

Las Proyecciones Financieras

Introducción

Todo plan de negocio debe contener un apartado relativo a las proyecciones financieras, debido a que pronostican los resultados económicos-financieros futuros de la empresa respecto a sus operaciones.

Además a través de las proyecciones financieras, se pueden generar diversos escenarios en los que el negocio puede variar, teniendo diferentes estimaciones de los resultados, permitiéndole al emprendedor identificar los posibles riesgos que pueden impactar en su negocio e implementar estrategias que amortiguen los efectos negativos.

Las proyecciones financieras tienen entre otras funciones y usos:

- Demostrar la fiabilidad y estabilidad del proyecto de cara a la financiación por parte de terceros (bancos, entidades de crédito, estado, etc. La proyección de estados financieros es fundamental en el mundo empresarial, y especialmente en las pequeñas y medianas empresas porque cuando se demuestra que existe una oportunidad de negocio, resulta más factible adquirir los recursos necesarios para acometer el proyecto.
- Búsqueda de otros socios para acometer nuevos proyectos o expandirse
- Búsqueda de subvenciones del estado o de entidades privadas

La duración de las proyecciones financieras depende del tipo de negocio y de los mercados, en el que se desarrolle la actividad..

En mercados maduros y estables los periodos de proyección son más extensos, puesto que tienen que abarcar un periodo tan amplio que de una imagen completa del negocio y de su actividad. Por ejemplo, una empresa energética, considera periodos de proyección de entre 8-10 años.

Por su parte los mercados más flexibles, o cíclicos deben considerar periodos de proyecciones más cortos entre tres, cinco y siete años, en la práctica estos son los periodos de proyección que más se utilizan.

Preguntas Claves para realizar las Proyecciones Financieras

El emprendedor debe apoyar sus proyecciones financieras en análisis y cifras realistas sobre el entorno, el sector, los competidores, los clientes, etc. A partir de la resolución de las siguientes preguntas el emprendedor tendrá un punto de partida para empezar a realizar las proyecciones sobre su negocio teniendo en cuenta:

- ◆ Aspectos Macroeconómicos
 - ¿Estoy teniendo en cuenta la situación económica del país y su evolución?
 - ¿Las condiciones de la economía actual son propicias para llevar a cabo mi proyecto empresarial?

- ◆ Evolución Sectorial
 - ¿He tenido en cuenta para mis proyecciones los datos históricos del sector?
 - ¿He contrastado las hipótesis de proyecciones de mi negocio con las previsiones de futuro del mercado?

- ◆ Evolución del Negocio
 - ¿He realizado un análisis exhaustivo de los estados financieros históricos de mi negocio?
 - ¿Son asumibles y realistas las proyecciones por parte de la empresa? ¿Asumen variaciones razonables?
 - ¿Qué impacto tienen las distintas políticas y estrategias en las proyecciones financieras?
 - ¿He tenido en cuenta a los agentes de mercado (competidores, clientes, proveedores)?

- ◆ Evolución Histórica (una vez este puesto en marcha el negocio)
 - ¿Existe una coherencia con el comportamiento histórico del mercado?
 - ¿Cuales son las principales desviaciones de mi negocio respecto al mercado? ¿ Es coherente la evolución que presenta mi negocio?

Las proyecciones financieras, deben ir acompañadas de un informe que explique las hipótesis de partida que plantea el modelo, de modo que verifique la coherencia de las proyecciones.

CUENTA DE RESULTADOS

Es un estado financiero que recoge las diferencias que surgen en un ejercicio económico entre las corrientes de ingresos y gastos, y determinará el beneficio o la pérdida.

El análisis de las distintas partidas que conforman la cuenta de resultados son fundamentales para evaluar la marcha de la empresa y su evolución;

◆ Ventas

Es una partida relevante dentro de las proyecciones financieras, debido a que es el punto de partida para el desarrollo de la cuenta de resultados. De manera que antes de realizar las proyecciones, el emprendedor deberá construir sobre una base sólida las proyecciones financieras.

