



## ¿CRISIS EMPRESARIAL O PLANEACIÓN DEFICIENTE? CLAVES PARA UN PRESUPUESTO ASERTIVO

LUGAR: CLUB PRIVADO SAN JAVIER  
EVENTO: SIN COSTO / EXCLUSIVO SOCIOS  
FECHA: 20 DE MARZO 2019  
HORA: 7:00 P.M.

PONENTE: ALFONSO BRINGAS

## ¿Por qué tocar el tema ahora?

- ▶ **YA ESTAMOS** en el ocaso del **PRIMER TRIMESTRE** del año que acaba de empezar y las sensaciones que en un inicio eran motivantes ahora ya no lo son tanto... Todavía la **ESPERANZA** continúa sin embargo el **TEMOR** por **INCERTIDUMBRE** aumenta. Aunque sabemos que aún hay **TIEMPO**, éste último puede jugar **EN CONTRA**
- ▶ Ya las **VARIACIONES** de lo **REAL** respecto a la **PLANEACION** comienzan a manifestarse con mayor contundencia y en varios rubros.
- ▶ Es **MOMENTO IDEAL** de **CUESTIONAR** la ejecución de la **OPEARACIÓN** de TODA la empresa, y evaluar **TOMAR DECISIONES** directo desde el **ORIGEN** de la desviación.

¿Por qué tocar el tema ahora?

**TODAS** las empresas sin importar su tamaño, cultura y sector han y **ESTAN EXPERIMENTANDO DESVIACIONES** respecto a sus planes ...

¿Por qué tocar el tema ahora?

El **20%** de las desviaciones son claramente el resultado de un error o **DEFICIENCIA** en su proceso de planeación... En la mayoría de los casos, estas deficiencias explican el **80%** de la desviación.

# ¿Quién soy yo para hablar de este tema?



- ▶ Lic. Administración y Finanzas (UP CDMX)
- ▶ Maestría en Economía de Negocios (ITESM CCM/UCI)
- ▶ Catedrático “Planeación Financiera” UP CDMX y ITESM CCM
- ▶ >25 años experiencia en Finanzas:
  - Construcción (ICA),
  - Automotriz (Ford Motor Company, Lincoln Mercury)
  - Farmacéutico (Boehringer Ingelheim, Shire, J&J, Jaloma),
  - Metalmecánico (John Crane, SEL, SCI-SANMINA)
  - Consultoría Empresarial (CO-Pilot)
- ▶ Multicultural: Americana, Europea, Mexicana, Familiar
- ▶ Experiencia en Corporativo y en Unidad de Negocio



# Temática de Conferencia

- ▶ ¿Crisis Empresarial o Planeación Deficiente?
- ▶ ¿Qué hacer ante la presencia de desviaciones?
- ▶ Los 7 ERRORES en Planeación Financiera
- ▶ Conclusiones y Recomendaciones

# ¿ Crisis Empresarial ?

- ▶ Hasta día de hoy han pasado **440** horas de jornada laboral de un total de **1,424** horas disponibles de trabajo efectivo al año, **31%** del año ya se fue.
- ▶ El **61%** de los altos directivos piensan que la Ley de Ingresos Federal no impulsará su competitividad y su crecimiento.<sup>(1)</sup>

# ¿ Crisis Empresarial ?

- ▶ Solo el **53%** de las empresas ha disminuido o mantenido su rentabilidad en los últimos 3 años. <sup>(1)</sup>
- ▶ El **54%** de los miembros de la alta dirección de las empresas espera que el crecimiento económico del país para este 2019 sean menor respecto al 2018.<sup>(1)</sup>

# ¿ Crisis Empresarial ?

- ▶ El **60%** de los miembros de la Alta Dirección de las Empresas opinan que el “nuevo” gobierno impactará negativamente su competitividad producto de la inestabilidad económica y de la disminución del consumo interno. <sup>(1)</sup>

No se **PREOCUPEN**, mejor **OCUPEN** su tiempo evaluando alternativas y **ACTUEN**.

