

La Planeación Financiera

Soporte para Decisiones Estratégicas

■ Andrés Sánchez Prieto
Administrador de Empresas

La planificación financiera y la elaboración del presupuesto son herramientas que ayudan a estructurar el manejo y administración de los recursos económicos en una organización.

En nuestro papel de directivos de una organización empresarial estamos influenciados constantemente, por fuerzas internas y externas que nos incitan a generar cambios de forma consciente o inconsciente a nivel personal, familiar, social, laboral y profesional.

Cuando hablamos empresarialmente de elaborar un plan financiero, nos referimos básicamente a reconocer la existencia de unas variables que inciden positiva o negativamente en nuestros planes futuros. En otras palabras, es necesario tener plena con "s" ciencia de las opciones que se nos presentan, teniendo la clari-

dad mental para seleccionar la mejor alternativa de acuerdo a la situación-problema que se enfrenta y sobre la cuál se está decidiendo.

Siendo consecuentes con este proceso, es necesario que como promotores y emprendedores del negocio, identifiquemos paralelamente una



Foto: Revista Microstation World.

serie de requisitos técnicos, administrativos, organizacionales, productivos y de mercadeo indispensables para poner en funcionamiento el proyecto, así como las fuentes de financiación que harán realidad dicha idea en el tiempo.

Es aquí en donde entra a jugar el concepto y aplicación de la planeación financiera, entendido no sólo como un modelo de proyecciones financieras que arroja los estados financieros de resultados, balance y flujos de recursos con sus respectivos indicadores; sino también como un conjunto de actividades que se desarrollan principalmente en el nivel estratégico (tanto de negocio como funcional) y en menor grado, en el nivel operativo.

Bajo estas consideraciones se puede decir que la planeación financiera es

un "proceso en el cuál se transforma, en términos financieros, los planes estratégicos y operativos del negocio en un horizonte de tiempo determinado; suministrando información que soporta las decisiones tanto estratégicas como financieras propiamente dichas".

Un proceso integral y consciente de planeación financiera como herramienta empresarial, nos permite comprender y visualizar la estrategia global del negocio a la luz de los siguientes tres tipos de decisiones a nivel financiero: la de comprometer recursos (inversiones), la de estructura de capital (capital y/o préstamos requeridos, riesgo) y la de los dividendos para los accionistas.

En esta oportunidad el tema será cómo construir y hacer realidad esa planeación financiera, haciendo énfasis en las tres decisiones que afectan la rentabilidad y liquidez del negocio.

Antes de la Aplicación

Pero antes de entrar en materia identifiquemos algunos puntos críticos para la aplicación del proceso de planeación financiera al interior de las organizaciones, independientemente de su tamaño y enfoque de negocio.

- En primer lugar es básico que las personas encargadas de la dirección general y financiera de la empresa, a la luz de las tres decisiones fundamentales y desde la perspectiva financiera, comprendan y compartan profundamente la estrategia; sobre todo los planes de crecimiento (si los hay) y el contexto competitivo (acciones probables de los competidores y la postura competitiva de la empresa) en el que se va a operar el negocio.
- En segundo lugar el equipo de trabajo interdisciplinario de la organización debe comprender profundamente el entorno económico futuro, probable y sus impactos en la operación del negocio. Esto se refleja en los supuestos clave de crecimiento de la economía, inflación, tipos de cambio, tasas de interés, y todos aquellos aspectos que se necesitan para realizar la proyección financiera.
- En tercer lugar, la proyección financiera necesita de una base sobre la cual formular las hipótesis y fundamentos de proyección. Dicha base es la historia de la empresa y específicamente el estado de situación financiera o balance general del año inmediatamente anterior, que permite a la proyección financiera arrojar los resultados numéricos esperados.

