



Sílabo del curso

Planificación Financiera

Marzo - Junio 2025 – 1

VI Ciclo

Noriega Febres, Luis

I. Datos generales del curso

Nombre del curso:	Planificación Financiera		
Requisito:	Contabilidad de Costos II	Código:	03079
Precedente:	No tiene	Semestre:	2025-1
Créditos:	4	Ciclo:	VI
Horas semanales:	4	Modalidad del curso:	Presencial
Tipo de curso	Curso Obligatorio	Coordinador del curso:	Julio Quispe jquispe@esan.edu.pe
Carrera(s)	Administración y Finanzas		

II. Sumilla

El propósito del curso es proveer las técnicas e instrumentos necesarios para potenciar a los alumnos, la capacidad de análisis y elaboración de presupuestos empresariales.

Los temas incluyen, conceptos de presupuestos, ventajas y desventajas, tipos de presupuesto, proceso presupuestario en una empresa. Diagnóstico interno, inclusión de objetivos y metas. Presupuesto maestro. Presupuestos de operación, presupuestos de ventas, producción, costos y gastos. Presupuestos financieros, presupuesto de efectivo, estado de resultados, proyecciones de balance, utilidades, flujo de caja. Control presupuestario y análisis de desviaciones.

III. Objetivos del curso

Adquirir los conocimientos de la función presupuestal y de su importancia para la gestión de negocios exitosos. Valorar la relevancia del proceso presupuestario, en la toma de decisiones, dentro de la planificación empresarial. Comprender y analizar el contenido, el funcionamiento y la elaboración del presupuesto maestro para la planificación de corto y largo plazo. Describir, relacionar y elaborar los presupuestos operativos, de ventas y de producción y su relación con los presupuestos financieros. Reconocer, elaborar y manejar los presupuestos financieros, tales como: el Presupuesto de Estado de Resultados, de Flujo de Caja y de Balance General, así como su relación con las decisiones de inversión y financiamiento. Comprender la importancia del control presupuestario en la evaluación de desempeño y la relevancia del análisis de las desviaciones, para determinar las causas que las motivaron y adoptar las medidas correctivas por parte de la Gerencia.

IV. Resultados de aprendizaje

Al finalizar el curso el alumno:

- Conoce y aplica conceptos generales y técnicas presupuestarias en situaciones organizacionales determinadas.

- Comprende las funciones, niveles, roles y medidas de desarrollar el proceso presupuestario en una empresa. Analiza y desarrolla el diagnóstico, así como la alineación de los objetivos y metas de la organización empresarial.
- Comprende los aportes de la importancia del presupuesto maestro en la empresa; analiza, aplica y critica la elaboración de los distintos presupuestos de operación: ventas, costos y gastos.
- Conoce y aplica conceptos generales y técnicas para la elaboración de presupuestos financieros.
- Comprende las funciones, niveles, roles y medidas de desarrollar el proceso del presupuesto financiero en una empresa.
- Comprende el concepto de la optimización de la planificación financiera; reconocer la importancia de las decisiones gerenciales, en la elaboración de los presupuestos de operación, ventas y producción, y su influencia en la planificación financiera de corto y largo plazo, seleccionando la alternativa más conveniente.
- Evalúa la información proporcionada por los presupuestos financieros, para la toma de decisiones dentro del horizonte de planificación.

V. Metodología

Las clases se realizarán estimulando la participación activa de los estudiantes, el docente cumplirá su rol de guía, orientador y animador del proceso de aprendizaje. Se combinará, además, con el trabajo en equipo, para reforzar el aprendizaje y desarrollar en el participante las competencias necesarias para desenvolverse exitosamente.

Es deseable que antes de cada clase el participante lea, del texto recomendado, el tema que va a ser tratado de modo que pueda formular las preguntas que crea pertinente.

Asimismo, después de cada clase, también deberá complementar el tema trabajado, con los textos indicados en la bibliografía complementaria y de ser necesario realizar las consultas respectivas a los docentes programados durante la semana en las *asesorías personalizadas*.

