

Proyección Financiera

La proyección financiera

La gestión financiera en muchas empresas se limita al cierre contable y la entrega de información a tributación. Aunque estas actividades son necesarias, muchas empresas descuidan la proyección financiera de la compañía, una herramienta fundamental para el control y la toma de decisiones.

Por otro lado, empresas que sí hacen una proyección financiera, muchas veces terminan con un presupuesto rígido que rápidamente se desactualiza.

La proyección financiera

Se establece una proyección financiera dinámica que permite establecer y monitorear el cumplimiento de:

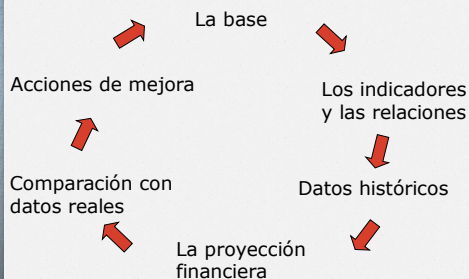
- Las metas de resultados
- Las metas de inversión
- Las metas de flujo de caja
- Las políticas de dividendos / dietas
- La estructura de capital deseado

La proyección financiera

La elaboración de una proyección financiera está conformada de los siguientes etapas:

- Revisión de la base.
- Elaborar los indicadores claves y las relaciones de causa y efecto entre los indicadores (el modelo de proyección).
- Generar los indicadores históricos
- Elaborar la proyección
- Comparar periódicamente el cumplimiento de la proyección
- Establecer iniciativas de mejora

La proyección financiera



Revisión de la base

La base son los ingredientes necesarios para una adecuada proyección financiera de la empresa.

Ejemplo

Plan de negocios	La proyección financiera debe ser con base en el plan de negocios. Si no existe se debe de elaborarlo.
Forecast (pronostico)	Un componente importante del plan de negocios es la proyección de ventas "Forecast". El pronostico debe ser tanto realista como motivador.
Satisfacción cliente	El cumplimiento del "forecast" sólo es posible si los clientes actuales están satisfechos con el producto o servicio brindado. La empresa debe de tener los mecanismos para medir/analizar el grado de satisfacción de los clientes
Estrategias de precios, desc., com	La definición de las políticas / procedimientos para las estrategias de precios, descuentos, comisiones y plazo de crédito para el cliente es un proceso crítico en muchas empresas; una mala definición perjudica directamente la sostenibilidad.

Revisión de la base

Margenes de operación

Es importante disponer de los mecanismos para analizar los márgenes de una unidad estratégica de negocios, un producto, servicio, proyecto o cliente. La información de los márgenes y estructura de costos son fundamentales.

Iniciativas de mejora

Las iniciativas de mejora pueden incrementar la satisfacción de los clientes y/o aumentar los márgenes. Las iniciativas de mejora deben ser planificadas en un proceso formal con un seguimiento de los avances.

Capacitación

Las iniciativas de mejoras deberán ir acompañadas de un proceso de capacitación. Componente importante es la gestión de conocimiento "Quién maneja Qué" y donde se debe fortalecer la organización.

Políticas salariales

Igual al proceso de capacitación, la política de aumentos de salarios debe ser planificada y en relación al gestión de conocimiento.

Compras y Plan de inversión

La gestión de compras (e.o. los criterios de selección, proveedores aprobados, plazo de crédito) influye directamente en la salud financiera. Una adecuada gestión de compras y un plan de inversión son elementos importantes para la PF.

Contabilidad

Confusión en la asignación o mal registro contable puede llevar a la gerencia a decisiones equivocadas. Se recomienda elaborar un manual contable y cursos para el personal administrativo. El sistema contable juega un papel importante.

El modelo de proyección

Una vez clara la base para la proyección se establece el modelo conformado de:

- Los indicadores financieros
- Las relaciones causa y efecto entre los indicadores

Indicadores históricos

Para elaborar la proyección financiera se debe analizar el comportamiento de años anteriores.

Para calcular los indicadores históricos se debe de reorganizar los estados financieros (mínimo 3 años).

La proyección financiera

Al tener la base, el modelo y los indicadores históricos se puede elaborar la proyección financiera.

De la proyección surgen las metas y políticas:

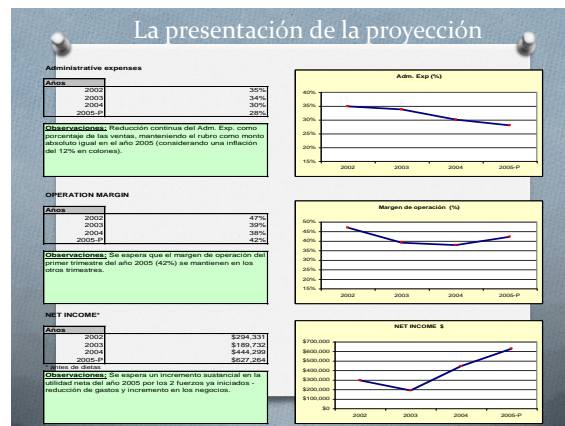
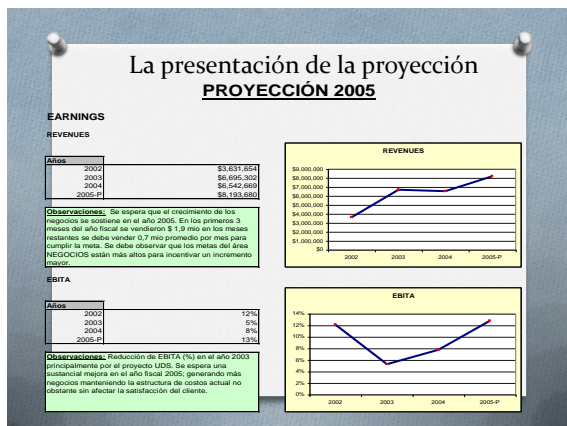
- Política de dividendos
- Metas de rentabilidad
- Estructura de capital deseado
- Inversiones
- Tamaño de los fondos de crecimiento
- Etc.

La proyección financiera

Una vez elaborada la proyección financiera general se puede establecer el presupuesto de gastos.

La presentación de la proyección

Aunque el modelo de proyección es válido para el análisis financiera es importante mencionar que la presentación de los resultados de la proyección a la junta directiva debe ser en una más fácil de comprender.



Comparar periódicamente el cumplimiento de la proyección

Cada tres meses se revisará el cumplimiento de las metas financieras es se presenta los resultados a la Junta Directiva.

Acciones de mejora

Si existen desviaciones sustanciales con respecto a la proyección financiera, se deben establecer las acciones de mejora necesarias:

Ejemplos

- Reducción de gastos
- Aumentar precios
- Negociación proveedores
- Negociación con los bancos
- Cambiar política de dividendos
- Frenar las inversiones
- Etc.