

Hablar de proyecciones financieras nos conduce inmediatamente a pensar en pronosticar, ya sea para el corto plazo (un año) o en el largo plazo (3-5 años), esto implica hacer una planeación.

Si la PyME es una empresa en marcha, esta planeación quizá no le represente mayor complejidad, ya que conoce el entorno económico-comercial en el que compete, cuenta con buena información de cada una de sus áreas funcionales, tanto en lo cualitativo como en lo cuantitativo, específicamente en sus precios y en sus costos y los niveles de uso de su capacidad instalada.

Esta afirmación trae a mi memoria la década de los setentas, cuando grandes empresas como Dupont, General Electric, Eastman Kodak, General Motors, entre otras más, pusieron de moda la planeación estratégica y, como instrumento eficaz, el plan de negocios, el cual se realizaba para cada línea de producto que era considerado como unidad de negocio y para esta unidad de negocio se elaboraba el *marketing plan* y el *financial plan*, que permitía a la gerencia tomar la decisión de seguir o no con la línea de negocio, calculándose la rentabilidad marginal que aportaba la unidad de negocio para la empresa en su conjunto.

En México, se adoptó la práctica de elaborar el plan de negocios 20 años después, pero se ha utilizado para tomar la decisión de crear o no una determinada empresa, incluyendo en el documento la planeación comercial, la planeación operativa, la planeación financiera y la planeación organizacional y jurídica.

La planeación financiera y por ende las proyecciones financieras, tema que ahora me ocupa, tienen impacto e importancia para la PyME que se va a crear, ya que es el apartado o capítulo del plan de negocios que conjuga los datos en unidades físicas y monetarias aportadas por la investigación de mercado y por el estudio técnico. Esto ayuda al dueño del proyecto de empresa a tomar la decisión de continuar o abandonarlo.

Toda esta planeación se realiza de manera iterativa, iniciando muchas veces con información general "a grosso modo" y después que se vaya obteniendo mayor cantidad de información, de calidad, permitirá

que los datos usados en las proyecciones sean fehacientes y objetivos.

Para ver y palpar la verdadera importancia de las proyecciones financieras, éstas se deben realizar considerando de manera ineludible las premisas o bases de proyección, estas bases deben estar estrechamente relacionadas con:

- La proyección de ventas e ingresos para el periodo de análisis, y que se concluye en el estudio de mercado y plan de comercialización.
- También tiene relación con el programa de producción, el balance de materia y energía del proceso productivo, así como los consumos de materias primas, insumos, mano de obra y servicios, que se determinan en el estudio técnico e ingeniería.
- Las condiciones del entorno económico y tecnológico inmediato de la rama o sector en el que se prevé competir.
- Las normas y/o regulaciones federales, gubernamentales o locales que le correspondan.
- Tasa de depreciación de los activos permitidas por la Ley Federal de Sociedades Mercantiles, así como la tasa del ISR que establece el Servicio de Administración Tributaria de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Nuevamente la recomendación de proyectar a precios constantes a valores de la fecha que se realiza la proyección.
- Finalmente, es posible establecer como base de proyección los diferentes escenarios a considerar bajo un criterio conservador o de mayor probabilidad de ocurrencia y otro optimista.

Lucio Salazar Poot,
Consultor de la DIET-IPN.

Con 50 años de experiencia en consultoría empresarial. En México: consultor senior para diferentes firmas de consultoría mexicana. Consultoría internacional: Booz Allen & Hamilton, Strategic Analysis inc.; Power Design, Co.

