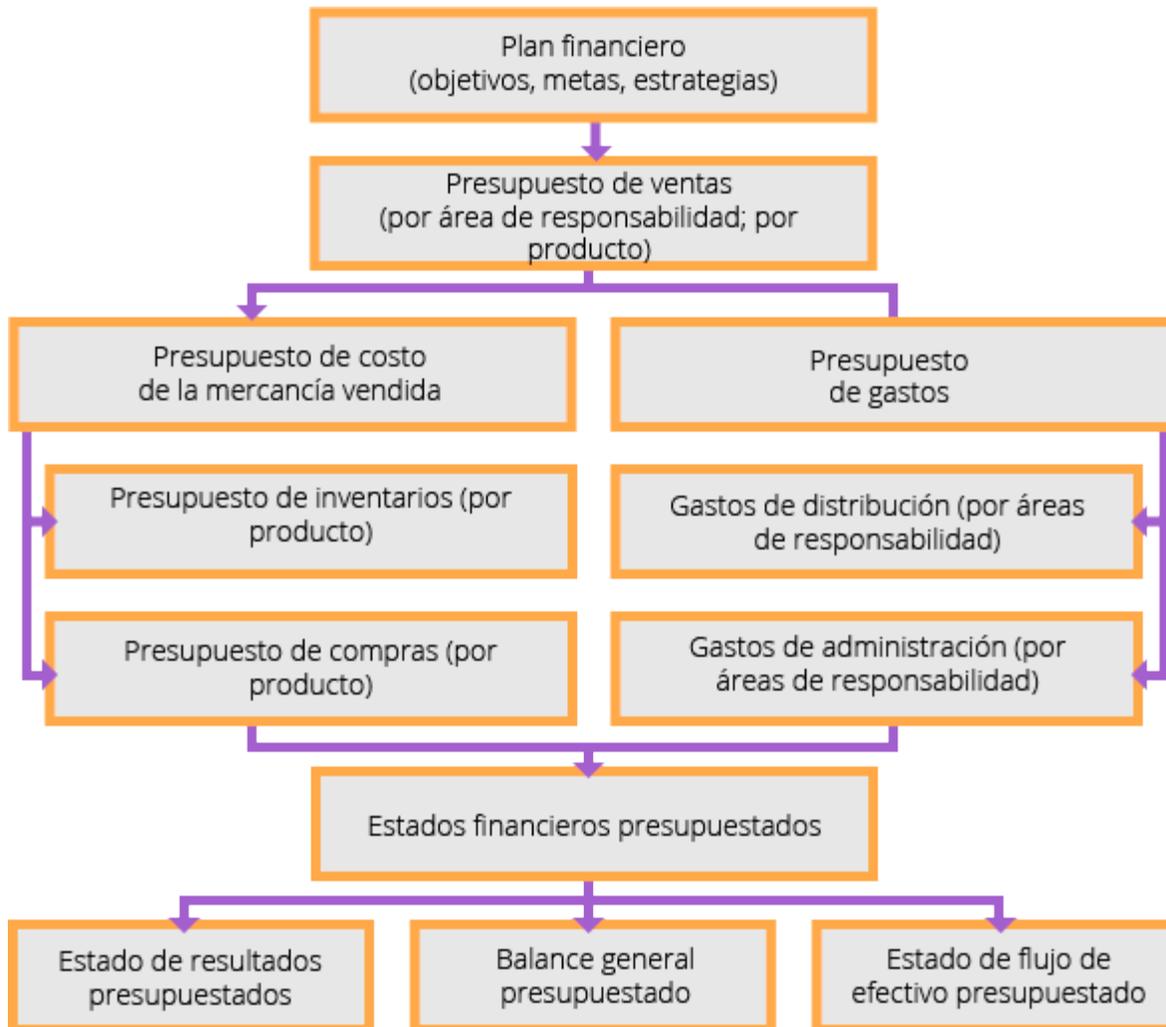
En este caso se hablará de elementos para referirse al contenido del plan financiero, el cual se determina de acuerdo a lo que necesitarán las entidades para alcanzar sus objetivos y metas, en cuestión de los recursos y de las fuentes de financiamiento orientados al futuro. Sin embargo, todo plan financiero debe incluir dos elementos imprescindibles: proyecciones de **presupuesto** y de sus **estados financieros** proyectados.