La historia, da la información que se hereda al futuro. Por ejemplo, el monto de la deuda existente, sus programas de pago y la historia financiera puede proporcionar información y datos basados en la experiencia de cómo se han comportado ciertas variables en función de otras, siendo esta una de las tantas tareas financieras que se deben hacer. Del pasado se toma lo que es relevante y necesario para el futuro y sobre esto, se hacen todos los cambios que implican las



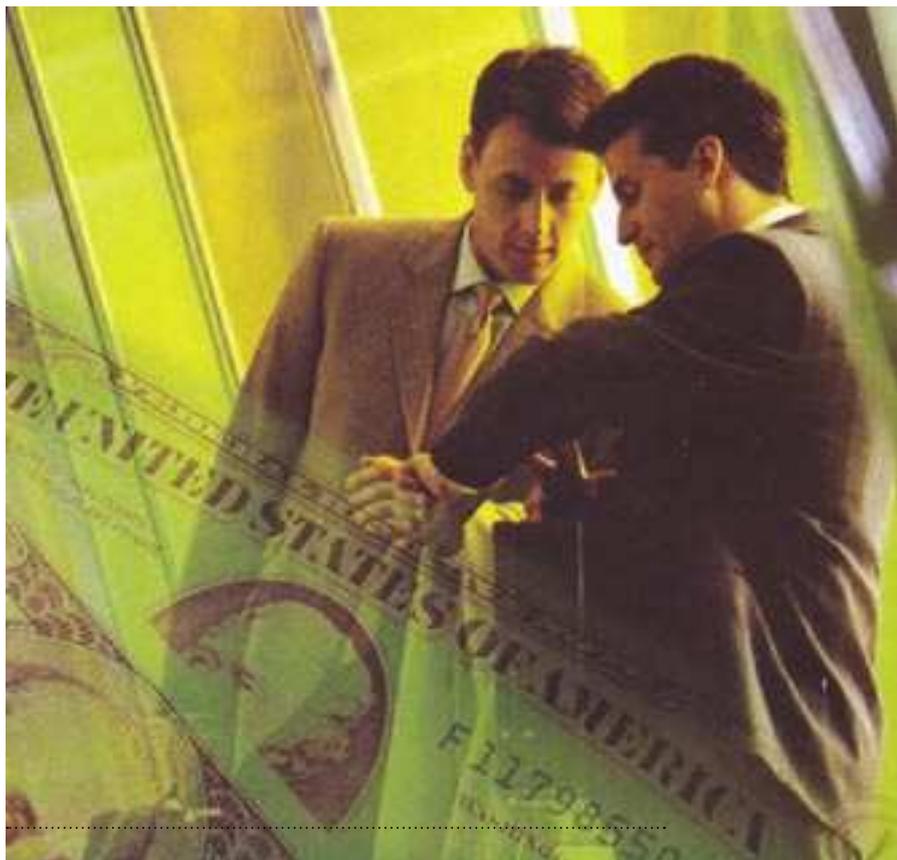


Foto: Revista Sam.

Es básico que las personas encargadas de la dirección general y financiera de la empresa, comprendan y compartan la estrategia, de lo contrario cualquier planeación está destinada al fracaso.

estrategias de los negocios y los planes operativos.

Para una mejor claridad de los conceptos es fundamental establecer un marco conceptual que enmarque la diferencia entre la planeación financiera y el presupuesto, y entre la planeación financiera, el pronóstico y la administración del efectivo, buscando así clarificar la importancia de la planeación financiera tanto a nivel de las finanzas personales como empresariales.

Planeación Financiera, Presupuesto

En cuanto al horizonte o tiempo de planeación, el presupuesto comprende por lo regular, un año, y la

planeación financiera, los años que se requieran en función de la naturaleza del negocio y de sus estrategias.

De otro lado, la planeación financiera (PF) tiene un carácter estratégico, mientras que el presupuesto (PPTO) es operativo, de hecho, en el año de presupuesto se ejerce un control estricto de cumplimiento.

Lo anterior se debe a que el PPTO es un compromiso de la dirección del negocio ante su consejo de administración, y es más un conjunto de propósitos que de compromisos. La PF, en cambio, es un proceso flexible que puede hacerse en cualquier instancia y tiempo y no sólo una vez al año como es el caso del presupuesto.

