

[...] emprendimientos familiares y a las organizaciones de la tercera economía les cuesta desarrollar herramientas eficaces de control de gestión presupuestario. Se trabaja poco con simuladores y formulaciones estadísticas.

Un estudio de la Consultora Grant Thornton dice que, en el país, sólo siete por ciento realiza planes a plazos superiores a tres años, mientras que, en el mundo, ese número asciende a 27%. Siguiendo con Argentina, 19% desarrolla planes entre uno y tres años, 71% lo hace a menos [...]

“Uno de ellos es la existencia o no de un plan económico financiero. En Argentina, a las pymes, a los emprendimientos familiares y a las organizaciones de la tercera economía les cuesta desarrollar herramientas eficaces de control de gestión presupuestario”, aseguró el especialista Claudio Pizzi “John Lennon decía que la vida es aquello que pasa mientras uno se empeña en hacer otros planes. Hacer un presupuesto económico financiero en Argentina con una perspectiva superior a un año representa un ejercicio de imaginación digno de un libretista de Marvel”, señaló a Factor Claudio Pizzi, licenciado en administración, máster en Administración de Empresas con especialización en Finanzas, egresado de la Escuela de Economía y Negocios de la Universidad de Belgrano y autor del libro Planeamiento estratégico y control de gestión sustentable.

¿Cómo son los planes financieros de las empresas en Argentina y qué comportamiento tienen?

Los planes financieros se dividen en corto y largo plazos. Dado los altibajos permanentes en los ciclos macroeconómicos de Argentina, muchas organizaciones se han especializado en sostener su capital de trabajo (planes a un año) utilizando cálculos básicos, desparramando el costo de la imprevisibilidad entre proveedores, empleados, consumidores y el fisco. Esta alternativa se traduce en la informalidad laboral (45%, según la OIT en 2023), los bajos salarios, el estiramiento de los plazos de pago y la licuación de deudas (entre ellas, las cargas sociales y los impuestos).

Esta práctica tradicional cobra sentido dado que un plan es a menudo un subproducto de otro. El principal funciona como un ancla y permite desarrollar las expectativas a la suba o a la baja en materia de crecimiento, estabilidad o desinversión.

Si en un país el PBI se reduce, su impacto en una industria en particular termina influyendo en las expectativas y decisiones del sector. Un plan económico empresarial podría recoger esta situación, realizando proyecciones conservadoras o ambiciosas poniendo en juego su aversión al riesgo, su estrategia competitiva, el nivel de rentabilidad esperado, y la capacidad de caja (cash burn rate y cash runway). Si un gobierno dice no tener plan o envía al Congreso un Presupuesto nacional “dibujado”, termina sumando a las decisiones de inversión, ahorro y gastos de los particulares y empresas, niveles exorbitantes de incertidumbre. Lo habitual en nuestro país fue presentar presupuestos con metas de inflación y pautas de crecimiento de dudosa credibilidad técnica.

¿Cuáles son los indicadores para saber si una empresa trabaja en “modo supervivencia” o en “modo desarrollo”?

El primer indicador es la existencia o no de un plan económico financiero. En Argentina, a las pymes, a los emprendimientos familiares y a las organizaciones de la tercera economía les cuesta desarrollar herramientas eficaces de control de gestión presupuestario. Se trabaja poco con simuladores y formulaciones estadísticas.

Un estudio de la Consultora Grant Thornton dice que, en el país, sólo siete por ciento realiza planes a plazos superiores a tres años, mientras que, en el mundo, ese número asciende a 27%. Siguiendo con Argentina, 19% desarrolla planes entre uno y tres años, 71% lo hace a menos de un año y el tres por ciento dice no hacerlos.

El segundo dato es el “conocimiento o desconocimiento de la rentabilidad real”.

Los ingresos netos salarios directivos, gastos particulares, gastos de representación, y dividendos, impactados a lo largo del año por la inflación y la presión fiscal, no son detectables con facilidad dentro del sistema de información que suelen utilizar. Algunos titulares de empresas suelen decir que los porcentajes de utilidad que surgen de la aplicación de los “ratios financieros” no se traducen en “dinero fresco de bolsillo”.

El tercero y último dato de este grupo es la marginalidad. No tener en claro el margen de contribución de la operatoria es clave para entender la salud corporativa. El efecto traslación de costos al cliente requiere de un estudio sobre la elasticidad de la demanda de los productos y servicios. Las empresas con escasos márgenes operativos no siempre salen “remarcando”.

