



El Cronista

PYME

Opinión

La importancia de contar con un protocolo en las compañías familiares

Planificación financiera: las claves para proyectar el año

Trazar diversos escenarios, involucrar a todas las áreas de la compañía y documentar los criterios de cada línea del presupuesto, algunas de las pautas que recomiendan a las pymes los especialistas

Georgina Lacube



ILUSTRACIÓN MEREDITH

Se sabe, el orden de las finanzas es fundamental para el crecimiento de cualquier negocio. Los primeros meses del año son un buen momento para planificar los objetivos de 2020 y realizar un presupuesto alineado que permita prever gastos futuros y determinar si es necesario contar con financiamiento adicional.

Por esta razón, es importante la planificación financiera. Esta poderosa herramienta, que a su vez facilita información valiosa de manera anticipada, mejora la calidad del análisis, determina la manera en que se financiará el capital de trabajo y las inversiones, advierte si se están cumpliendo los objetivos básicos de la empresa (ingresos, márgenes, gastos, costos operativos y utilidad), permite aprovechar oportunidades cambiarias y crediticias para obtener ventajas competitivas comerciales y minimizar los riesgos en casos de caídas de actividad o cambios repentinos de mercado.

"También promueve la eliminación de la incertidumbre entre los mandos medios y operativos de la organización, respecto a los objetivos globales y las metas puntuales de cada sector, empleado o tarea, y obliga a optimizar la eficiencia en el uso de los recursos (materiales, recursos humanos, bienes de uso, capital de trabajo y financiación). En síntesis, fomenta el ejercicio de pensar el futuro de una organización de manera organizada, mancomunada y sistemática", precisa a *El Cronista Pyme* Fernando Díaz, socio de la gerenciera de patrimonios FDI y Agente Asesor Global de Inversiones (AAGI) registrado ante la CNV.

Proyectar el flujo de caja

Ahora bien, ¿qué tiene que tener en cuenta una pequeña o mediana empresa a la hora de proyectar el año? Para empezar, una de las cosas en las que hay que reparar es en "el escenario macroeconómico para proyectar las principales variables (inflación, tipo de cambio, tasas de interés, aumento de salarios) y luego estimar el flujo de fondos generado por los ingresos y egresos específicos, para lo cual se deberá contar previamente con un presupuesto de ventas, compras, costos y demás gastos operativos. En cuanto a lo técnico, en contextos volátiles y turbulentos como el actual, cobra mayor relevancia pensar en diferentes escenarios (pesimista, optimista, neutro) y qué decisiones se tomarían frente a las mismas", indica Bruno Jaunarena, director de Aqnitio.

Otro paso necesario es proyectar el *cashflow* o el flujo de caja. "Este indicador del estado financiero del negocio refleja la liquidez del comercio y su utilidad básica consiste en ase-



ILUSTRACIÓN MERCEDES MORALES

HERRAMIENTAS

Las claves para planificar las finanzas

●●● **No tirarse a menos. Vale pretender niveles de ingresos o de resultados ambiciosos pero éstos deben ser coherentes.**

* **Tratar adecuadamente la variabilidad de los costos.**

* **Involucrar a todos los departamentos y sectores en el proceso.**

* **Relacionar metas y premios al personal en relación a cumplimientos de cuotas presupuestarias de su responsabilidad y también globales de la organización.**

* **Documentar detalladamente las pautas y criterios utilizados para cada línea de presupuesto, qué facilitará y potenciará luego el control presupuestario.**

* **Aunque el contexto sea volátil para algunas variables no controlables, como la inflación o el tipo de cambio, presupuestarlas también.**

* **Planificar tres escenarios distintos: uno pesimista, con unas previsiones de ingresos muy bajas, por debajo de la media de los años anteriores o de la media de cada sector. Este contexto debe ser la alarma que marque el nivel debajo del cual una empresa empieza a tener problemas de viabilidad; uno medio, haciendo unas previsiones moderadas y en la media con tus números anteriores o tu sector; y un escenario optimista, donde se superen las expectativas de ingresos y se rompan los récords anteriores.●**

gurar el mejor uso posible del dinero. Determina puntualmente la cantidad de dinero con la que se dispondrá los próximos meses, si va a faltar o a sobrar, entender en qué se gasta y cómo está ingresando, por eso su uso inadecuado puede derivar en costos financieros muy altos", remarca Federico Palazzo, CFO de Increase.

