



LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA

Una variable crítica.

Norman Rodríguez Ortega *

En primer término es necesario precisar que tanto las organizaciones y empresas privadas, como así también las públicas, requieren de planificar y estructurar sus flujos de recursos monetarios con el esencial propósito de sustentar oportunamente el desarrollo de las actividades y tareas que deberán ser cumplidas o gestionadas, dentro de un horizonte de tiempo, en pos del cumplimiento de sus metas. La sumatoria de éstas permitirá a la organización en cuestión el logro de su misión, todo lo anterior en sintonía con la visión de futuro que se haya definido para la entidad o empresa.

Resulta esencial establecer que ambos tipos de organización persiguen objetivos diametralmente opuestos, en consideración que para el caso de una empresa privada será de primera prioridad la búsqueda del incremento de los recursos o aumento del patrimonio para sus dueños o accionistas. En lo que respecta a una organización tipificada como pública, se deberá buscar maximizar el empleo de los recursos que son proporcionados por el Estado para el cumplimiento del rol que por ley de la República tiene asignado, y deberá predominar en ella una constante actitud de satisfacción de los intereses superiores del país.

Es indispensable, para lograr estructurar un plan, el conocer los objetivos y definir los recursos necesarios para su puesta en marcha, en relación específica con el campo financiero, la entidad deberá determinar la cantidad de recursos monetarios que ingresarán, así como también los costos y gastos asociados al desarrollo de las actividades inherentes al giro o rol de la empresa. Para el caso de un país resultará crítico el estimar la cantidad de recursos que se recaudarán y la forma en que serán generados, además de definir en qué serán invertidos, siempre en concordancia con las necesidades priorizadas que el programa de gobierno estipule.

La herramienta esencial que permitirá transformar en cifras toda acción que se desee emprender en el futuro, con el fin de sustentar el desarrollo presente y futuro de la organización se denomina "Presupuesto".

Es pertinente el formular y responder la siguiente pregunta:

¿Qué es un presupuesto y cuál es su utilidad?

Se puede afirmar que éste representa un plan que permitirá a la organización conseguir sus objetivos; colateralmente es, además, una poderosa herramienta para apoyar la toma de decisiones y también útil en el momento que se requiera establecer algún tipo de control. Puede

* Capitán de Fragata AB. Contador Auditor y Licenciado en Auditoría de la Universidad de Valparaíso. MBA IEDE, sede Santiago.

ser dividido en dos fases bastante claras, pero lamentablemente en oportunidades son confundidas, y que son su formulación y posterior ejecución o gestión.

Resulta necesario el conceptualizar claramente la diferenciación que debe existir entre la formulación de un presupuesto (mejor predicción o estimación) y su correspondiente gestión (ejecución de lo planificado), para lo cual utilizaremos un ejemplo muy simple: una persona podría planificar financieramente su vida, acorde con su visión y metas, en este caso para los próximos cinco años, esto implicaría estimar un flujo de ingresos y gastos de cinco anualidades, conforme al siguiente esquema:

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial					
Glosa					
Ajuste / inflación					
Total ingresos					
Egresos					
Glosa					
Intereses					
Amortización créditos					
Ajuste / inflación					
Total Egresos					
Saldo final +/-					

La persona en cuestión gestionará su plan financiero con un flujo de caja acorde con la forma en que éste genere o reciba sus ingresos, si es un asalariado, por ende sus ingresos serán mensuales, si es constructor o contratista su flujo estará dentro de las condiciones de venta de la obra, por ejemplo 50% al inicio 30% al finalizar la obra gruesa y el resto una vez terminado el trabajo. Asumiendo el supuesto que sus ingresos se generaren como estaba preestablecido, en lo que dice relación con montos y plazos. En la práctica podría acontecer que un determinado año no recibiera la totalidad de los ingresos presupuestados y eso lo obligaría a reducir el nivel de gastos, reasignar recursos o bien requerir un préstamo; es en esta instancia cuando se está haciendo gestión.

En conclusión, la planificación puede establecerse para un horizonte de mediano o largo plazo y su gestión

o ejecución administrarla con un criterio de corto plazo. Se insiste que por ningún motivo resulta adecuado el mezclar planificación con ejecución, puede ocasionar serias distorsiones y llevar a tomar decisiones erróneas.

Es conveniente dejar en claro que tanto el proceso de planificación financiera como la posterior ejecución, deberán encontrarse sustentados por adecuados sistemas contables y de control de gestión, que permitan a la gerencia o alta dirección adoptar las oportunas medidas de ajuste que la propia organización o su entorno generen.