Para proyectar las ventas, el emprendedor debería responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuales son los criterios que se van a utilizar para proyectar las ventas? ¿Es coherente con el plan de negocio?
- ¿Se adecuan las ventas a las necesidades del mercado?
El emprendedor debería realizar prospecciones de mercado, tener un enfoque hacia el cliente, ser flexible y realista a los cambios de la demanda.
- Las tasas de crecimiento proyectadas son superiores a las proyecciones del sector? (en caso afirmativo)
Explicar las razones de un crecimiento superior a la media del sector, y el tiempo promedio que la empresa estima mantener niveles superiores de crecimiento.

¿Basado en que método se ha estimado el crecimiento?
El emprendedor dispone de varios métodos que ayudan a estimar crecimientos, entre ellos, modelos de regresión, información de mercado o de la compañía.
- ¿Cuál es el límite máximo de crecimiento de las ventas que puede financiar la empresa con los recursos disponibles?
- ¿Cuál es el crecimiento promedio de nuestros competidores directos?
El emprendedor puede analizar a través de sus competidores si su estrategia de ventas esta en consonancia con la competencia, si siguen una misma tendencia, o por el contrario su negocio compite de forma diferente.

- ¿Cuál es la concentración media de mis clientes potenciales?
El emprendedor debería conocer sus principales clientes potenciales.

Un incremento en el nivel de concentración de los clientes podría llevar a una empresa a perder poder de negociación frente a ellos (impactando en el precio y los plazos de cobro)

- ¿Cómo es la evolución de mis clientes? ¿La he tenido en cuenta para proyectar mi cifra de ventas?

Proyectar las ventas, no es un tarea sencilla, requiere la integración de una diversidad de variables que están sujetas a variaciones. Pero si se realizan proyecciones factibles, el emprendedor tendrá unas estimaciones y expectativas razonables de la evolución de su negocio.

Las principales hipótesis y aspectos que no deberían faltar cuando se proyectan las ventas:

- Líneas de negocio
- Líneas de producto
- Clientes potenciales y su evolución
- Estado de los clientes potenciales (morosidad)
- Evolución histórica de los precios de venta (sector)
- Tipo de cambio

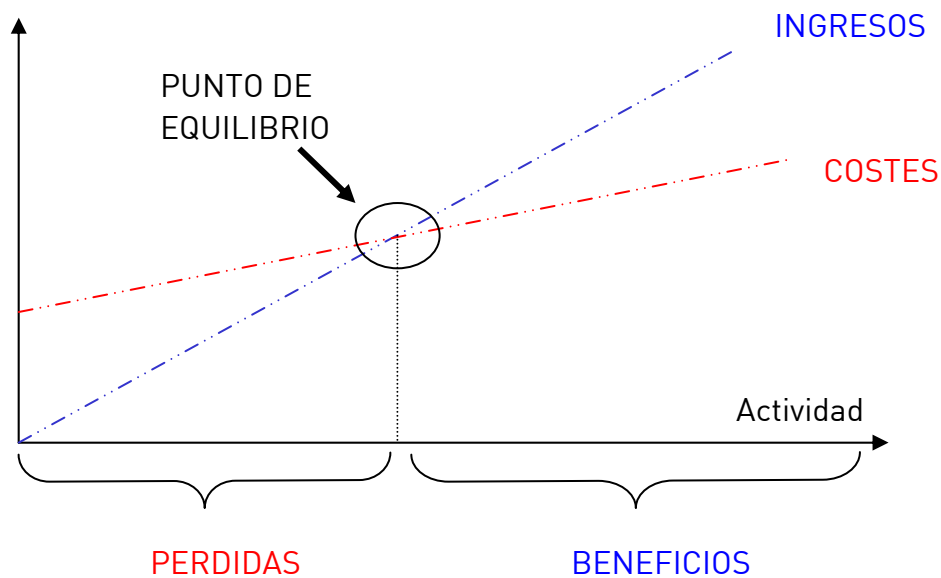
COSTES VARIABLES

Esta cuenta integra a las partidas de consumo de materias primas, mano de obra directa y los otros gastos generales de fabricación.

