



PLANIFICACION FINANCIERA PARA PYMES

Fernando Luis Desanto

C.A.B.A., Miércoles 23 de Octubre de 2019

[illegible]

Agenda



- Planificación en general y financiera en particular
- ¿Patrimonio de la empresa o del propietario?
- Conociendo el negocio
- Empezar o expandir un negocio: proyectos de inversión
- Fuentes de financiación
- Flujos de fondos versus resultados
- Punto de equilibrio. Económico y financiero
- Costos para la gestión
- Presupuestos. Control de gestión. Presupuesto base cero
- Indicadores. Tablero de control. Balanced Scorecard.
- Apéndice

Planificación en general



- Decidir hacia dónde queremos ir
- “Si no sabés dónde vas, no hay viento que te lleve”
- Planear para ver cómo vamos hacia donde queremos
- Decisiones y riesgos: error, omisión, oportunidad
- Mirar hacia atrás o mirar hacia el futuro
- Preferencia, Prospectiva, Escenarios
- Si planeamos bien, guía para la gestión
- Mala planificación, peor ejecución
- No se gestiona lo que no se mide
- ¿Es suficiente implementar un sistema de gestión?
- Si no planeo, quedo sujeto a avatares que no controlo

Planificación financiera en particular



- “Planificar es muy caro”
- “Es un trabajo de Finanzas”
- “Vamos viendo, los melones se acomodan”
- Decisiones “a puro coraje”
- “Para qué voy a planificar si enseguida es obsoleto”
- “No me cierra la relación costo / beneficio”
- “No podemos implementar un SAP”
- “No podemos parar la empresa para meter sistemas”
- La paradoja de los costos hundidos

¿Patrimonio de la empresa o del dueño?



- Hay que separar correctamente los patrimonios
- No siempre se distingue ni se diferencia
- Protección contra riesgos del negocio
- “Empresarios ricos con empresas pobres”
- Si la empresa no tiene bienes, es difícil que le presten
- El rendimiento debe incluir retiros, gastos absorbidos
- ¿Cuántos dueños puede mantener?
- ¿Socios y la familia en la empresa o profesionalizar?
- Empleados que no podemos / queremos despedir

Conociendo el negocio



- “Siempre hicimos las cosas así”
- ¿Es ésta la configuración óptima? Costo de oportunidad
- ¿Qué productos, negocios, canales son rentables?
- Inversión y Financiación
- Manejo de inventarios: costos
- Logística, tema de locos
- El soporte administrativo y los recursos humanos
- Tengo un socio caro y que me desorganiza: el estado
- La competencia, ése oscuro objeto de deseo
- Benchmarking “a la criolla”
- La empresa, ¿es un Fin o un Medio?

Proyectos de Inversión

Empezar o expandir negocios



- ¿Cómo decidimos empezar o expandir un negocio?
- Pasos para preparar un caso de negocios
 - Determinar enfoque y desarrollar supuestos (alternativas)
 - Determinar beneficios y costos (financieros)
 - Línea de Base
 - Gastos Operativos y de Capital (inversión)
 - Calcular impacto financiero
 - Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno, Período de Repago
 - Análisis de sensibilidad y riesgos
 - Determinar impacto no financiero
 - Resumir hallazgos
 - ¿Cuál es la mejor alternativa?
 - ¿Se justifica o no la inversión? ➔ por su rendimiento FUTURO

Fuentes de Financiación



- Una buena planificación financiera nos ayudará
- Podemos saber de antemano qué sucederá:
 - Ingresos y egresos financieros esperados
 - Necesidades de fondos
 - Fuentes de financiamiento
 - Anticipar y prepararse para gestionar
- Si la situación financiera es favorable:
 - Analizar qué hacer con los excedentes de antemano
 - Aplicarlos cuando se producen
 - Proyectos de inversión (crecer el negocio u otros nuevos)
 - Mejorar retiros

Fuentes de Financiación (2)



- Si la situación financiera está descalzada:
 - Podemos negociar con clientes y proveedores
 - Podemos entender cuántos retiros afrontar
 - Podemos buscar fuentes más baratas
 - Créditos bancarios de largo plazo
 - Descuento de cheques en la Bolsa
 - Líneas de crédito PyME en Nación, Provincia, Ciudad
- Lo peor es la “gestión por pánico”: fuentes más caras
 - Descubierto en cuenta corriente
 - Descontar cheques / facturas en alguna “cueva”
 - Poner dinero propio
 - Endeudarse para financiarlo
 - préstamo personal
 - hipotecar propiedades