Podríamos, por lo tanto, postular que en la actualidad las principales características de la planificación y gestión financiera son las siguientes:

- Se trata de un proceso.
- Es esencialmente iterativo.
- Susceptible o adaptable al cambio.
- Posee un ciclo de vida.
- Debe aplicarse con criterio de universalidad.
- Puede ser utilizado como herramienta de control.

Procederemos a continuación a definir brevemente cada una de las características enunciadas precedentemente para, de esta forma, avanzar en nuestra conceptualización del tema en cuestión:

a) *Proceso*: Básicamente obedece a una concepción sistémica, ya que posee entradas, procesamiento y salida de información.

Los datos de entrada se encuentran representados por las actividades que se desea desarrollar, luego la fase de procesamiento comprende el establecer una comunicación entre las primeras y sus costos o gastos asociados, para finalmente estructurar los mismos de acuerdo al tipo de convención o formato que emplee la organización.

El formato deberá reflejar valores, prioridades y metas de la organización, o en su defecto indicar los

mayores programas o funciones de ésta, y la forma en que contribuyen al logro de los objetivos.

A continuación tendremos otro proceso diferente que será la ejecución, cuyos datos de partida serán el presupuesto establecido, el procesamiento será el registro económico de lo que aconteció en la realidad y la salida serán los datos contables que soportarán la información financiera que deba presentar la empresa a terceros.

- b) *Iterativo*: Se puede afirmar que no posee el carácter de permanente o perenne, en atención a que debe obedecer a una concepción de estimación, así como también permitir una continua revisión y análisis de las acciones emprendidas y su correspondiente registro económico asociado. En especial generar las instancias que permitan las oportunas reasignaciones o incrementos de recursos que las circunstancias ameriten. En lo relativo al concepto precedentemente explicitado resulta gravitante la existencia de los medios que permitan continuos flujos de información desde el nivel superior de la organización hacia la base de ésta, así como también desde la línea base en sentido ascendente, en atención a que en numerosas oportunidades la realidad difiere de lo planificado.
- c) *Flexible*: Debe poseer los mecanismos de reacción que le permitan adaptarse a los cambios que genere el entorno o bien aquellos que requiera la gestión al interior de la empresa, conforme a su priorización de objetivos y las correspondientes tareas críticas asociadas.

En un elevado porcentaje de las organizaciones es la burocracia, la que transforma en inflexibles los procesos sensibles al interior de la misma, además de la existencia de

fuertes culturas organizacionales no proclives al cambio.

- d) *Ciclo de vida*: El horizonte de su ciclo de vida no debe ser restringido a un período de tiempo reducido, por el contrario éste debe ser dinámico y planificado bajo una concepción de largo plazo, debe reiterarse que su gestión o ejecución, vale decir el registro de su inversión, puede perfectamente obedecer a un período de tiempo menor, por ejemplo mensual, semestral o anual; pero en lo esencial resulta que los flujos que la empresa requiere para su funcionamiento poseen ciclos de tiempo diferentes para su correspondiente estructuración y gestión, un ejemplo concreto lo representan los proyectos de inversión, o bien los programas de investigación y desarrollo. Incluso tópicos inherentes al capital humano como son los programas de capacitación y entrenamiento.
- e) *Universalidad*: Su práctica debe abarcar a toda la organización, considerando la participación desde la alta dirección hasta la última sección o unidad funcional al interior de la estructura de la entidad. Resulta gravitante el generar las instancias para que todos los miembros de la organización se sientan involucrados en referido proceso, ya que de esta forma se pondrá en conocimiento las metas, y esto estimulará a los miembros de la organización a sentirse parte del logro de ellas.

Debe ser considerado en este punto, lo importante que resulta que la organización utilice el concepto de información abierta, vale decir que los datos con los cuales se estructuró la planificación estén disponibles para aquellos miembros de la organización que necesariamente deben utilizarlos, no es bueno considerar este aspecto bajo el concepto de información compartimentada, ya que la información

financiera, como se ha dicho, representa una poderosa herramienta motivacional para todos los miembros de la organización.