## ¿ Planeación Deficiente?

### Planeación Financiera

Estado de Resultados (*Contable-Financiero-Fiscal*), Balance General, Flujo de Efectivo

Supuestos,  
Consideraciones y  
Variables Críticas de  
Simulación

Cuantificación de  
Variables críticas,  
Integración de  
Cifras Financieras

Comparativos,  
Tendencias,  
Cuadros de  
Control



La Incertidumbre genera **TEMOR** esta sensación nos hace entrar en **CRISIS** por no saber que es lo que hay que hacer. Lo que **HAY QUE HACER** es comenzar a **PLANEAR** para posteriormente **EJECUTAR** a través del **PERSONAL** y hasta el final buscar controlar.





# CO-Pilot

Finance Business Partnering

La **EXITO** esta en la **Planeación Financiera** como eje rector para la eficiente toma de decisiones.

La **CLAVE** de la planeación financiera son las **variables críticas del negocio, los supuestos y las consideraciones.**

## ¿Qué Hacer ante la **presencia de desviaciones**?

- ▶ **PRIMERO.** Determinar que fue lo **que paso y asegurar el aprendizaje.**
- ▶ **SEGUNDO.** Dimensionar el **impacto anual** del error o deficiencia.
- ▶ **TERCERO.** **No cambiar los objetivos** ligados al presupuesto.
- ▶ **CUARTO.** Cuestionar y analizar todas las desviaciones de **+/-15%**
- ▶ **QUINTO.** Realizar **provisiones** a resultados de manera oportuna y responsable.

# ¿Qué Hacer ante la **presencia de desviaciones**?

- ▶ **2** de los 3 objetivos más importantes para administrar los riesgos son **AUMENTAR LA RENTABILIDAD** y **GARANTIZAR LA PERMANENCIA** en el tiempo, es crecimiento sustentable <sup>(1)</sup>
- ▶ **3** de los 5 factores de éxito más importantes para generar utilidades son la **MEJORA DE PROCESOS, MEDICION DEL DESEMPEÑO** y **REDUCCION DE COSTOS**.<sup>(1)</sup>
- ▶ El **ANALISIS DE DATOS** a juicio de la alta dirección es la iniciativa más relevante para mejorar la competitividad en la organización.<sup>(1)</sup>

“ CUIDA LOS PEQUEÑOS GASTOS; UN  
PEQUEÑO AGUJERO HUNDE UN BARCO ”.  
BENJAMIN FRANKLIN



**CO-Pilot**

Finance Business Partnering

# Los 7 Errores en la planeación financiera

- ▶ **PRIMERO.** Falta de Planeación Financiera
- ▶ **SEGUNDO.** No actualizar los saldos de balance
- ▶ **TERCERO.** Ajustes carentes de fundamento
- ▶ **CUARTO.** Enero es desechado
- ▶ **QUINTO.** Cifras desalineadas
- ▶ **SEXTO.** Crecimientos inconsistentes
- ▶ **SEPTIMO.** Existencia de “Fantasmas”

# 1. Falta de Planeación Financiera

## LAS CAUSAS...

- ▶ No hay cultura de planeación.
- ▶ No tienen las herramientas o el conocimiento.
- ▶ La Alta Dirección no ha aprobado.
- ▶ El plan financiero aprobado no se ha comunicado.

## LAS SUGERENCIAS...

- ▶ Definir variables críticas del modelo de negocio
- ▶ Hacer supuestos y consideraciones
- ▶ Ejecutar a través de los más experimentados
- ▶ Aplicar directrices “TOP-DOWN”

## 2. No actualizar saldos de balance

### LAS CAUSAS...

- ▶ La práctica no es común o esta prohibida.
- ▶ No realizan la planeación financiera del balance.
- ▶ No se tienen objetivos con razones mixtas.

### LAS SUGERENCIAS...

- ▶ Planear los saldos de activo (clientes, inventarios y activo fijo) y del pasivo (proveedores y deuda bancaria CP y LP)
- ▶ Concientizar a la Alta Dirección del impacto en objetivos.
- ▶ Realizar provisiones/ajustes para contener impacto.