El presupuesto es una proyección anticipada de los recursos que se necesitarán para el próximo año, se divide en presupuesto maestro y presupuesto base cero, subdividiéndose el presupuesto maestro en presupuesto de operación y financiero, siendo el de operación el que proyecta las actividades de ventas, gastos, materia prima y mano de obra. Los estados financieros proyectados derivan del presupuesto financiero el que, entre otras cuestiones, evalúa las necesidades de financiamiento.

El contenido de un plan financiero puede variar, depende de la empresa y sus características, el sector al que pertenece, tamaño, giro y los actores involucrados en el desarrollo. Sin embargo, para Cooper, Floody y McNeill (2002) las partes que generalmente componen un plan financiero son las siguientes, las cuales se han identificado de acuerdo al elemento al que corresponden.

Parte de un plan financiero	Elemento al que pertenecen
1. Presupuesto de capital. 2. Plan de inversiones.	Presupuesto.
3. Estado de pérdidas y ganancias proyectado. 4. Análisis de punto de equilibrio. 5. Balance proforma. 6. Análisis de flujo de caja.	Estados financieros.

Para explicar las partes que pueden conformar los elementos de un plan financiero Glenn y Welsch (2005) lo esquematizan como sigue:



Plan financiero, de Glenn y Welsch, 2005.

#### Lecturas



Para saber más de este tema se sugiere revisar el siguiente recurso que presenta información en torno al *Plan financiero*.

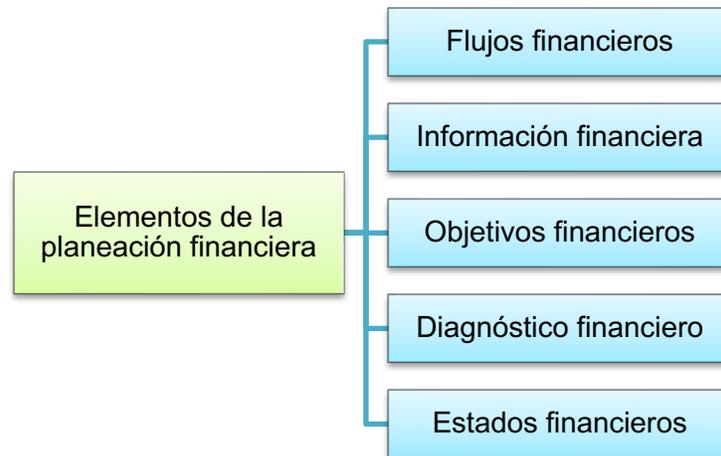
- Plan financiero



### 3.2. Desarrollo de un plan financiero

¿Cómo se desarrolla un plan financiero?

Para explicar la elaboración de un plan financiero enseguida se presenta lo que menciona Castro (2006) en su libro *Dirección estratégica*, donde explica los elementos de la planeación financiera.



- Se entiende como **flujo financiero** al capital contable que proviene de las aportaciones de los socios, el cual empieza a formar parte de una gran bolsa para la entidad económica que utilizará para la inversión o para la producción de bienes y servicios para su venta, generando las utilidades (si es que las tiene), así como pago de dividendos a los accionistas y en su caso, el pago de los intereses.
- El segundo elemento es la **información financiera** que es la que genera una entidad al realizar sus operaciones diarias y es utilizada para los usuarios internos y externos que requieren de la misma, para la adecuada toma de decisiones. La información financiera se refleja a través de los estados financieros que son el estado de situación financiera, el estado de resultados integral, el estado de cambios en el capital contable y el estado de flujos de efectivo; dichos estados financieros deben ser comprensibles, relevantes, fiables, comparables y oportunos.
- El tercer elemento se refiere a los **objetivos financieros**. En la formulación de la estrategia se determinan misión, visión, análisis FODA, objetivos y metas, estas establecen lo que la entidad necesita, recursos humanos, materiales y financieros para el cumplimiento. En congruencia con los apartados de la estrategia, se formularán los objetivos financieros.
- En lo que se refiere al **diagnóstico**, se debe realizar un análisis FODA, es decir, una evaluación de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de las entidades. Determinar las fortalezas y debilidades financieras de una entidad, es esencial para la



formulación efectiva de estrategias, liquidez, nivel de endeudamiento, capital de trabajo, rentabilidad, uso de activos, flujo de efectivo y los fondos de una empresa que pueden excluir a algunas estrategias como alternativas viables.