El PPTO parte de decisiones estratégicas ya tomadas, mientras que la PF sirve para el análisis y la decisión de dichas estrategias. Igualmente los usos del PPTO son totalmente internos (relacionados con las metas para el año), mientras que la PF puede tener usos internos o externos por ejemplo, para negociar créditos, etc.

El Pronóstico y la Administración del Flujo de Efectivo

El proceso de administración del flujo de efectivo, tiene características muy propias. Su propósito es precisamente, la administración óptima de dicho flujo haciendo también una planeación que se conoce como pronóstico y sirve entre otros motivos para:

- Cobrar y pagar oportunamente.
- Invertir rentablemente el efectivo disponible.
- Administrar los saldos en las cuentas bancarias en forma óptima.
- Planear la disposición de créditos.
- Evaluar la efectividad de los prestadores de servicios financieros.

La Administración del Flujo de Efectivo, La PF y el PPTO

La administración del flujo de efectivo es la herramienta o modelo financiero más operativo o táctico, ya que analiza desde el detalle por partida, de ingreso o egreso y en términos de horizonte de tiempo hasta el pronóstico de flujo del día; es decir y haciendo un paralelo con la economía familiar, el flujo de caja está ligado a la liquidez o plata en efectivo de la que se dispone, día a día, para los gastos diarios ⁽¹⁾.

La liquidez se debe planear para evitar quiebras en los negocios. Considerar este indicador a tiempo, es útil para saber si el negocio puede crecer, mantenerse al mismo ritmo, modificarse, si se puede emprender

un nuevo proyecto, ubicar los recursos de financiamiento en el momento preciso ó colocar los excedentes en condiciones favorables.

El Flujo de Caja

Cuando consideramos la elaboración del flujo de caja como una herramienta de la PF, que apoya la toma de decisiones suministrando información permanente y oportuna, estamos considerando en forma anticipada las entradas y salidas de efectivo teniendo en cuenta la operación normal del negocio.

En este orden de ideas, es necesario considerar que los potenciales items por los cuales se generan los ingresos en los diferentes tipos de organizaciones, son las siguientes:

1. *Ingresos por ventas*: El presupuesto o flujo de efectivo de la empresa depende en forma directa del presupuesto de ventas, lo que implica que se deben considerar como entradas de recursos los siguientes criterios:

- Que lo vendido en un periodo no siempre representa entradas de efectivo inmediato.
- La cultura de pago de los clientes.
- La Política de cartera de la compañía.
- La política de descuentos
- La Venta de cartera.

2. *Otros ingresos*: Este tipo de ingresos en ocasiones son relevantes en las organizaciones y se deben tener en cuenta al momento de planear la liquidez y rentabilidad del negocio. Algunos ejemplos pueden ser:

- Los dividendos y participaciones.
- Los rendimientos financieros.
- Los ingresos por venta de activos fijos.
- El recaudo de deudas de los empleados.
- Nuevos aportes de socios.
- Emisión de deuda.
- Venta de inversiones.

3. *Efectivo mínimo*: Considerado como el margen de seguridad para garantizar la liquidez del negocio. Normalmente hay algo que no se cumple en la planeación y son las entradas, pero los compromisos siempre se llevan a cabo. Este efectivo -que puede ser fijo o variable- le permitirá a la empresa cumplir con sus compromisos aunque sus clientes no le paguen en forma oportuna.

4. *Egresos de efectivo*: Pero así como hemos hecho una relación detallada de los diferentes tipos de ingresos obtenidos, desde la óptica financiera en la organización, también es fundamental y complementario detallar los gastos, buscando su agrupamiento en categorías para su posterior control y análisis.

Se generan egresos de dos tipos:

a) Operativos:

- Pago a Proveedores.
- Pago de Nómina.
- Pago de Servicios públicos.
- Pago de Honorarios.
- Pago de Impuestos.
- Pago de Retenciones.

b) Financieros:

- Servicio de la deuda.
- Pago dividendos y participaciones.
- Compra de inversiones.
- También se consideran como egresos sujetos a presupuestar la reposición y compra de activos fijos.