En la práctica, empresas argentinas de distintos rubros que no planifican de manera adecuada se vieron favorecidas con el proceso inflacionario de los últimos años, permitiéndoles recuperar algo de rentabilidad escondida en el reajuste de precios. Este efecto comenzó a rebotar al acentuarse la baja del poder adquisitivo promedio de la población, repercutiendo en los costos fijos crecientes y el impacto de las medidas de gobierno como la desregulación de diferentes tipos de tarifas de servicios y precios internacionales.

En contextos recesivos hay que ser muy cautelosos con los clientes. Desconocer el punto de equilibrio económico financiero significa no saber a partir de cuántas unidades de producto o venta de servicios se puede comenzar a ganar dinero.

Usted habló de plan financiero, pero ¿cuándo podrá ser éste utilizado por las empresas como una verdadera herramienta estratégica?

Para que un plan financiero pueda ser utilizado como una verdadera herramienta estratégica, se necesita realizar un análisis sobre los entornos básicos con el que se interactúa. Desde el global al municipal, desde el industrial al competitivo. Es necesario desarrollar centros de costos por algún criterio específico, actividades, departamentos, funciones.

El presupuesto se nutre de escenarios. Cada uno de ellos (con mayor o menor nivel de optimismo) deberían impactar en un ejercicio crítico sobre el modelo corporativo de negocios.

La cuenta principal a proyectar es la comercialización. De las ventas se desprenden a modo de objetivos y metas, los niveles de gastos variables a asumir para el período de planificación. Los costos fijos se entienden que se pagarán con independencia del nivel de actividad, y son lo único cierto en las proyecciones.

Los criterios contables de valuación a costos históricos, a precios de mercado, a precios ajustados por inflación, pueden determinar más de un resultado económico.

Muchas empresas descuidan el “presupuesto impositivo” asumiéndolo como una partida más, mezclada entre los cobros y pagos sin determinar el verdadero sacrificio financiero que representa en su cash flow.

De igual modo, la planificación de los activos fijos y sus fuentes de financiación se asumen como una “distribución de gastos” mayor al año calendario sin considerar potenciales proyectos de ampliación de plantas, cambios de proveedores estratégicos, impacto de los entornos en materia cambiaria, de importaciones y exportaciones o el desarrollo de estrategias defensivas (desinversión) u ofensivas (compra y/o asociaciones con otras empresas).

El proceso de financiación de los déficits se cubre en lo habitual con herramientas del mercado del dinero. El mercado de capitales permanece subutilizado. Ha sido explorado en el aspecto cambiario ante la necesidad de conseguir dólares frescos por encima del cepo,

Argentina - Comercio y Justicia (Online) [Online]

Tier:N/D Circulación: 5096 Audiencia 5584

P. -- 0 cm² 9112 cc N/D N/D Sin autor
volcando operaciones hacia el MEP y/o el contado con liquidación (CCL).

Ref.: 512632170

Las empresas más orientadas a la producción y comercialización de commodities son las que terminan dando un uso mayor a esta opción a partir de operaciones de coberturas en el mercado de futuros.

Existe un manifiesto temor del empresariado local pyme hacia la bolsa de valores descartando la vía de la financiación con instrumentos propios como acciones, bonos u obligaciones negociables. Temor de compartir información, de ser fácilmente detectables por la AFIP y los sindicatos. "Por algo será..."

¿Por qué en Argentina es difícil la planificación? En Argentina, planificar es una tarea compleja debido al marco regulatorio político, de fuerte impacto en la actividad económica, pero también es importante decir, aunque suene algo rudo, que sigue siendo el producto de décadas de falta de ejercicio profesional.

El proceso falla tanto en el diseño como en la implementación y el control. Hace tiempo atrás era estático en su desarrollo y dinámico en su ejecución, hoy, es 100% dinámico debido a la complejidad y volatilidad de la actividad comercial.

Si la gente no sabe vender, cobrar, dar crédito, "flexibilizar los números" o asignar los recursos con eficiencia, jamás se cumplirá. La forma en que un plan financiero puede servirle a las organizaciones como una herramienta estratégica es entendiendo el valor de la planificación de orden superior. Es aceptar pagar los costos del desarrollo. En muchas organizaciones se trazan planes de crecimiento sin entender cuál es la propuesta de valor para sus clientes. Tampoco se tienen en cuenta los requisitos culturales y las capacidades y habilidades cognitivas para transformarlo en valor.

Por eso distinguimos entre un resumen de cuentas de ingresos y gastos y un verdadero plan financiero. El primero ha de ser elaborado para sobrevivir y el segundo, para pasar en limpio el camino estratégico que logre la misión y la visión institucional