Flujos de Fondos versus Resultados

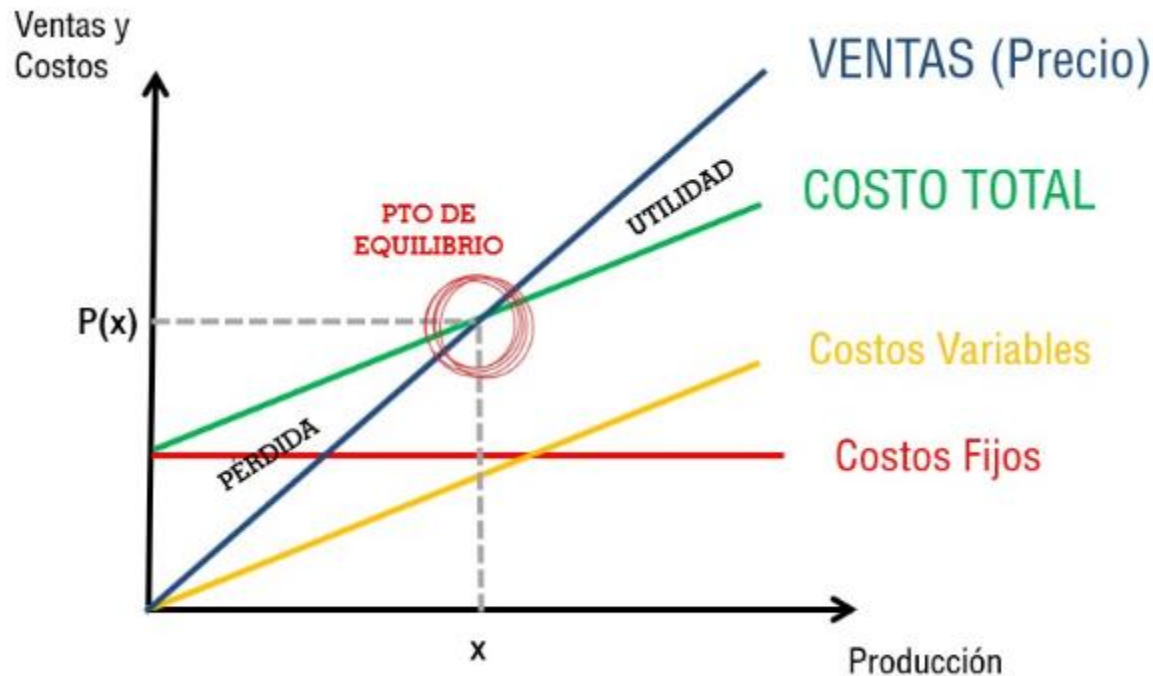


- En términos contables, hay dos conceptos claves:
 - DEVENGADO → reconocemos resultados cuando suceden, con prescindencia de su cobro / pago
 - PERCIBIDO → se miden transacciones como ingresos / egresos cuando se cobran / pagan
- Ejemplos:
 - Cobro \$ 1.000 por una venta en Marzo y entrego en Abril
 - Vendo \$ 500 que entrego en Agosto y cobro en Octubre
- ¿Cuándo quiebra una empresa? Cesación de Pagos
 - Puede tener resultados ECONOMICOS favorables o no
 - Pero si no puede afrontar sus EGRESOS FINANCIEROS...

Punto de Equilibrio Económico



- El Punto de Equilibrio es el nivel de ventas tal que:
 - El margen es cero para ése nivel;
 - Si vendo una unidad más, el margen es positivo;
 - Si vendo una unidad menos, el margen es negativo.

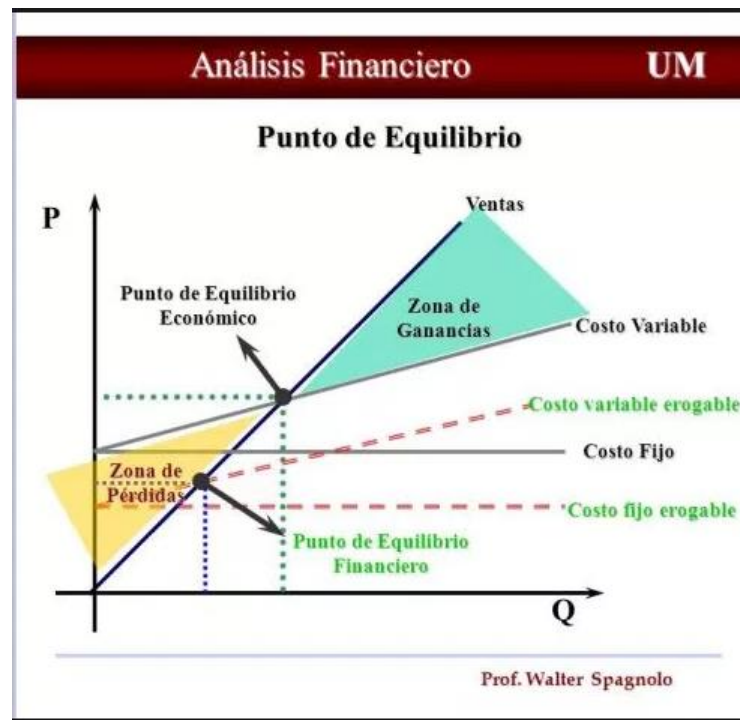


Fuente:
<https://www.santanderrio.com.ar/banco/online/pymes-advance/formacion-empresarial/pil-doras-de-conocimiento/administracion-y-finanzas/punto-de-equilibrio-pyme>

