



LEE NUESTRO ARTICULO



**PLANEACION FINANCIERA  
PARA RESULTADOS (parte 1)**

## PLANEACIÓN FINANCIERA PARA RESULTADOS (parte 1)

Mantener el equilibrio económico en todos los niveles organizacionales, tanto Operativos como Estratégicos es fundamental hoy en día; aprovecha las ventajas de una eficaz PLANEACIÓN FINANCIERA para apuntalar tu ESTRATEGIA.

En un mundo cada vez más competido, es necesario adelantarse a los hechos para hacer frente a las dificultades e ir tomando medidas adecuadas para resolver problemáticas y aprovechar las oportunidades que se presentan.

Tales medidas requieren materializarse en planes donde las organizaciones detallen las acciones requeridas para cumplir sus metas, entendiendo que una fuente imprescindible de mejora está en la optimización de recursos, que invariablemente debería iniciar con un proceso profesional y detallado de PLANEACIÓN.

Una de las herramientas fundamentales y ampliamente cuestionadas para el desarrollo de la PLANEACIÓN FINANCIERA es el PRESUPUESTO.

**Recuerda:** El PRESUPUESTO es un Plan Financiero que provee un foco para la organización, ayuda a coordinar sus actividades y facilita el control.

Típicamente lo utilizamos para:

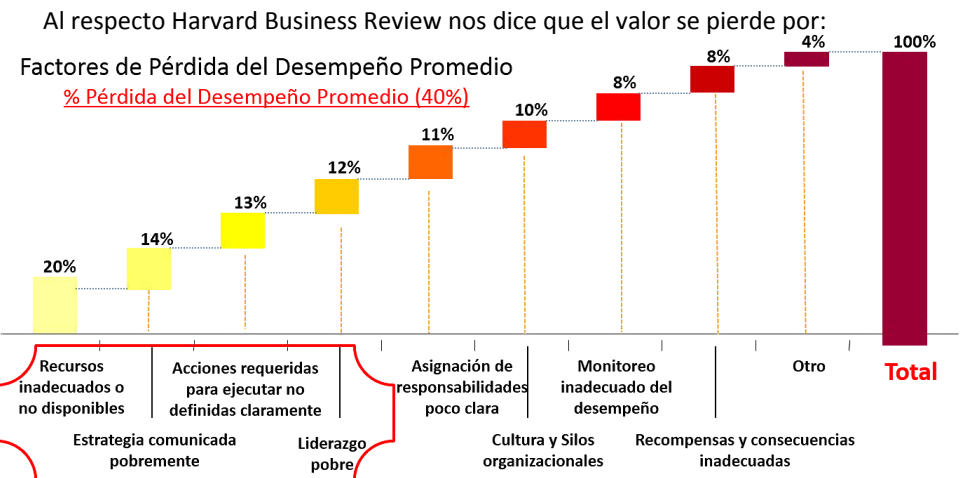
- Formular proyecciones del uso de recursos necesarios para generar los resultados que se obtendrán si se ponen en práctica los planes, y
- Evaluar el rendimiento, indicando elementos que requieran atención o acción correctiva

Sin embargo, su eficaz aprovechamiento ha sido cuestionado ampliamente, por ejemplo Jack Welsh dice: "Para andarse sin rodeos, el PRESUPUESTO TRADICIONAL en la mayoría de las compañías suele ser la práctica más inefectiva en la GESTIÓN."

Con PRESUPUESTO o sin él, dos preguntas clave surgen:

¿Por qué a las compañías les cuesta tanto ejecutar sus planes? y

¿Por dónde se fuga el valor en las organizaciones?



Lo interesante, de acuerdo a los datos anteriores, es que el **59% del valor se puede fugar en temas relacionados con una mala PLANEACIÓN y su correspondiente GESTIÓN.**

Por lo que surge la relevancia intrínseca de tener efectivas PLANEACIONES ESTRATÉGICO - FINANCIERAS como guía y motor para ejecutar las acciones necesarias para incrementar la EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL entendida como:

- Hacer las cosas correctas,
- Generando alternativas,
- Optimizando recursos para
- Obtener resultados y aumentar las ganancias



Veamos cuáles son los **Objetivos del PRESUPUESTO y sus desafíos:**



### 1. Establecimiento de Metas.-

Conlleva un equilibrio necesario entre obtener un mejor desempeño en resultados minimizando los riesgos organizacionales a través de una compensación adecuada a las partes relacionadas (stakeholders); representando un enorme reto para la **PLANEACIÓN** balanceando temas estratégicos de productividad y crecimiento.