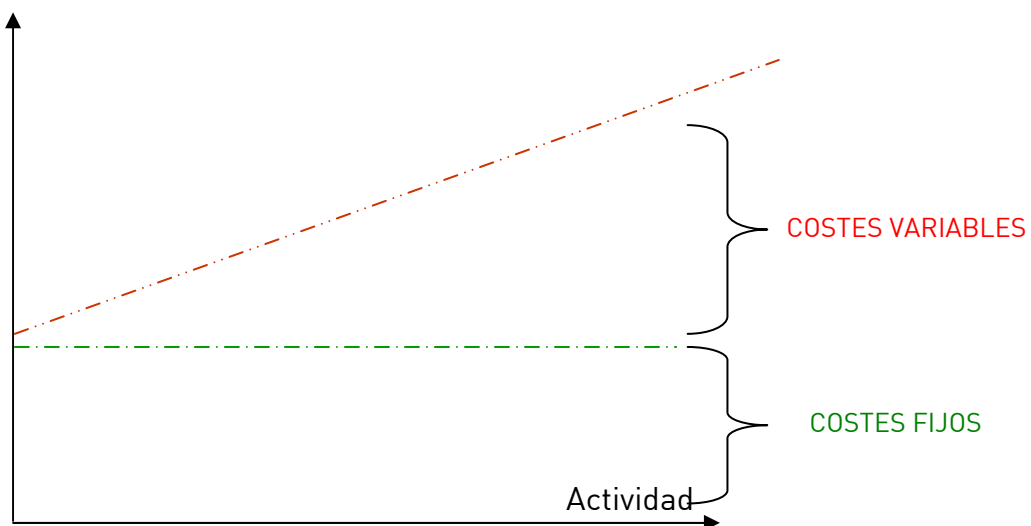
Los costes variables, son aquellos que dependen del nivel de actividad de la empresa, por ejemplo: en un bar el coste de las bebidas depende del número de bebidas servidas.

La estructura de costes fijos y variables varia dependiendo del negocio, lo que para algunas empresas es un coste fijo para otras es variable. Así el emprendedor debe tener especial cuidado en la clasificación de los costes, debido a que le tratamiento aplicable es diferente.

Aquel nivel de actividad donde la empresa puede cubrir sus costes (fijos y variables), con beneficio cero, es el punto de equilibrio. Por debajo del punto de equilibrio la empresa incurrirá en pérdidas, por encima del punto de equilibrio se obtendrán beneficios.



La línea de costes representa la totalidad de los costes fijos y variables, la estructuración de los costes se refleja en la siguiente gráfica;



La gestión de costes es una herramienta necesaria para tomar decisiones y hacer proyecciones. Los costes son una variable fundamental en el negocio, por su relación directa con los resultados económicos. Por lo tanto para definir los productos/servicios que se van a producir, el empresario debe hacer previamente un análisis coste-rentabilidad, basándose en:

- Si el producto/servicio genera valor
- Si es un producto/servicio rentable para la estructura de costes de la empresa
- Análisis de coste-rentabilidad del proceso que se necesita para la producción
- Detección de mejoras en procesos productivos
- Rentabilidad de los segmentos de clientes a los que se dirige la empresa
- Oportunidades de negocio a nivel estratégico

Un indicador utilizado para evaluar la rentabilidad del producto/servicio a comercializar es el margen bruto, representa la diferencia entre las ventas y los costes variables.

Se debe tener en cuenta que el margen bruto que tienen las empresas que comercializan productos es menor que las empresas de servicios. Puesto que las empresas de servicios, al no tener producción física, tienen mayores márgenes sobre ventas.

Al hacer la proyección del coste variable y del margen bruto, se deben tener en cuenta:

- Las partidas correspondientes únicamente correspondiente a costes variables.
El emprendedor debe tener especial cuidado con confundir gastos y costes, y costes fijos y variables, porque se distorsionaría las proyecciones del margen.
- ¿Es un producto/servicio intensivo en capital o en mano de obra?
- ¿Es alto o bajo el valor añadido de nuestro producto/servicio? ¿ Se refleja este valor en el coste variable?
- ¿A través de que método se valoran los inventarios? LIFO, FIFO ó Promedio Ponderado.
- ¿Se ha planificado la inversión en Investigación y Desarrollo?
- ¿Hay posibilidades de mejora en la eficiencia de la productividad del negocio? ¿Cuál va a ser el impacto de las mejoras en mi margen bruto sobre ventas?