Existen empresas que efectúan análisis comparativos con otras organizaciones que se desenvuelven en el mismo segmento o actividad, ya que en oportunidades, el compararnos, nos hace valorar más el cómo lo estamos haciendo, y de ser pertinente iniciar la inmediata implementación de medidas correctivas en nuestras áreas débiles o sensibles.

f) *Herramienta de Control:* También es posible utilizarlo como una herramienta que nos facilite el control, tanto en lo que dice relación con el cumplimiento de metas y su contribución a los objetivos planteados, como también para reflejar las desviaciones producidas entre lo estimado y lo real, motivo de acabado y sustentado análisis.

Hoy en día la importancia no radica en el monto del gasto, sino que resulta crítico el saber qué estamos haciendo; el énfasis radica en la actividad y su grado de contribución para hacer posible la visión. Es vital saber si nuestras actividades responden a los cambios en nuestro ambiente operacional o de gestión. Por ejemplo: ¿de qué sirve entrenar los mejores caballos si ahora el principal medio de transporte es el automóvil? Además, resulta crítico en este punto, el aplicar el concepto de transparencia y veracidad que debe ser otorgado al tratamiento de la información financiera, en atención a que de esta forma estaremos siendo previsores con relación al tópico de los escándalos

financieros. Al respecto cabe recordar los sucesos acaecidos con grandes compañías en lo Estados Unidos a principios de este nuevo siglo.

En la práctica los principales problemas asociados a la gestión financiera, al interior de las organizaciones, son los siguientes:

1. Inexistencia de concordancia entre la planificación operacional y el presupuesto.
2. Falta de conocimiento y participación de los miembros de la organización en los procesos de presupuestación.
3. Aplicación del presupuesto con una concepción clásica de una herramienta estática, con fuerte tendencia a medir sólo el nivel o monto del gasto.
4. Fuerte tendencia a considerar los procesos presupuestarios con una visión marcadamente de corto plazo, aplicación anual.
5. Elevados índices de burocracia y ausencia de bases de datos adecuadas para administrar en forma óptima la información operacional y la financiera.
6. Sistemas contables con énfasis en la teoría del espejo retrovisor, que

miden lo que ya aconteció y no lo que está sucediendo, sin opción a la corrección o anticipación a posibles desviaciones.

Para finalizar, es importante concluir que el proceso de planificación financiera y en especial la presupuestación, representan herramientas críticas para toda organización; el mantener a la organización dentro de la visión de largo plazo, requiere de la permanente revisión, análisis y reformulación de los flujos monetarios. El conceptualizarlo o aplicarlo de otra manera, representa un



grave obstáculo para la viabilidad de la organización en cuestión.

Hoy en nuestros días, sólo aquellas organizaciones que sean capaces de realizar un permanente autocuestionamiento, y que además posean la capacidad y voluntad de innovar, venciendo los tradi-

cionales paradigmas, obtendrán los beneficios de aplicar un modelo de gestión previsor, dinámico e integral.

La figura que a continuación se detalla permite obtener una visión de flujo de los conceptos precedentemente vertidos.

Figura.-Visión del Proceso de Planificación y Gestión Financiera.



PASO A	PASO B
<p style="text-align: center;">Visión de Futuro.</p> <p>Definir qué nivel deberá alcanzar la organización, en a lo menos veinte años. Debe existir detección e incorporación continua de los cambios que el entorno y la organización generen.</p>	<p style="text-align: center;">Asignación de Responsabilidades.</p> <p>La Planificación operativa de las actividades y tareas que nos conducirán al logro de los objetivos, que hará realidad la visión.</p>
PASO C	PASO D
<p style="text-align: center;">Plan Financiero.</p> <p>Presupuestación con énfasis en el establecimiento de flujos que reflejen programas de a lo menos cinco años. Por ejemplo mantenimiento, adquisiciones y construcción. Requerimientos o identificación de recursos ideales.</p>	<p style="text-align: center;">Gestión Financiera.</p> <p>Sistema que registre los hechos económicos, producto de las actividades desarrolladas, y que generen reportes cualitativos y cuantitativos de lo ejecutado, que ayuden a la oportuna toma de decisiones.</p>
PASO E	
<p style="text-align: center;">Medición y Análisis</p> <p>Herramienta que posibilite la instancia de continua medición y análisis integral del cumplimiento de lo planificado. Reflejándolo a través de síntesis, informes o reportes, que sustenten el diagnóstico o estado financiero anual.</p>	

* * *

BIBLIOGRAFÍA

- "Evaluación de Proyectos", Gabriel Urbina, Mc Graw Hill.
- "Financial Management Policy Manual", navsop-1000, United States Navy.