### 2. Predecir el desempeño financiero.-

Requiere equilibrar el nivel de esfuerzo, gasto e inversión requeridos a través de la generación de mejores pronósticos que ayuden a alcanzar metas económicas ambiciosas pero realizables y sustentables.

### 3. Controlar y gestionar costos.-

Su mejor versión pretende aprovechar herramientas que efficienten el análisis y permitan a la organización aprender a repetir los éxitos conseguidos, así como evitar sus equivocaciones.

Modelos como el ABC costing, Rolling Forecast o COSO, entre muchos otros han ayudado ampliamente a esta tarea.

**Recuerda: Controles sin análisis y sin aprendizaje simplemente son camisas de fuerza y limitantes de tu organización**

### 4. Asignar recursos.-

Este elemento es medular y es el reto común de toda organización donde en mi experiencia una vasta mayoría de ejecutivos compite por sus propios recursos operando por silos como si fuera una contienda entre proyectos o áreas en lugar de un equipo alineado que acuerde invertir conjuntamente hacia un mismo fin.

Aquí, competencias y expertise ejecutivo en procesos de alineación estratégica es requerido para que **TODOS** los involucrados operen bajo una misma óptica, teniendo claro un mapa del panorama que la organización desea explorar hacia sus resultados.

Po ende, si los equipos estuvieran alineados desde la Misión y Estrategia organizacional, la proyección de desempeño futuro del **PRESUPUESTO** debería:

- Ser un evento dinámico y continuamente actualizado
- Ser flexible a cambios en las premisas de la **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**
- Enfocarse a resultados o sea eficacia en el logro de Objetivos Estratégicos equilibrados, tanto para productividad como para crecimiento
- Optimizar costos y gastos, evitando la permanencia u obligatoriedad de incurrirlos sólo por el hecho de estar presupuestados

**Optimizar costos y gastos no significa reducirlos o minimizarlos, significa efficientarlos en función a las expectativas de crecimiento de todos los stakeholders, el nivel de madurez en su mercado y su entendimiento del contexto económico - político – social, etc. en que se encuentra y estará.**

## 5. Establecer metas para compensación.-

Aquí el reto de la **PLANEACIÓN** esta en compensar fuerzas que pueden volverse contradictorias, pues ligar incentivos solamente al cumplimiento del **PRESUPUESTO** generalmente genera conductas contrarias a los intereses de desarrollo, y crecimiento de la organización.

Finalmente, una de las conclusiones a que llegamos es que el foco de la organización debe basarse en alcanzar en sincronía sus máximos Objetivos tanto de productividad como de crecimiento. Es aquí donde debe converger la **PLANEACIÓN FINANCIERA** con la **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA** para asegurar la orientación y el sustento hacia la ejecución que derive en los resultados planteados.



Como mejores prácticas en la materia, algunas organizaciones en Latinoamérica y el mundo han comenzado a alinear e integrar ambas planeaciones, definiendo una parcela específica de recursos, adicional al **PRESUPUESTO OPERACIONAL**, para impulsar su **ESTRATEGIA**.

Estos recursos estratégicos específicos se catalogan como **PRESUPUESTO ESTRATÉGICO** o **STRATEX**, pertenecen a la gran bolsa de recursos de la organización pero se evalúan de forma específica entendiendo que son los recursos por medio de los cuales se deberá asegurar la correcta implementación y ejecución de Objetivos diferenciales a la operación común.

En resumen, la **ESTRATEGIA** y la **PRESUPUESTACIÓN** deben converger en un punto adecuado que asegure el sostenimiento de su operación y sea soporte para el éxito de la ejecución estratégica.

**Sobre estos temas hay mucho por hacer, por lo que en artículos posteriores ampliaremos más respecto a mejores prácticas y formas de alinear las ESTRATEGIAS con la PLANEACIÓN FINANCIERA PARA RESULTADOS.**

*MAF Jorge Joaquín Valencia*  
Performance, Strategy & Business Coach  
**Bularcama 2019**