- Y, por último, los **estados financieros**. Para el sector público son el estado de situación financiera, estado de resultados integral, estado de flujos de efectivo y estado de cambios en el capital contable; y para las entidades públicas, son el estado de situación financiera, el estado de actividades y el estado presupuestario.

#### Lectura



Da clic en la imagen para poder revisar los elementos de la planeación financiera, explicados en el capítulo ocho *Elementos básicos de la planificación financiera* del libro *Dirección financiera*.

En lo que se refiere al desarrollo de la planeación financiera para el sector público, la elaboración de un plan financiero inicia con la proyección de lo que se necesita recaudar y que se establece en la Ley de ingresos, esto se define como el ordenamiento jurídico propuesto por el poder Ejecutivo y el aprobado por el poder Legislativo que contiene los conceptos bajo los cuales se podrán captar los recursos financieros que permitan cubrir los gastos de la federación durante un ejercicio fiscal y el presupuesto de egresos de la Federación, documento que autoriza la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión para cada una de las dependencias de Estado, así como para los estados y municipios.

El presupuesto federal es programado y radicado anualmente por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para que las dependencias gubernamentales cumplan con los objetivos establecidos en sus programas, que derivan del Plan Nacional de Desarrollo.

Es importante mencionar que cada dependencia tiene que llevar a cabo el proceso de planeación, programación y presupuesto, de forma anual. Consiste en que, de acuerdo a sus programas, objetivos y metas, las diferentes entidades públicas, elaboren un presupuesto en el que definen los recursos que necesitarán para cumplir con sus programas. El presupuesto se debe programar adecuadamente con base en un diagnóstico de las verdaderas necesidades que tienen ya que, en muchas ocasiones, por no estar bien elaborado no se puede cumplir alguna meta o en su caso, al final del ejercicio en el mes de diciembre genera un superávit, en este sentido la Cámara de Diputados que autoriza el mismo, puede tomar la decisión de recortarlo.