### 3. Ajustes carentes de fundamento

#### LAS CAUSAS...

- ▶ Poco tiempo para elaborar y muchas revisiones
- ▶ Compromisos creados

#### LAS SUGERENCIAS...

- ▶ Evitar ajustes a cifras en la planeación financiera
- ▶ Transparencia en cantidad, tiempo y ubicación
- ▶ Definir acciones a nivel operativo para mitigar/eliminar

## 4. Enero es desechado

### LAS CAUSAS...

- ▶ Si se considera en la planeación pero no se ejecuta
- ▶ Exceso de actividades de cierre anual o vacaciones
- ▶ Retrasos en la implementación por estacionalidad

### LAS SUGERENCIAS...

- ▶ Provisionar el 80% de la planeación de ese mes al inicio
- ▶ Eliminar 100% de provisiones durante el trimestre
- ▶ Implementar cierres parciales trimestrales y/o anuales
- ▶ Inversión sensible a estacionalidad durante 1er mes del trimestre para definir impactos permanentes o temporales

## 5. Cifras desalineadas

### LAS CAUSAS...

- ▶ Imposición de Objetivos
- ▶ Objetivos encontrados entre áreas
- ▶ Falta de información para argumentar con detalles

### LAS SUGERENCIAS...

- ▶ Validar alineación de objetivos y metas entre áreas respecto a la planeación financiera
- ▶ Buscar aliados y/o metas alternos
- ▶ Siempre favorecer lo colectivo y el largo plazo (credibilidad)

## 6. Crecimientos Inconsistentes

### LAS CAUSAS...

- ▶ Se hacen cálculos en lo general y no a través de las variables
- ▶ Desconocimiento eventos de acciones de cierre anual
- ▶ No hay cultura SOX en la planeación financiera

### LAS SUGERENCIAS...

- ▶ Los Ingresos y los costos se deben detallar por producto, precio y volumen
- ▶ Validar a través de índices base 100
- ▶ No considerar en la planeación efectos cambiarios, Incremento Precios e inflación

## 7. Existencia de “Fantasmas”

### LAS CAUSAS...

- ▶ Personal sin nomina y nómina sin personal por falta de alineación entre áreas y de tiempos.
- ▶ Planes DNC o Lanzamientos sin presupuesto

### LAS SUGERENCIAS...

- ▶ RH debe ser 100% responsable por el calculo del costo de personal y por el control de las posiciones aprobadas
- ▶ Los DNC son por función (largo plazo) y persona (corto plazo) para asegurar su incorporación en el presupuesto
- ▶ Mentalidad “toda inversión debe tener retorno”

La dificultad no  
reside en las nuevas  
ideas sino en  
escapar de las viejas

- John Maynard Keynes

## ► Los errores en la planeación financiera son:

1. Falta de Planeación Financiera
2. No actualizar los saldos de balance
3. Ajustes carentes de fundamento
4. Enero es desechado
5. Cifras desalineadas
6. Crecimientos inconsistentes
7. Existencia de “Fantasmas”



- ▶ Todos los planes tienen desviaciones, no existe la planeación perfecta.
- ▶ Toda Planeación Estratégica, Táctica y Operativa debe terminar en una Planeación Financiera



- ▶ La Planeación Financiera como eje rector para la eficiente toma de decisiones.
  - ▶ La clave de la Planeación Financiera son las variables críticas del negocio, los supuestos y las consideraciones.
- 

## Conclusión ¿ Crisis Empresarial o Planeación Deficiente?

Lo que realmente sucede dentro de las empresas es una **PLANEACION DEFICIENTE**.  
En todos los países existen: inflación, efectos cambiarios, fluctuaciones bursátiles, problemas sociales y cambios de políticas o políticos a los que hay que hacerles frente.

# Recomendaciones

- ▶ La Planeación Estratégica y Táctica DEBEN de estar acompañadas de los 3 estados financieros para asegurar un crecimiento sustentable.
  - ▶ La CONTRATACIÓN de EXPERTOS EXTERNOS con un punto de vista diferente e innovador es clave para maximizar los resultados operativos, tácticos y estratégicos.
- 



“ EL PRECIO ES LO QUE PAGAS.  
EL VALOR ES LO QUE OBTIENES ” .  
WARREN BUFFETT



# Tu Copiloto en los Negocios

**NOSOTROS** te mostramos el **Potencial**, **TU** marcas el **Destino**, nosotros te **Asesoramos** y **Acompañamos** en el trayecto.



@copilotmx



@Alfonso Bringas



[abringas@copilot.com.mx](mailto:abringas@copilot.com.mx)  
5543526329



@abringas.co.pilot



@BringasAlfonso



<https://www.copilot.com.mx>