Elaboración del Flujo de Caja

Con toda la información anterior ya consolidada, podemos pasar a construir, con el apoyo de herramientas financieras y tecnológicas, el informe final del flujo de caja; cuyo resultado en forma continua y oportuna nos va a ir monitoreando la falta o exceso de efectivo en determinados momentos, buscando así optimizar la operación financiera de la empresa, maximizando la liquidez y rentabilidad de los accionistas.

Saldo Inicial

- (+) Ingresos de Efectivo
- (-) Saldo Mínimo
- (-) Egresos de Efectivo

(=) Faltante o Sobrante de efectivo

Financiación del Flujo de Caja

A veces nos preocupamos porque no tenemos efectivo para cubrir la nómina o los gastos fijos propios de la operación del negocio, debiendo recurrir a fuentes alternas de financiación o a sobregiros bancarios, a costos que pocas veces somos conscientes. Pero en épocas de bonanza, en donde contamos con excesos de dinero en efectivo superiores a los requerimientos mínimos para operar el negocio, no visualizamos las oportunidades que se pueden dar en el mercado para invertir ese dinero, generando una liquidez y rentabilidad adicional para los accionistas.

Lo anterior, nos lleva a tener claridad en que hacer cuando se presenta sobrante de liquidez ó cuando se presenta faltante de liquidez.

Finalmente, y en el contexto de entender la importancia de la planeación financiera como soporte estratégico y operativo de la organización, podemos decir que existe una relación lógica entre la estrategia y la operación y por lo tanto es importante visualizar de manera integral los grandes procesos financieros, tales como: la planeación financiera, el presupuesto y la administración del flujo de efectivo.

Consideraciones Finales

El efecto financiero de las estrategias y de las operaciones planeadas al interior de la organización y sus respectivas áreas, sólo puede apreciarse a través de la PF. Nuestra primera tarea como directivos es la de alinear y comunicar a toda la organización, en forma correcta, la estrategia con la operación y por ende, lograr que la cuantificación numérica propia de dicha planeación financiera, refleje justamente esa coherencia.

La condición de incertidumbre, riesgo y cambio que implica el futuro desde diferentes perspectivas se pueden manejar a través de la construcción de escenarios estratégicos y sus respectivos análisis de sensibilidades, teniendo claridad en las variables internas y externas que pueden incidir con mayor impacto en nuestras intenciones y decisiones futuras.

Los propósitos del presupuesto y de la planeación financiera son diferentes. El primero representa un compromiso por parte de cada una de las áreas organizacionales por cumplir metas específicas dentro de un corto plazo. Es la herramienta más importante de control administrativo la cual nos permite evaluar el cumplimiento de



Foto: Revista Sam.

la operación del día a día y que, por tanto, implica un mayor análisis y detalle de cada una de las variables que inciden en los resultados y las finanzas del negocio.

La planeación financiera en cambio, es una herramienta que nos permite visualizar el resultado financiero de las estrategias y las operaciones planteadas para un horizonte de tiempo mayor al del presupuesto, contemplando en forma integral todas las variables relevantes y llegando a obtener una comprensión del negocio más profunda que la estrictamente operativa. En este sentido, nos permite confirmar que si tales o cuales estrategias y modos de operación se llevan a cabo, conforme a lo planeado, tendremos un futuro financiero semejante al previsto. 📊

Foto: Revista Doing Business.



Transformar en términos financieros, los planes estratégicos y operativos del negocio, eso es Planeación Financiera.

(*) Andrés Sánchez Prieto:

Administrador de empresas. Especialista en Mercadeo. Egresado de Universidad Escuela de Administración, Finanzas y Tecnología EAFIT. Actualmente se desempeña como Coordinador de Mercado Visión de la Universidad de la Sabana. Correo electrónico: andres.sanchez@unisabana.edu.co

Citas:

1. *Liquidez: Disponibilidad de Plata o dinero que debe tener un negocio para cumplir con sus compromisos a corto plazo y poder llevar, sin preocupaciones, sus operaciones normales.*