#### Lecturas



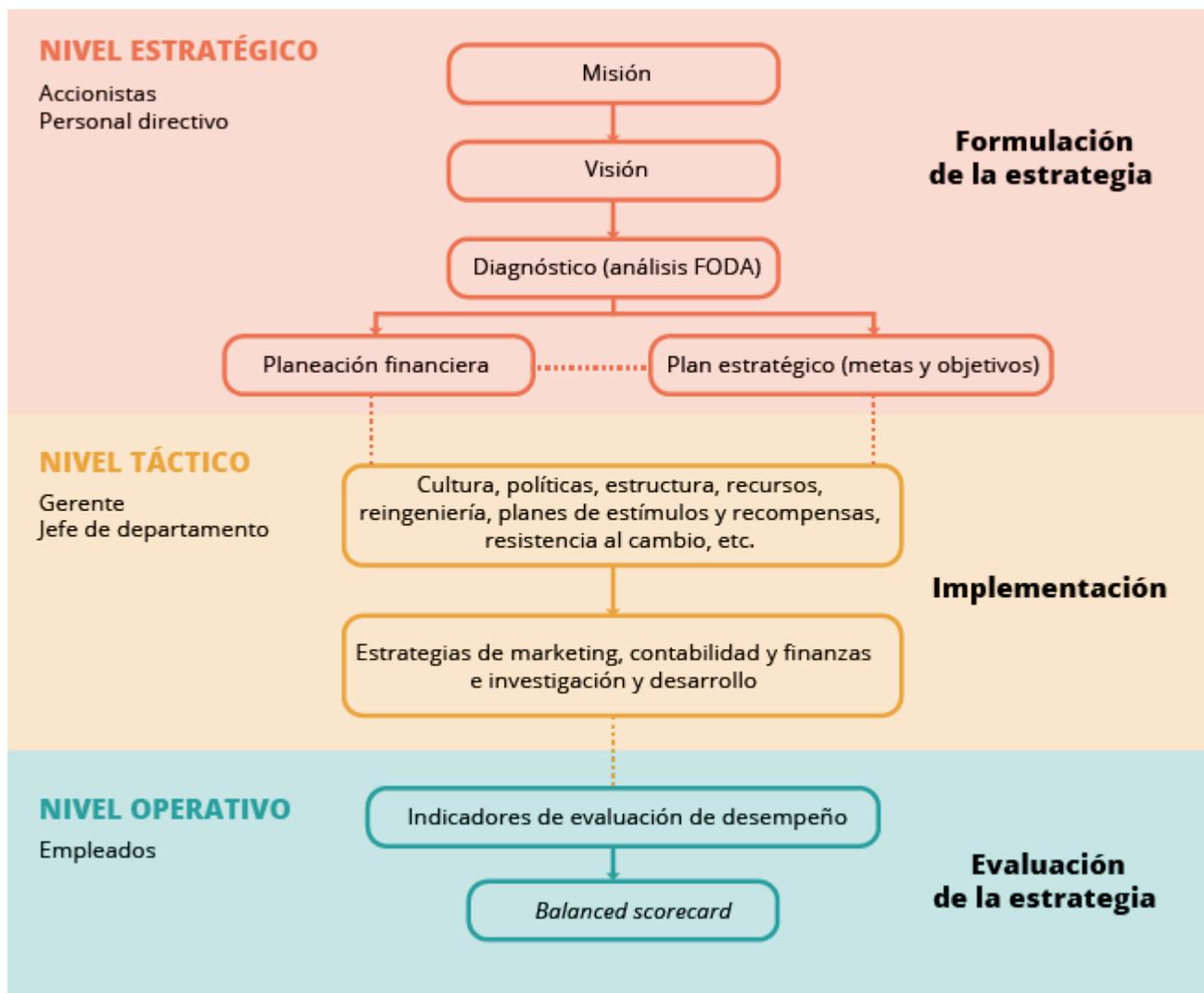
Para saber más acerca de este tema, da clic en cada uno de los recursos y revísalos:

- [Ley de Ingresos](#)
- [Presupuesto de Egresos de la Federación](#)



### 3.2.1. Alineación de la planeación estratégica con la planeación financiera

Para explicar la planeación estratégica se retoma el siguiente esquema:



Esquema del proceso estratégico

En resumen, se puede decir que las entidades deben desarrollar el proceso estratégico para responder a los diferentes cambios del entorno y con la finalidad de la toma de decisiones adecuada. Dicho proceso consiste en la formulación de la estrategia, que incluye la elaboración de la misión, visión, objetivos y metas, estrategias, así como de un análisis del entorno a través de un diagnóstico (FODA), implementar la estrategia y por último evaluarla.

¿Cómo se relaciona lo anterior con la planeación financiera?



Para alcanzar los objetivos y metas se necesitan recursos humanos y financieros, por lo que también se tiene que definir una estrategia financiera para medir y evaluar, en términos económicos, y cuantificar, en términos monetarios, los resultados de la estrategia general. La estrategia financiera, consiste en que se haga posible el crecimiento planificado, buscando la financiación necesaria y definiendo la mejor combinación de los recursos para alcanzar liquidez, solvencia y rentabilidad a través del cumplimiento de los objetivos, la disponibilidad de fondos y maximización del margen sobre ventas y del valor de la empresa.

¿Cuál es el papel del financiero en la planeación estratégica?

Por lo general, en las empresas existe un director financiero, el cual debe estar presente cuando se establezcan los objetivos, para que, por medio de la planeación financiera, los cuantifique en términos monetarios. Por otra parte, es el responsable del plan financiero.

#### Lectura



Da clic en la imagen para consultar la alineación de la planeación estratégica con la planeación financiera, revisa al apartado *Importancia de la planeación financiera* de la página 5 a la 11.