En el curso se procederá al desarrollo de 4 casos y por cada caso los alumnos conformarán grupos de hasta 5 participantes, **siendo obligatorio la rotación de los integrantes en cada caso**. Se realizarán el análisis de los estados financieros, y se sustentará la propuesta de planificación, indicando los supuestos tomados y el plan financiero propuesto. Los casos serán propuestos por el profesor. Los alumnos deben formar cada grupo y comunicarán al profesor.

El trabajo se entregará en un archivo en Excel, cuyo contenido serán el siguiente:

- Hoja electrónica: Carátula señalando a los integrantes del grupo.
- Hoja electrónica: Estados financieros base y políticas de planificación.
- Hoja electrónica: Estado de Ganancias y Pérdidas. (Con sus comentarios)
- Hoja electrónica: Estado de necesidades netas de capital corriente (Con sus comentarios)
- Hoja electrónica: Estado de presupuesto de tesorería (Con sus comentarios)
- Hoja electrónica: Estado de balance general. (Con sus comentarios)
- Hoja electrónica: Otros cuadros auxiliares que crean pertinentes. (Con sus comentarios)
- Hoja electrónica: conclusiones y recomendaciones pertinentes.

VI. Evaluación

El sistema de evaluación es continuo e integral. Comprende la nota de la evaluación permanente (70%) y la de la evaluación final (30%).

La evaluación permanente comprende lo siguiente:

PROMEDIO DE EVALUACIÓN PERMANENTE (PEP) 70%		
Tipo de evaluación	Descripción	Ponderación %
Controles escritos	3 controles escritos	20
Prácticas Calificadas	4 PC (Se anula la menor)	30
Trabajo de Investigación	Trabajo encomendado	20
Examen de Medio Curso	Examen a mitad de semestre	30

El promedio final (PF) se obtiene del siguiente modo:

$$PF = (0,70 \times PEP) + (0,30 \times EF)$$

Donde:

PF = Promedio Final
PEP = Promedio de evaluación permanente
EF = Evaluación Final

VII. Contenido programado del curso

SEMANA	CONTENIDOS	ACTIVIDADES / EVALUACIÓN
UNIDAD DE APRENDIZAJE I: CONCEPTO E IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO: RESULTADOS DE APRENDIZAJE: <ul style="list-style-type: none"> Conoce y aplica conceptos generales y técnicas presupuestarias en situaciones organizacionales determinadas. 		
1° Del 17 al 22 de marzo	1.1 Concepto e importancia del Presupuesto. 1.2 El proceso administrativo. 1.3 La Planificación. 1.4 La Planificación Financiera y la toma de decisiones. 1.5 Los Presupuestos. Ventajas y desventajas. 1.6 Tipos de Presupuestos. 1.7 Relaciones con otras áreas de la empresa. 1.8 Objetivos del Presupuesto. Lectura obligatoria: Welsch, Hilton, Gordon & Rivera. (2005).Cap.1.De pág.3 a pág.16.Cap.2.De pág.17 a pág. 47.	Presentación de la Metodología del curso Revisión de guía (pautas) para el desarrollo del trabajo final de investigación Revisión de la Guía para presentación de trabajos escritos en la Universidad Esan (normas APA)
UNIDAD DE APRENDIZAJE II: PROCESO PRESUPUESTARIO Y DIAGNOSTICO: RESULTADOS DE APRENDIZAJE: <ul style="list-style-type: none"> Comprende las funciones, niveles, roles y medidas de desarrollar el proceso presupuestario en una empresa. Analiza y desarrolla el diagnostico, así como la alineación de los objetivos y metas de la organización empresarial. 		
2° Del 24 al 29 de marzo	2.1 Proceso presupuestario en una empresa. 2.1.1 Concepto de Proceso Presupuestario. 2.1.2 Requisitos y etapas del proceso Presupuestario. 2.1.3 El Plan Sustantivo y el Plan Financiero. 2.1.4 Variables externas. 2.1.5 Objetivos generales de la empresa. 2.1.6 Desarrollo de metas específicas y de estrategias. 2.1.7 Plan estratégico y táctico. 2.1.8 Informes de desempeño y seguimiento. 2.2 Diagnóstico interno. Inclusión de objetivos y metas. 2.2.1 Objetivos del diagnóstico interno. 2.2.2 Recursos de la organización. 2.2.3 Inclusión y compromiso. 2.2.4 Estrategia de inclusión con los objetivos y metas de la organización. Lectura obligatoria: Welsch, Hilton, Gordon & Rivera. (2005).Cap.3.De pág.49 a pág.67.	Control de lectura nro. 1 semanas 1 – 2 (desde los puntos 1.1 hasta el punto 2.18) Welsh, Hilton, Gordon & Rivera: Cap. 1: páginas 3 – 16 Cap. 2: páginas 17 – 47 Cap. 3: páginas 49 – 67
UNIDAD DE APRENDIZAJE III: PRESUPUESTO MAESTRO RESULTADOS DE APRENDIZAJE: <ul style="list-style-type: none"> Comprende los aportes de la importancia del presupuesto maestro en la empresa; analiza, aplica y critica la elaboración de los distintos presupuestos de operación: ventas, costos y gastos. 		

