

En los muchos años de mi práctica profesional en el servicio de consultoría a empresas pequeñas y medianas en México he observado y, puedo afirmar, que un alto porcentaje (90%) de ellas no cuenta con sus estados financieros, generalmente usan su contabilidad sólo para cumplir con el pago de impuestos.

Cuando se formula **el plan de negocios** para una de estas PyMES se **refleja la información cualitativa y cuantitativa** de cada área funcional de la misma. Tanto el área comercial (estudio de mercado y *marketing*) como el área de operaciones (estudio técnico e ingeniería) proporcionan una cantidad importante de datos heterogéneos (en unidades físicas y económicas) que tienen que homogeneizarse **para poder obtener indicadores económicos y financieros que ayuden a una correcta toma de decisiones**. Esto último implica realizar el estudio financiero y la evaluación de rentabilidad de la empresa.

Para evaluar económica y financieramente a la PyME se necesita que el registro contable de la empresa no sólo se utilice para el cálculo del impuesto sobre la renta (ISR) y pago al fisco (SAT), sino que sirva para elaborar sus estados financieros que debe preparar el mismo contador público que lleva la contabilidad de la empresa.

Generalmente el consultor de finanzas que asesora a la empresa tiene que preguntar a la administración, lo siguiente: ¿qué números o qué información financiera requiere presentar en el plan de negocios, ya sea para el banco o para posibles accionistas?

Hay muchas respuestas posibles a esta pregunta; realmente depende del propósito u objetivos del plan de negocios y quién es el interesado en conocer la empresa.

Si estás preparando el plan de negocios para fines internos de la administración es posible que no necesites documentar los datos históricos ni validar las proyecciones financieras en la medida en que deberías, por ejemplo, para una estrategia de mejora en la productividad e incremento en las utilidades.

Pero si se trata de conseguir un crédito bancario, o si buscas capital de inversión, o capital de riesgo, entonces necesitas asegurarte de que los pronósticos estén muy bien fundamentados, y así mostrarle al banco o a los inversionistas un plan de negocios claro, congruente, especificando de qué manera y cuándo serán compensados al invertir en tú empresa.

Por esto, es muy importante que cualquier negocio que se quiera emprender debe integrar en su plan de negocios un estudio financiero que incluya los presupuestos de inversión, las proyecciones financieras para un periodo no menor de cuatro años, así como el cálculo de sus índices de rentabilidad y solvencia.

Ahora bien, independientemente del objetivo, los documentos financieros que debe incluir el plan de negocios de una empresa en marcha son:

- ▶ Estados financieros del ejercicio anterior.
- ▶ Estado financiero actual, que servirá como año base.
- ▶ Las proyecciones financieras para cuando menos los cuatro ejercicios futuros.

En el correcto manejo de las PyMES por la actual contingencia, debida al COVID-19, el mejor aliado es contar con la información “dura” de los estados financieros para lograr una pronta recuperación y el regreso a la competitividad de la empresa.

Mantener liquidez y solvencia financieras sanas son la base de una buena práctica administrativa al interior de las PyMES, haciendo frente a la contingencia actual o la “nueva normalidad”, usando los escasos recursos financieros de la empresa de la mejor forma posible, previniendo y corrigiendo los escenarios adversos, en donde un flujo de caja deficiente se transforma en dolorosos problemas de solvencia, lo que eventualmente puede llevar a la empresa a declararse en quiebra.

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.