### 3.3. Herramientas de la administración financiera

La administración financiera, de acuerdo a lo que establece Salazar (2017), consiste en la planeación financiera de los recursos económicos, para definir y determinar cuáles son las fuentes de dinero más convenientes, para que dichos recursos sean aplicados en forma óptima, y así poder asumir todos los compromisos económicos de corto, mediano y largo plazo. Dentro de la administración financiera se cuenta con diferentes herramientas que ayudan a cumplir lo anteriormente descrito.

Enseguida se explican las herramientas tecnológicas, porque en la actualidad son fundamentales para que los accionistas y funcionarios públicos puedan tomar decisiones en forma rápida y confiable.

Para las entidades del sector privado existen diferentes programas o software que ayudan a la sistematización de sus operaciones, al guiar a los accionistas para la adecuada toma de decisiones. Por otra parte, hay sistemas que actualmente son obligatorios por las disposiciones que ha establecido el Sistema de Administración Tributaria, como la contabilidad electrónica.

Entre otros sistemas existe el COI que es un Sistema de Contabilidad Integral que procesa, integra y mantiene actualizada la información contable y fiscal de una empresa en forma segura y confiable y, además cumple con las diferentes funciones para el manejo de la contabilidad electrónica de acuerdo a las disposiciones fiscales vigentes. Por otra parte, el COI proporciona reportes de los estados financieros de la entidad y gráficos de sus razones financieras para medir la liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa, de igual forma, genera las declaraciones que exigen las autoridades fiscales.

Por otro lado, la mayoría de las empresas utilizan Enterprise Resource Planning (ERPS) o Planificación de Recursos Empresariales, que es un conjunto de sistemas de información que permite la integración de ciertas operaciones de una entidad, un ejemplo de estos es el System Applications and Products (SAP).

En lo que se refiere al **sector público**, se ha tenido la necesidad de adaptar herramientas tecnológicas que apoyan al proceso de planeación, programación y presupuesto, para estandarizar la programación del presupuesto nacional que lleva a cabo la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como para la radicación del presupuesto autorizado, el registro de los ingresos y los gastos, y la emisión de los estados financieros.

En este contexto, aparece el Sistema Integral de Programación y Presupuesto en el cual se realiza la captura y procesamiento de la información relativa a los objetivos, metas e indicadores y calendarios de metas, entre sus funciones está la de creación de objetivos, metas e indicadores, de calendarios de



metas originales aprobados, modificación a calendarios y el seguimiento de metas, los cuales se explican en el Manual del Sistema Integral de Programación.

#### Lecturas



Da clic en los siguientes enlaces para consultar cada recurso:

- [Sistema integral de programación y presupuesto, 2005.](#)
- [Módulo de programación, 2016.](#)

En este contexto, también se ubica el Sistema Integral de Contabilidad Gubernamental (SCG) que es el conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos e información, organizados para uso posterior, con la finalidad de cubrir una necesidad, cumplir un objetivo. El mismo fue creado con el objetivo de que las dependencias y entidades que conforman el Sector Público Federal, registren en forma sistemática las operaciones tanto financieras como presupuestarias, todo lo anterior con el fin de tener un control para la adecuada administración de los recursos. El Sistema SCG proporciona en forma sistematizada información tanto presupuestaria como financiera para la adecuada toma de decisiones.

La información principal del Sistema Integral de Contabilidad Gubernamental está conformada por:

1. **Entradas**, como las transacciones con incidencia económica financiera del ente público.
2. **Procesamiento**, como la base de datos y las tablas que contiene el sistema.
3. **Salidas**, los registros y estados del ejercicio del presupuesto de egresos y de la Ley de Ingresos, libros y los estados financieros.



Por otro lado, los elementos principales del SCG son los siguientes:

1. Plan de cuentas (lista de cuentas).
2. Clasificadores presupuestarios armonizados por:
  - Rubro de ingresos.
  - Objeto del gasto.
  - Tipo de gasto.
3. Momentos contables.
  - De los ingresos.
  - De los gastos.
  - Del financiamiento.
4. Matriz de conversión.
5. Normas contables generales.
6. Libros principales y registros auxiliares.
7. Manual de contabilidad en el que se establece el plan de cuentas (lista de cuentas), instructivos del manejo de las cuentas, guías contabilizadoras, estados financieros básicos a generar por el sistema y estructura de los mismos.
8. Normas o lineamientos que emite la autoridad competente en materia de contabilidad gubernamental.