<p>3° Del 31 de marzo al 05 de abril</p>	<p>3.1 Presupuesto Maestro. 3.1.1 Definición. 3.1.2 Planes estratégicos y planes operativos. 3.1.3 Componentes del Presupuesto Maestro. 3.1.4 El Presupuesto de Operación. 3.1.5 El Presupuesto Financiero.</p> <p>Lectura obligatoria: <i>Welsch, Hilton, Gordon & Rivera. (2005).Cap.4.De pág.79 a pág.112.</i> <i>Horngren (2007) Cap.6.De pág.180 a pág.206.</i> <i>Polimeni (1994.) Cap. 9.De pág. 344 a pág.371.</i> <i>Ramírez (2008).De pág.236 a pág.279.</i></p>	<p>Práctica Calificada 1 semana 1 – 2 (desde el punto 1.1 hasta el punto 2.4)</p>
<p>4° Del 07 al 12 de abril</p>	<p>3.2 Presupuestos de Operación. Plan de Ventas. 3.2.1 Definición de Plan de ventas. 3.2.2 Planificación integral de ventas. 3.2.3 Comparación de la planificación de ventas con el pronóstico. 3.2.4 Planes estratégicos y tácticos de ventas. 3.2.5 Partes de la Planificación integral de las ventas. 3.2.6 Desarrollo de un Plan Integral de Ventas.</p> <p>Lectura obligatoria: <i>Welsch, Hilton, Gordon & Rivera. (2005).Cap.5.De pág.123 a pág.140.</i></p>	<p>Desarrollo de casos de planes de ventas aplicados a empresas peruanas</p>
<p>5° Del 14 al 19 de abril</p>	<p>3.3 Presupuestos de Operación. Plan de Producción. 3.3.1 Planificación y control de la producción. 3.3.2 Desarrollo del Presupuesto de Producción. 3.3.3 Políticas de inventario y de producción. 3.3.4 Producción JIT Planificación y control de las compras: empresas fabricantes y no fabricantes.</p> <p>Lectura obligatoria: <i>Welsch, Hilton, Gordon & Rivera. (2005).Cap.6 de pág.153 a pág.169. Cap.7. De pág.177 a pág.190.</i></p>	<p>Práctica Calificada 2 semana 3 – 4 (desde el punto 3.1 hasta el punto 3.2.6)</p>
<p>6° - 7° Del 21 de abril al 03 de mayo</p>	<p>3.4 Presupuestos de Operación: Costos y Gastos. 3.4.1 Planificación y control de los costos de Mano de Obra Directa. 3.4.2 Métodos para planificar los costos de MOD. 3.4.3 Planificación de las horas MOD. 3.4.4 Uso de curvas de aprendizaje. 3.4.5 Cuotas de salarios. 3.4.6 Control de los costos de MOD. 3.4.7 Diferencia entre Costo y Gasto. 3.4.8 Costos de Calidad.</p> <p>Lectura obligatoria: <i>Welsch, Hilton, Gordon & Rivera. (2005).Cap.8.De pág.205 a pág.213.</i></p>	<p>Control de lectura nro 2 semanas 3 – 4 – 5</p> <p>Welsh, Hilton, Gordon & Rivera: Cap. 4: pag. 79 – 112 Cap. 5: pag. 123 – 140 Cap. 6: pag. 153 – 169 Cap. 7: pag. 177 – 190</p>
<p>8° Del 05 al 10 de mayo</p>	<p>3.5 Presupuestos de Operación: Costos y Gastos 3.5.1 Planificación de los gastos de marketing, distribución o ventas. 3.5.2 Planificación de los gastos de administración. 3.5.3 Planificación de los gastos financieros. 3.5.4 Cuadro de amortización de intereses.</p> <p>Lectura obligatoria: <i>Welsch, Hilton, Gordon & Rivera. (2005).Cap.9.De pág.223 a pag.235</i></p>	<p>Repaso de Examen Parcial</p>