- ¿Cuál es la concentración y el poder de negociación de mis clientes potenciales?
El emprendedor debe tener en cuenta para la proyección del coste de ventas, que los clientes potenciales con alto poder de negociación pueden presionar el precio a la baja, y esto tendrá una repercusión directa sobre el margen
- ¿Cuál es la concentración y el poder de negociación de mis proveedores?
Un elevado poder de negociación de los proveedores puede repercutir en el coste de ventas y disminuir el margen

Una vez el emprendedor haya respondido estas preguntas, podrá realizar las hipótesis para proyectar el coste variable, es imprescindible que tenga en cuenta:

- Materia primas utilizadas
- Mano de obra directa
- Previsiones de la utilización de la capacidad productiva
- Incrementos de Investigación y Desarrollo (mejora de la productividad)
- Impacto en el margen por disminuciones del precio
- Impacto en el margen por incrementos en el coste de ventas

PERSONAL

El capital humano es uno de los activos más importantes ya que aquellas empresas que tengan éxito en la gestión del factor humano podrán crear una ventaja competitiva difícil de imitar.

Antes de realizar las proyecciones es importante que el emprendedor tenga en cuenta;

- ¿Cuales son los puestos de trabajo que se necesitan cubrir en el negocio?
- ¿He definido las funciones de cada puesto de trabajo?
El emprendedor debería realizar un análisis para definir los diferentes perfiles que requiere cada puesto de trabajo, esto permite facilitar el proceso de selección y contratación e incrementa la posibilidad de rendimiento en el trabajo.
- ¿Se han definido políticas salariales? ¿ Se corresponden las políticas con las del sector?
- ¿Existen políticas de reclutamiento, selección, contratación, formación y extinción del contrato?

Cada vez más las empresas enfatizan en el proceso de selección, puesto que atraer y retener capital humano capacitado puede ser clave para crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo e incrementar la rentabilidad del negocio.

- ¿Cuál es el rendimiento de ventas previsto por empleado?

El emprendedor tiene que hacer las proyecciones basadas en las necesidades de personal que tiene, de manera que no se desperdicien recursos. Por lo que es más importante invertir en personal especializado que en mucho personal sin capacitación.

En el momento de proyectar es importante el hecho de desglosar la plantilla por categorías y sueldos medios. Debido a que los incrementos que se produzcan en los salarios vendrán dictados por la industria y por los efectos de la inflación. Así pues, el coste de personal estará influenciado por los incrementos de los salarios y las variaciones que se produzcan en la plantilla a lo largo del ejercicio económico.

Un ejemplo del desglose de la plantilla,

	Sueldos Brutos(€)	Nº de Empleados	Sueldos Medios(€)
Dirección	2.600	2	1.300
Personal Admon.	8.500	10	850
Personal Producción	20.000	25	800
Otro Personal	4.000	5	800
TOTAL	35.100	42	3.750

OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN

Esta partida puede incluir diferentes subcuentas dependiendo del negocio que se esté analizando. Esta cuenta recoge partidas que son más fácilmente controlables por parte del emprendedor.

Siguiendo con la misma metodología de responder las preguntas claves para realizar las proyecciones, se desglosarán las partidas más generales:

- Arrendamientos: En esta cuenta se recoge el total de arrendamientos de activos a efectos de la explotación del negocio.
 - ¿Se ha hecho una estimación del incremento de los arrendamientos? ¿Se ha contrastado con las previsiones del mercado?