#### Lectura



Da clic en la imagen para consultar un ejemplo de un *Manual del Sistema integral de contabilidad gubernamental*.



#### Cierre

En esta unidad se abordaron aspectos conceptuales como plan financiero, planeación estratégica y herramientas de la administración financiera, los cuales, son aspectos fundamentales de la planeación financiera estratégica, tema central para la conclusión de este módulo denominado **Planeación financiera en las entidades económicas**.



Tomada de freepik.es.

En este módulo se partió del contenido revisado en el *Módulo 1. Planeación y educación financiera personal*, la información proporcionada sirvió para revisar tres aspectos importantes de las finanzas: la administración estratégica, la planeación prospectiva y la planeación financiera, las cuales te servirán como fundamento conceptual para comprender lo que se revisará en módulos subsecuentes, los cuales pertenecen a la fase introductoria del programa educativo Contaduría y Finanzas públicas, entre los que se pueden mencionar están el *Módulo 3. Planeación y gestión gubernamental* y el *Módulo 6. Naturaleza de las finanzas públicas y contabilidad gubernamental*.



#### Referencias de la unidad

##### Básicas

- Cooper, Floody y McNeill, 2002. *Cómo iniciar y administrar un restaurante*. Grupo editorial norma PYMES.
- Díez de Castro, L.T. (2006). *Dirección financiera. La inteligencia financiera en la gestión empresarial*. España: Prentice Hall.
- Glenn y Welsch, 2005. *Presupuestos: planificación y control*. Pearson. México. Recuperado de [https://books.google.com.mx/books?id=mbobGfzJ5-YC&pg=PA52&dq=plan+financiero+elementos&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=mbobGfzJ5-YC&pg=PA52&dq=plan+financiero+elementos&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Instituto Especializado de Estudios Superiores Loyola. (s/f). *Ejemplo de un plan financiero*. República Dominicana.
- Li, 2011. *Plan financiero*. Cátedra de emprendeduría y creación de empresas. Universitat Rovira I Virgili. Tarragona. Recuperado de [http://www.urv.cat/media/upload/arxiu/catedra-emprenedoria/plan\\_financiero\\_xiaoni\\_li.pdf](http://www.urv.cat/media/upload/arxiu/catedra-emprenedoria/plan_financiero_xiaoni_li.pdf)
- Serantes, 2017. Finanzas para nuevos emprendedores. Recuperado de [https://books.google.com.mx/books?id=7lfXBQAAQBAJ&pg=PT25&dq=plan+financiero+elementos&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=plan%20financiero%20elementos&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=7lfXBQAAQBAJ&pg=PT25&dq=plan+financiero+elementos&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=plan%20financiero%20elementos&f=false)
- Wiki EOI. 2012. Finanzas. El plan financiero. En *Finanzas el plan financiero en proyectos de negocio*. Unión Europea. Recuperado de [http://www.eoi.es/wiki/index.php/Finanzas.\\_El\\_Plan\\_Financiero\\_en\\_Proyectos\\_de\\_negocio](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Finanzas._El_Plan_Financiero_en_Proyectos_de_negocio)

##### Complementarias

- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. *Ley de ingresos de la federación para el ejercicio fiscal de 2017*. Consultado en: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Federal/pdf/wo117706.pdf>
- Hernández, 2013. *¿Para qué me sirve un presupuesto o plan financiero en mi pyme?* Pymedestrea.com. Recuperado de <https://pymedestrea.com/1175/para-que-me-sirve-un-presupuesto-en-mi-pyme/>



- Hill. S.f. La importancia de un plan financiero para una pequeña empresa. La voz de Houston. Recuperado de <http://pyme.lavoztx.com/la-importancia-de-un-plan-financiero-para-una-pequea-empresa-4318.html>