UNIDAD DE APRENDIZAJE IV: PRESUPUESTOS FINANCIEROS
RESULTADOS DE APRENDIZAJE:

- Conoce y aplica conceptos generales y técnicas para la elaboración de presupuestos financieros.
- Comprende las funciones, niveles, roles y medidas de desarrollar el proceso del presupuesto financiero en una empresa.

<p>9° Del 12 al 17 de mayo</p>	<p>4.1 Presupuestos Financieros. 4.1.1 Presupuesto de Estado de Ganancias y Pérdidas o Estado de Resultados. 4.1.2 Elementos necesarios para la elaboración de Presupuesto de Estado de Ganancias y Pérdidas. 4.1.3 Presupuestos Operativos de: Ventas, Costo de Ventas, Gastos de Distribución o de Ventas, Gastos de Administración, Gastos Financieros.</p> <p>Lectura obligatoria: <i>Welsch, Hilton, Gordon & Rivera. (2005). Cap.13.De pág.343 a pág.362.</i></p>	<p>Desarrollo de ejercicios y casos sobre presupuestos financieros propuestos por el profesor</p>
<p>10° Del 19 al 24 de mayo</p>	<p>4.1.4 Presupuesto de Estado de Ganancias y Pérdidas en organizaciones o empresas comerciales y de servicios. 4.1.5 Planificación y Control del Efectivo o del Flujo de Caja. 4.1.6 Horizontes de tiempo en la planificación y control del efectivo. 4.1.7 Métodos utilizados para desarrollar un Presupuesto de Efectivo o Flujo de Caja. 4.1.8 Elementos necesarios para elaborar el Presupuesto de Efectivo.</p> <p>Lectura obligatoria: <i>Welsch, Hilton, Gordon & Rivera. (2005).Cap.12.De pag.317 a pág. 335. Cap13.De pág.343 a pág. 362.</i></p>	<p>Desarrollo de ejercicios y casos sobre determinación y análisis de flujos de caja propuestos por el profesor</p>
<p>11° Del 26 al 31 de mayo</p>	<p>4.1.9 Presupuesto de Balance General o estado de situación financiera. 4.1.10 Elementos necesarios para la elaboración del Presupuesto de Balance General o o estado de situación financiera. 4.1.11 Balance Inicial o estado de situación financiera, Presupuesto de Estado de Ganancias y Pérdidas, Presupuesto de Efectivo. 4.1.12 Presupuesto de Cobranzas y Presupuesto de Cuentas por Pagar.</p> <p>Lectura obligatoria: <i>Welsch, Hilton, Gordon & Rivera. (2005).Cap.12.De pag.317 a pág. 335. Cap13.De pág.343 a pág. 362.</i></p>	<p>Control de lectura nro 3 semanas 7 – 9 – 10</p> <p>Welsh, Hilton, Gordon & Rivera: Cap. 12: pág. 317 – 335 Cap. 13: pág. 343 – 362</p>

