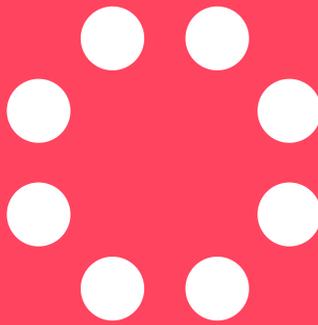


semp!.

Guía práctica de **Planeación Financiera** para pymes

Cómo gestionar un proceso estructurado de planeación financiera que genere valor a tu empresa





Resultados esperados en un ejercicio de Planeación Estratégica

Un adecuado ejercicio de planeación estratégica debe responder los siguientes elementos:

- **Who:** Mercado (tamaño, perfiles de clientes)
- **What:** Producto y propuesta de valor
- **Where/When:** Canales de adquisición y distribución
- **How:** Estrategia de acceso a mercado y operaciones
- **Análisis de industria, entorno competitivo y posicionamiento**
- **Análisis PESTAL** (político, económico, social, tecnológico, ambiental, legal)
 - **Renuncias y focos declarados**
 - **Definir objetivos y metas concretas cuantificables**



“A goal without
a plan
is just a wish”

Antoine de Saint-Exupery

¿Por qué realizar un ejercicio de Planeación Financiera?

Es relevante emprender un ejercicio matemático de planeación financiera que permita:

- Determinar los objetivos de corto y largo plazo con sus respectivas metas finales o parciales
- Identificar los direccionadores de valor de su negocio y controlar aquellas variables que tienen mayor impacto en el crecimiento de su compañía
- Cuantificar los recursos (humanos, tecnológicos, operativos y financieros) necesarios para cumplir con ese plan
- Establecer una herramienta de control y seguimiento de los indicadores clave de la compañía

Horizonte de una Planeación Financiera

Una planeación financiera debe tener **un horizonte entre 3 y 5 años** para visualizar proyectos de envergadura de largo plazo, así como órdenes de magnitud de negocio, crecimiento y recursos en el corto y mediano plazo.

Así mismo, un "subproducto" de la planeación financiera es el presupuesto, que normalmente se establece con una periodicidad anual (de enero a diciembre para el caso de las empresas latinoamericanas).

¿Cada cuánto se debe hacer la Planeación Financiera?

La planeación financiera es un documento vivo que se actualiza constantemente. Debe ser un cuaderno de consulta que se reescribe todas las semanas, con base al cumplimiento de las metas que se tienen; en este también tener los aprendizajes de las ejecuciones sobresalientes y las variables a revisar y/o modificar producto de resultados no esperados.

Semántica

Presupuesto (Budget): Normalmente se realiza para períodos anuales (de enero a diciembre).

Pronóstico (Forecast): Normalmente se hacen cortes mensuales o trimestrales con base en lo realmente ejecutado, y las nuevas proyecciones conforme avanza el año.

¿Quiénes interactúan en una Planeación Financiera?

Este proceso al ser un componente adicional de la planeación estratégica debe involucrar a los directores o comité gerencial donde estén representadas todas las áreas de la empresa, toda vez que hay variables de recursos y proyección que requiere análisis y respuestas de un equipo multidisciplinario de la empresa.

Este ejercicio debe ser liderado por la gerencia o en su defecto por el área financiera. Con respecto a un adecuado seguimiento y control periódico (mensual y trimestral) en empresas pequeñas, el responsable financiero debería llevar a cabo estas funciones o incluso un analista dedicado a esta labor, si el tamaño de la empresa puede asumirlo, ya que tener un líder que lleve esta actividad permite identificar variables clave así como detectar oportunidades y factores de mejora de manera temprana.

¿Qué incluye una Planeación Financiera?

Cualquier pequeño empresario, debe contar con al menos un documento en Excel donde consigne durante los siguientes años las unidades a vender, el precio esperado y así el respectivo ingreso. Este documento también debe facilitar una estructura de costos variables en función del crecimiento de la empresa, así como las plataformas de egresos (gastos e inversiones) que deben ejecutarse para cumplir con el plan de ruta.

Un ejercicio de planeación financiera debe entregar los siguientes cuatro elementos de proyección:

- Estado de Resultados
- Balance General
- Flujo de Caja
- KPIs - Indicadores clave de gestión

En algunos casos, también un ejercicio de planeación financiera puede incluir un análisis **de valoración de la empresa y el patrimonio**, que puede servir como herramienta de análisis de construcción de valor y/o como sustento de precio frente a la vinculación de nuevos accionistas o venta de la empresa.

¿Te interesaría conocer más sobre valoración de empresas?

¡Perfecto! En un próximo ebook trabajaremos este tema.

Planeación financiera:

Paso 1: Diagnóstico

Se debe realizar un DIAGNÓSTICO actual del negocio que incluya:

Dimensionar capacidades (métodos cuantitativos)

- Recursos humanos
- Activos
- Operaciones
- Tecnología

Analizar los resultados de períodos anteriores

- Evolución de la Empresa
- Comportamiento de los principales competidores vs posicionamiento deseado

Medir indicadores de gestión

- Adquisición de cliente / Funnel + costos
- Eficiencia operacional
- Financieros: Operativos + Endeudamiento + Liquidez

Paso 2: Dimensionamiento de la estructura de costos

Entender la cadena de agregación de valor dentro de la estructura de costos de cada negocio:

- Estructura de márgenes de cada actor de la cadena de valor
- Medición de costos fijos y variables
- Lograr entender los unit economics
- Conocer los puntos de equilibrio eficientes operacionales

Planeación financiera:

Paso 3: Revisión y construcción de supuestos

A partir del modelo de negocios planteado y de las premisas fundamentales del mismo, se establecerán los supuestos claves que permitan incorporar todas las variables relacionadas con la ejecución de la empresa.

