

PLANEACIÓN FINANCIERA EN LA PYME

POR: MINERVA LÓPEZ MENDOZA
mlopezmen@gmail.com

LA PLANEACIÓN FINANCIERA DE UN BUEN NEGOCIO

Una vez establecido el objeto de la empresa, su 'core' fundamental, y asumiendo la demanda que hemos calculado en función del análisis de mercado que meticulosamente hemos previsto, con su correspondiente margen de error, se tiene la tarea, para muchos nada agradable, de establecer los temidos números que harán que nuestro proyecto, producto, servicio o empresa, sea capaz de generar apetito, no solo en los selectos inversionistas que

pretendemos sean nuestros socios, sino en los bancos y en nosotros mismos.

Muchos emprendedores, al lanzarse a la aventura de una nueva empresa solo visualizan el volumen de ventas por el precio, y pierden de vista la proyección de los costos, o tal vez no consideran todos los costos.

Si me vendieran mi empresa ¿Sería capaz de adquirirla? ¿Por qué entonces deberían de comprarla otros?

Así es que, para 'vender mi empresa', debo realizar la Planeación Financiera que haría que mi empresa sea un buen negocio.

UN BUEN GERENTE O DIRECTOR DEBERÍA CONOCER DE DÓNDE Y A DÓNDE VA EL DINERO.

¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN FINANCIERA?

¿De dónde se obtendrán los ingresos que harán que mi empresa sea un 'boom'? De dónde saldrán los flujos de efectivo que harán que yo, como inversionista, recupere mi inversión y la de mis socios, cualesquiera que ellos sean. ¿Quiero sólo sobrevivir? ¡Por supuesto que no! Por ello es necesario proyectar los números para mi negocio, es hora de

hacer la Planeación Financiera de la empresa.

La Planeación Financiera programará los flujos de efectivo que ingresarán y los cuales necesitaremos para operar la empresa. Los cuales me llevarán a saber si los ingresos serán capaces de pagar los costos y de generar utilidades para los inversionistas, o si necesitaremos de efectivo extra.

Es vital el cálculo de los flujos, para conocer el requerimiento de efectivo. Mismo que deberán aportar los socios en el arranque de la empresa. Tristemente en México y en los EUA, los bancos no otorgan crédito para el lanzamiento de nuevas empresas. No, la aventura y el riesgo para los nuevos negocios la deben correr con su propio capital los emprendedores. Existen pocas iniciativas para inversión o capital de trabajo de un nuevo negocio. Así es, debemos demostrar al menos por tres años, que la empresa es viable para ser sujetos de crédito. Pero este es tema de otro artículo.

¿CÓMO SE HACE UNA PLANEACIÓN FINANCIERA?

Muchos emprendedores no tienen conocimientos contables y mucho menos financieros, es indispensable, al menos, adquirir conocimientos básicos contables. Cuánto y de dónde entra el dinero y a dónde se va. Y por supuesto contar con un buen contador.

No discutiremos las distintas vertientes teóricas. En nuestro negocio ¿qué debo calcular a fin de preguntarme si mi empresa es o no viable?

Un respetable asesor financiero verá en primera instancia mis Estados Proforma:

- ▶ Balance General
- ▶ Estado de Resultados
- ▶ Flujo de Efectivo

Estos son el resumen del detalle de mis números.

EL PUNTO DE EQUILIBRIO

Entrando en materia, en principio es necesario calcular los costos totales de producción u operación. Por otro lado se deben calcular los ingresos, el volumen por el precio que se establecerá para que se cubran todos



ES NECESARIO PROYECTAR LOS FLUJOS DE VENTAS Y COSTOS DE LA EMPRESA A FIN DE ESTABLECER LAS NECESIDADES FUTURAS DE EFECTIVO POR LO MENOS 4 AÑOS.

los costos totales, en otras palabras se obtiene un punto de equilibrio, en el que los ingresos son iguales a los costos totales. Y por encima de este punto, es que debemos asegurarnos que opere nuestro negocio.

La base de donde he obtenido mis inobjectables resultados iniciales, proviene de calcular en primera instancia el costo de producción. Como quiera que me funcione, deberé de considerar los siguientes métodos para la determinación del costo: UEPS (últimas entradas, primeras salidas), PEPS (primeras entradas, primeras salidas), ó un costo promedio ponderado.

Los costos totales deben incluir los gastos administrativos, y proyectados en el tiempo, los calcularemos con su correspondiente inflación.

Muchos empresarios pierden de vista o no consideran como parte de los costos sus sueldos y el sueldo que por desarrollar los diferentes roles dentro de la empresa desempeñan. Por el contrario, tienden a financiarse de la caja chica de la empresa. Pensando que como nadie les exige "Estado Financieros Auditados", no habrá exhaustivas revisiones, ni nadie les pedirá cuentas. Debemos ser estrictos, lo que no le permitiría a un empleado, tampoco me lo permitiría yo, ni a ningún otro socio, debemos ser congruentes.

Para el caso de los ingresos es recomendable ser conservadores, pero no por eso menos objetivos y generar al menos 3 escenarios: base probable, pesimista y optimista. Considerando además el crecimiento que pretendemos lograr.

Un componente importante dentro del costo de las materias primas, lo puede significar la paridad cambiaria, misma que al igual que la inflación se debe proyectar cuando contamos con materias primas de importación.

INGRESOS Y COSTOS

La relación costos/ingresos nos proporciona un indicador importante para evaluar el desempeño de la empresa, la cual óptimamente se espera sea inferior al 0.5.

Así entonces al llevar a cabo la Planeación Financiera, presentamos el pronóstico de nuestros flujos futuros, para los cuales podrían considerarse como ejemplo los siguientes rubros:

1. Pronóstico de Ventas
2. Compras = Porcentaje de las Ventas
3. Pagos
4. Sueldos = Porcentaje de las Compras
5. Otros gastos = 30% de las compras
6. Total de Gastos

Cada uno de estos rubros es tan amplio como los componentes de mis ingresos y gastos lo es. No perdamos de vista que si el Total de mis ventas menos el Total de mis gastos

es negativo, evidentemente estamos en problemas. Es por ello que debemos proyectar los flujos al menos cinco años. Es probable que en algún año decidamos incorporar nuevos productos, digamos diversificarnos, o bien abrir nuevos puntos de venta, es decir expandirnos, con la empresa en operación por lo menos dos años, entonces seremos sujetos de un crédito bancario, seguramente con una menor tasa.

Muchas pequeñas y medianas empresas siguen la inercia de su emprendedor-fundador los dos primeros años, mientras el dinero invertido nos alcance, al fracasar, muchos de ellos solo saben que no hubo las ventas suficientes ignorando en qué rubros exactamente fallaron.

Un buen ejercicio es realizar la planeación financiera de tu empresa, al menos una vez al año.



Minerva López Mendoza. Ing. Agroindustrial por la UACH y Maestra en Administración y Finanzas por el ITESM. Cuenta con diversos Diplomas en Mercadotecnia de Servicios Financieros y Dirección. Experiencia comercial en empresas transnacionales de combus-

ción, automatización y control de procesos. Ha desarrollado una amplia experiencia en ventas, reingeniería y mercadotecnia de servicios financieros y de protección patrimonial. Impartición de Cursos de Mercadotecnia y Planes de Negocios.