Punto de Equilibrio Financiero



- El Punto de Equilibrio así medido es Económico.
- Sin embargo, también hay uno Financiero



Punto de Equilibrio divergente



- Ambos puntos de equilibrio pueden converger o no
 - Pueden ser divergentes en el corto plazo
 - En el largo plazo, terminarán convergiendo
- Necesitamos conocer ambos y por qué divergen
 - Cobro de ventas
 - Pago a proveedores, sueldos, cargas sociales, etc.
 - Gastos no erogables (amortizaciones, impuestos)
- Casos problemáticos:
 - Demora del reemplazo de bienes de uso
 - Situaciones de crisis
 - Empresas recuperadas
 - Financiarse con impuestos / cargas sociales
 - Cortar dividendos / retiros de los propietarios

Costos para la gestión



- ¿Qué tipos de costos tenemos?
 - Costos Fijos, Variables, Semifijos
 - Costos Directos, Indirectos
 - Costos Conjuntos, Sinergias
 - Capacidad de Producción, Cuellos de Botella, Lay Out
- Sinonimia...
 - ¿Es Fijo sinónimo de Indirecto?
 - ¿Es Variable sinónimo de Directo?
- Costeo por Absorción
- ¿Medimos los costos reales? ¿Podemos planificarlos?
- Precios versus costos

Presupuestos. Control de Gestión. PBC.



- Presupuestos → planeamos la evolución esperada de nuestro negocio y la medimos en términos monetarios
 - Económica → Ventas, Costos, Gastos, Otros Resultados
 - Financiera → Cobros, Pagos
- Control de Gestión → sistema de medición de desempeño de los ejecutivos
 - 1° Standards, 2° Reales, 3° Desvíos, 4° Análisis, 5° Correcciones
 - Ejercido sobre Personas, Procesos/Actividades, Bienes/Recursos
 - Ejercido antes, durante y después de la gestión
 - Ejemplos: Control Presupuestario, Auditoría Interna y Externa
- Presupuesto Base Cero (PBC) → presupuestamos como si nunca antes hubiera habido operaciones
 - Proyectos
 - Eficientización
 - Racionalización de gastos / actividades

Indicadores. Tablero de Control. BSC.



- Indicadores
 - Son ratios que comparan datos para dar una pauta
 - Vemos donde estamos parados y la evolución
 - Siempre se pueden obtener indicadores
 - De la información real
 - De la información proyectada
- Tableros de Control
 - Operativo, Directivo, Estratégico, Integral
 - Define áreas clave de negocio a las que mide con indicadores, compara contra un valor, dispara alertas
 - Permite tomar decisiones con rapidez sobre cuestiones críticas que afectan al negocio
- Balanced Scorecard (BSC)
 - “Simulador de vuelo”
 - Multidimensional: Clientes, Financiera, Innovación & Aprendizaje → era digital, Operativa
 - Entroncado con el mapa estratégico de la organización

Apéndice



- Flujo versus Stock
- Errores más frecuentes al emprender

Flujo vs. Stock



- Hay que diferenciar ambos conceptos:
 - Stock → (ahorros)
 - Flujos → (negocios, trabajo, ingresos)
- Algunas enseñanzas
 - 1 – las personas son el recurso más importante de la empresa
 - 2 – el inversor mira flujo, no stock
 - 3 – la plata no produce plata, un negocio sí
 - 4 – el mayor activo de una empresa es el tiempo
- Conclusión
 - Si una empresa tiene un problema de stock, que aguante;
 - Si una empresa tiene un problema de flujo, que recalcule y no pierda tiempo
 - Ser confiado es muy peligroso, pero desconfiar de todo y todos todo el tiempo es más nocivo aún → ¡Se pierden oportunidades!

Errores más frecuentes al emprender



- 1) Pasarse de entusiasmo
- 2) Descuidar el “packaging”
- 3) Ser más de lo mismo
- 4) Creerle al “no trabajarás nunca más”
- 5) Ser un vendedor ambulante “online”
- 6) Desconocer el funcionamiento de SEO & SEM (*)
- 7) Guiarse plenamente por la intuición
- 8) “Lo hago yo porque amo lo que hago”
- 9) Gasto versus inversión
- 10) Ser un “todólogo”

(*) SEO = Search Engine Optimization / SEM = Search Engine Management

Fuente: <https://www.lanacion.com.ar/economia/alerta-emprendedores-los-diez-errores-mas-frecuentes-a-la-hora-de-encarar-un-negocio-propio-nid2298490>