- P = Identificación del precio y/o diversos mecanismos de cobro
- Q = Medición de magnitud de unidades de comercialización y/o producción
- Dimensionamiento de participaciones de mercado estimada
- Dimensionamiento de capacidades y requerimientos de recursos humanos, técnicos y tecnológicos
- Identificación y medición de costos asociados con acceder a mercados
- Identificación y medición de costos y gastos asociados con diseño de productos/servicios, producción, innovación, mercadeo, administración, soporte, entre otros
- Identificación y medición de inversiones
- Medición de políticas de capital de trabajo.



Planeación financiera:

Paso 4: Elaboración de proyecciones

Elaboración de proyecciones de las siguientes variables:

Premisas Macroeconómicas

Ingresos

- Categorías de Productos / Servicios
- Proyecciones de Unidades + Precio

Costos y Gastos

- Plataforma e Infraestructura
- Mercadeo (Adquisición y Retención)
- Distribución (Delivery y Ventas)
- Administración
- No Operacionales

Nómina (Headcount)

Inversiones (Más Depreciaciones / Amortizaciones)

Capital de Trabajo

Elaboración de proyecciones de los siguientes resultados:

- Estado de Resultados
- Balance General
- Flujo de Caja
- Requerimientos de Capital y/o Endeudamiento

Paso 5: Testeo de Supuestos (sensibilidades)

A partir del análisis y estructuración financiera, se construyen diversos ejercicios de sensibilidad que permitan testear los diversos supuestos del modelo financiero, y en ese orden de ideas, encontrar los valores mínimos necesarios de cada variable clave para visualizar la viabilidad o no de la empresa frente a diversos escenarios.

Planeación financiera:

Paso 6: Construcción de KPIs

Con base en el diagnóstico de la empresa, los estándares y benchmark de la industria, así como los objetivos estratégicos y resultados esperados de las proyecciones, la planeación financiera deberá incluir unos indicadores clave o KPIs (Key Performance Indicator) que sirven como una base meta sobre la cual medir el desempeño futuro, y también como mecanismo de gestión de direccionadores de valor.

Indicadores Financieros Operacionales:

- Margen Bruto (Utilidad Bruta / Ingresos)
- Margen Operacional (Utilidad Operacional / Ingresos)
- Margen Neto (Utilidad Neta / Ingresos)
- EBITDA (Utilidad antes de intereses, impuestos, amortizaciones y depreciaciones)
- Margen EBITDA (EBITDA / Ingresos)
- ROA (Utilidad Operacional / Activos)
- ROE (Utilidad Operacional / Patrimonio)

Indicadores Financieros de Endeudamiento:

- Endeudamiento Financiero
 - Sobre Activo
 - Sobre Patrimonio
 - Sobre Ventas
- Cobertura de la deuda / Covenants
 - Servicio de la deuda / EBITDA
 - Servicio de la deuda / Flujo Caja Operativo
- Costos total de endeudamiento (intereses)
 - Corto plazo
 - Largo plazo

Indicadores Financieros de Liquidez:

- Capital de trabajo
 - $KTNO = Activo\ Corriente - Pasivo\ Corriente$
 - Índice liquidez (Activo Corriente/ Pasivo Corriente)
- Eficiencia en capital de trabajo (Capital de Trabajo / FCL Operativo)
- Ciclos de liquidez (rotación y días)
 - Caja
 - Cartera
 - Inventarios
 - Proveedores
- Palanca de crecimiento ($KTNO / EBITDA$)

Tips de Planeación Financiera

- 1)** La Planeación Financiera es un producto complementario a la Planeación Estratégica. No son excluyentes.
- 2)** Realizar una sesión de planeación financiera general anual, y revisiones mensuales de control y actualización.
- 3)** Compartir con la Junta Directiva la planeación financiera de manera mensual a través de modelos de Excel y resúmenes de tablas. Esto dará disciplina financiera de planeación y control.
- 4)** Tomar decisiones de ampliación del negocio y crecimiento conforme el modelo financiero demuestre que se generará valor.
- 5)** Tomar acciones sobre control de gastos cuando la ejecución presupuestal evidencie indicadores elevados en comparación con los estándares de la industria
- 6)** Un organizado y actualizado ejercicio de planeación financiera, aumenta las probabilidades de vincular nuevos inversionistas o proveedores de deuda a tu compañía

Bonus track

Margen vs Mark-up

Un error común que algunos empresarios cometen es el de confundir el margen con el mark-up. Aquí un ejercicio que ilustra la diferencia:

Precio: \$90

Costo: \$60

Margen = Cuál es la utilidad que arroja la venta de un producto.

= \$30 ($\$90 - \60)

= 33% ($\$30 / \90)

Mark-up = Cuál es el valor de más que el precio tiene sobre el costo de un producto.

= 50% ($(\$90 / \$60) - 1$)

Recomendación:

Módulo Finanzas Básicas Empresariales

9 videos cortos sobre: Erogaciones Operativas, Punto de Equilibrio, Indicadores de Productividad, Margen y Mark-Up, Construcción de Presupuestos, Utilidad Neta y Flujo de Caja Operativo, WACC, ROIC, Valoración de Compañías.

Módulo Instrumentos de Financiación

6 videos cortos sobre: Mecanismos de Financiación, Fuentes de Financiación, Notas Convertibles, Deuda, Factoring y Confirming, Cómo escoger la deuda adecuada.

“Financial planning is like navigation. If you know where you are and where you want to go, navigation isn’t such a great problem. It’s when you don’t know the two points that it’s difficult.”

Venita VanCaspel

semp!.

www.sempli.co