UNIDAD DE APRENDIZAJE V: ELABORACION Y SENSIBILIZACIÓN DE LAS PLANIFICACIONES FINANCIERAS
RESULTADOS DE APRENDIZAJE:

- Comprende el concepto de la optimización de la planificación financiera; reconocer la importancia de las decisiones gerenciales, en la elaboración de los presupuestos de operación, ventas y producción, y su influencia en la planificación financiera de corto y largo plazo, seleccionando la alternativa más conveniente.
- Evalúa la información proporcionada por los presupuestos financieros, para la toma de decisiones dentro del horizonte de planificación.

<p>12° Del 02 al 07 de Junio</p>	<p>5.1 Planificación Financiera 5.1.1 Diseño e implantación de la estrategia. 5.1.2 Definir y estudiar escenarios 5.1.3 Analizar, evaluar y seleccionar las alternativas posibles 5.1.4 Presupuesto de capital; gastos de inversión; necesidades netas de capital corriente.</p> <p>Lectura obligatoria: <i>Durban, Irimia, Oliver, Palacín 2009. Capítulo 1, páginas 15 – 60</i></p>	<p>Desarrollo del caso base: una empresa en expansión</p> <p>Práctica Calificada 3 semana 9 – 10 - 11 – 12</p>
<p>13° Del 09 al 14 de junio</p>	<p>5.1.5 recursos financieros 5.1.6 Autofinanciación. 5.1.7 Financiación externa, desinversión; recursos extraordinarios 5.1.8 Presupuesto de tesorería 5.1.9 Efectos del presupuesto de capital sobre la estructura económica – financiera de la empresa 5.1.10 Optimización del presupuesto financiero.</p> <p>Lectura obligatoria: <i>Durban, Irimia, Oliver, Palacín 2009. Capítulo 2, páginas 61 – 96</i></p>	<p>Desarrollo de la optimización del caso base: una empresa en expansión</p>
<p>14° Del 16 al 21 de junio</p>	<p style="text-align: center;">Exposiciones Finales</p>	<p style="text-align: center;">Entrega Final del Trabajo de Investigación y exposiciones grupales</p>
<p>15° Del 23 al 28 de junio</p>		
<p>16° Del 30 de junio al 05 de julio</p>	<p>EXÁMENES FINALES</p>	

VIII. Referencias

Bibliografía Básica:

- Welsch, Hilton, Gordon & Rivera. (2005). Presupuesto. Planificación y Control (6a. Ed.). México: Pearson Educación de México.

- Durban Salvador, Irimia Ana, Oliver María, Palacín María. Planificación financiera en la práctica empresarial. España: ediciones pirámide.

Bibliografía Complementaria:

- Burbano Ruiz, Jorge (2005). *Presupuestos: Enfoque de gestión, planeación y control de recursos*.
- Cárdenas y Nápoles, Raúl. (2008). *Presupuestos. Teoría y práctica*. México: Editorial Mc Graw -Hill.
- Horngren, Datar, Foster. (2007). *Contabilidad de Costos .Un enfoque Gerencial*. (12va. Ed.) México: Pearson Educación.
- Mallo, Kaplan, Meljem, Gimenez. (2000). *Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión*. Madrid. España: Pearson Educación S.A.
- Pacheco Coello, Carlos. (2006). *Presupuestos un enfoque gerencial. México*.
- Polimeni, Fabozzi, Adelberg. (1994). *Contabilidad de Costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. Santafé de Bogotá. Colombia. Mc Graw Hill.
- Ramírez Padilla, David Noel. (2008). *Contabilidad Administrativa*. México, McGraw Hill Interamericana.
- Sapag Chain, Nassir. (2007). *Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación*. Primera Edición. Prentice Hall. Pearson Educación. México.

IX. Soporte de laboratorio

Requerido a partir de la semana 10, laboratorio con excel y @ risk.

X Profesores

Noriega Febres, Luis
lnoriega@esan.edu.pe