Yendo a lo práctico, los especialistas revelan que también se deberían contemplar en la estrategia las diferentes herramientas que ofrece el mercado de capitales local actual.

"Por ejemplo, es viable diseñar un esquema de financiamiento realmente atractivo a partir del descuento de cheques de pago diferido avalados. De esta forma, es posible adelantar capital a cambio de una tasa fija en pesos en torno al 28% anual, resultando una excelente alternativa para financiar el giro comercial. A su vez, las compañías que dispongan de excedentes transitorios de dinero, podrían optimizar su rendimiento optando por colocar cauciones a plazos cortos o utilizando los fondos money market que ofrecen un retorno seguro sobre el capital suscripto", Mariano di Maggio, asesor de Banca Privada de InvertirOnline.com.

Para el experto, aquellas pymes que necesiten contemplar una partida de dólares en su planificación, también están en condiciones de comprar o vender dicha divisa de manera legal y sin limitaciones a través de la operatoria conocida como dólar MEP (dólar bolsa).

En esta línea, el tiempo de ejecución de la planificación financiera es crucial. Puede ser de corto plazo (anual) o de

La planificación facilita información valiosa de manera anticipada y mejora la calidad del análisis

Una práctica es hacer seguimiento mensual o trimestral, comparando los resultados con las proyecciones

largo plazo (tres años). De todos modos, admite modificaciones pero con ciertos reparos.

"En estos casos no es conveniente hacer cambios todos los meses, pero sí al finalizar cada trimestre. Y si las cosas no salen según lo previsto se debería controlar los desvíos mensualmente y, si al finalizar un determinado trimestre las premisas adoptadas cambiaron significativamente, se puede modificar el plan para lo que resta del año obviamente sin perder de vista el objetivo estratégico final", advierte Díaz.

En síntesis, Di Maggio sostiene que, en escenarios adversos, la compañía debería adoptar una estrategia muy conservadora con la finalidad de preservar los recursos. Y cuando la tendencia del mercado no es clara, tampoco es recomendable adoptar estrategias agresivas para buscar una recuperación rápida.

Asimismo, la empresa debe contar con un adecuado mecanismo de control presu-

puentario que incluya la comparación entre datos reales y presupuestados, una explicación de las causas de los desvíos, segregando el efecto de las causas "no controlables" (inflación, tipo de cambio, etcétera), la documentación adecuada del presupuesto, un correcto análisis y descripción de los desvíos y recomendaciones de acciones correctivas.

Por supuesto que esta tarea no debe recaer en manos de cualquiera. Los analistas financieros, tesoreros y gerentes del área de Finanzas son las personas idóneas para realizar la planificación financiera.

Sin embargo, si no se cuenta con el personal calificado, es válido recurrir a una empresa o asesor financiero externo para que colaboren con la implementación de esta herramienta. "En las grandes empresas, suele haber una gerencia o jefatura de presupuestos que llevan adelante la coordinación, la parte técnica y la generación de la información y del control presupuestario, mientras que las pymes suelen tercerizar este servicio. Sin embargo, en la actualidad, es muy común la utilización de algoritmos predictivos o herramientas de big data que simplifican el análisis de información a gran escala, permitiendo realizar proyecciones más exactas para utilizar en el desarrollo del plan", cuenta Jaunarena.

Vale señalar que toda planificación financiera está sujeta a una evaluación final que contemple el nivel de eficiencia de lo diagramado en función de los objetivos conseguidos y las decisiones que pudieron anticiparse.

"En este paso, que se lleva a cabo al promediar el año, conviene analizar si el plan sirvió para mejorar la gestión comercial, el control de gastos y costos y si se logró financiar el capital de trabajo y las inversiones en plazos y a tasas competitivas", asesora Di Maggio. Cada compañía podrá evaluar su planificación de acuerdo a sus necesidades. Sin embargo, una práctica habitual consiste en realizar un seguimiento mensual o trimestral, comparando los resultados con las proyecciones realizadas. "Desde ya, que el secreto del éxito de la planificación consiste en realizar un seguimiento periódico del plan, medir los desvíos y hacer los ajustes necesarios de manera oportuna. De esta forma, se evitan dificultades de manera anticipada", agrega.

Finalmente, los especialistas sostienen que para obtener los resultados proyectados se deben evitar situaciones tales como no contar con el apoyo de la dirección de la empresa, manipular los datos de la realidad para aproximarlos a los presupuestados y de búsqueda de culpables frente a cada desvío.●