- ¿ Los activos arrendados son suficientes para acometer el plan de negocio? ¿ Existen posibilidades de incremento de los activos?
El emprendedor debería ser capaz de planificar y cuantificarlo para realizar las proyecciones
- Comunicación: Esta cuenta refleja los gastos en publicidad y propaganda.
- ¿Cuáles han sido los criterios para asignar el presupuesto de comunicación?
Generalmente, los gastos de comunicación son un porcentaje sobre las ventas, dependiendo del posicionamiento de la marca o de los productos. Es importante una planificación empresarial previa, puesto que es una de las partidas más castigadas cuando se realizan recortes de gastos.
- ¿Existen políticas específicas de posicionamiento del producto/servicio en el mercado? ¿Cuál es el impacto que tendrán sobre las ventas a medio plazo?
- Suministros: Esta cuenta incluye los gastos por agua, luz, teléfono, etc.
- ¿Es la estimación de la producción coherente con los gastos en suministros? En caso de incrementos de producción, ¿Se han tomado en cuenta para proyectar los suministros?
- ¿Se han tenido en cuenta las fluctuaciones de las tarifas de suministros para los periodos proyectados?
- Reparaciones y mantenimiento: Es una cuenta que se ve afectada por la capacidad productiva utilizada. El emprendedor debe conocer las condiciones que le ofrecen los proveedores de activos inmovilizados, porque generalmente se hacen contratos de mantenimiento.
- Amortizaciones: La amortización es la depreciación o pérdida de valor que sufre con el tiempo la inversión en inmovilizado (equipos, maquinaria, etc.), por cautela y prudencia en contabilidad se recogen estas pérdidas sistemáticas que sufre el inmovilizado.
El emprendedor debería responder a las siguientes preguntas para poder realizar un plan de amortización;
 - ¿Cuál es la vida útil del inmovilizado? ¿ Y el del nuevo inmovilizado en el período proyectado?
La vida útil se refiere al plazo que ese inmovilizado es rentable y no tiene porqué coincidir con su vida física.
 - ¿Cuál es el calendario de amortización del inmovilizado?

- ¿Cuál es la dotación de amortización del inmovilizado? ¿ Qué método se está utilizando? ¿ Cuales son los efectos en el flujo de caja?

RESULTADO FINANCIERO

Esta partida está integrada por los gastos y los ingresos financieros. Los gastos son referentes al pago de intereses de la deuda. Los ingresos son producidos por los depósitos e inversiones financieras de la compañía. El emprendedor debe tener un conocimiento claro de los tipos de interés de la deuda y realizar las proyecciones acertadas para los años futuros.

BALANCE DE SITUACIÓN

Es un estado financiero que refleja a una fecha determinada la situación financiera de la empresa. El balance general solo tiene cuentas reales, y debe elaborarse un balance de situación al menos cada año, con fecha 31 de diciembre y estar firmado por los responsables.

Para la realización de las proyecciones del balance, el emprendedor debe considerar los principales epígrafes del balance y responder las siguientes preguntas que le proponemos:

- Activo:
 - Es el conjunto de recursos económicos con los que cuenta la empresa, y sobre los que tiene propiedad.
- ◆ Inmovilizado: En esta partida se incluyen los terrenos, construcciones, maquinaria e instalaciones, mobiliario y elementos de oficina, y equipos informáticos.
 - ¿La inversión en activos fijos es acorde con el plan de negocio?
 - ¿Existe una planificación de nuevas inversiones en inmovilizado? ¿Es coherente con el crecimiento proyectado para los próximos periodos?
 - ¿Existe inversión de reposición?
- ◆ Existencias:
 - ¿Se ha planificado la gestión de inventarios?
 - ¿Cuál es el método utilizado para la valoración de los inventarios? ¿Porqué este método? ¿ Cómo afecta al consumo de materias primas?
 - ¿Se ha hecho una estimación de la rotación en días del inventario?
Se debe tener presente que un posible incremento en el periodo de rotación incrementa los costes.

◆ Deudores:

- ¿ Se han tenido en cuenta para la proyección el tipo de cliente?
El periodo de cobro en días varía dependiendo del cliente, por ejemplo un supermercado tiene un periodo de cobro más alto.
- ¿Cómo se ha estimado el periodo de cobro? ¿ Se tiene en cuenta el peso del cliente en términos de cifra de ventas?

◆ Caja:

- ¿Se han realizado valoraciones de la generación de fondos de los proyectos y de la factibilidad de los mismos?
- ¿Podría cuantificar el flujo interno de fuentes y empleos de tesorería por parte de la empresa?

◆ Necesidades de financiación:

- ¿Con la financiación planificada puedo acometer el plan de negocio?
- ¿Cómo se van a financiar las nuevas inversiones del negocio?
- ¿El fondo de maniobra del negocio es positivo o negativo? Y ¿Cual es su valor?

Las proyecciones financieras demuestran la factibilidad, rentabilidad, y las oportunidades de éxito del negocio. Es una carta de presentación para las fuentes de financiación, nuevos inversores y proyectos.

Las proyecciones financieras son en definitiva, una herramienta para la gestión y la planificación del negocio, puesto que fijan los objetivos y monitorizan el cumplimiento de los mismos