



# Financial Planning and Analysis (FP&A):

herramienta para sobrevivir el ciclo económico actual

**ME+RIX**  
FINANZAS





**El área de Planeación Financiera y Análisis** (FP&A por sus siglas en inglés) es el responsable de la gestión y presentación de las cifras, datos, estadísticas y reportes financieros y operativos de una compañía. La desaceleración económica actual marca la necesidad de un cambio en la forma de ver esta área. Así, se convierte en un generador de sostenibilidad financiera y no solo en una fuente de información.



# Importancia de los ciclos económicos para FP&A

Toda compañía se ve afectada por el ciclo económico. Entender en qué punto del ciclo económico se está es importante para:

- + Determinar riesgos y oportunidades.
- + Cuantificar su impacto sobre los resultados financieros.
- + Planear las acciones que debe ejecutar la compañía.

Para esto se requiere de un análisis detallado oportuno de información económica, financiera y operativa.

Dentro de las principales variables macroeconómicas que son importantes para entender el momento en el ciclo en el que se está y que son utilizadas para construir las estrategias financieras y operativas se encuentran:

- + Inflación.
- + Producto Interno Bruto (PIB).
- + Tasa de interés de política monetaria.
- + Balanza de pagos.
- + Tasa de cambio.

El área financiera, liderada por el equipo de FP&A, es responsable de entender estas variables y conocer los motivos. Adicionalmente, cuantifica cómo pueden impactar a la compañía, su estrategia de negocios y la viabilidad de cumplimiento de las obligaciones adquiridas, incluido el retorno para sus socios.

La capacidad de entender y sacar provecho de los retos y oportunidades que ofrecen los cambios en los ciclos económicos para una compañía depende de la calidad de su equipo de FP&A.

La información contable, financiera, económica y legal que recibe y analiza el equipo debe ser oportuna y de calidad.





## ¿Qué es FP&A?

El objetivo de la administración financiera es generar valor para los accionistas. De acuerdo con el profesor Charles R. Moyer de la Universidad de Louisville (2005), esto se puede cumplir de dos maneras:

- + Primero, aumentando el valor de las acciones de la empresa.
- + Segundo, a través del aumento en el valor de los dividendos a pagar a los accionistas.

La alta gerencia, asesorada por su equipo de trabajo, es la encargada de definir la estrategia financiera y operativa de la compañía a corto, mediano y largo plazo. Asimismo, para medir el éxito de las estrategias se definen Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs, por sus siglas en inglés) sobre los cuales se hace seguimiento periódico.

Una forma de plasmar y cuantificar los resultados esperados es a través de la construcción de presupuestos y planes estratégicos. Tanto los presupuestos como los planes estratégicos incluyen los resultados financieros proyectados y las metas establecidas.







Además de las labores ya mencionadas, dentro de las principales actividades ejecutadas por el equipo de FP&A se encuentran:

- + Liderar la construcción y el seguimiento de indicadores financieros y operativos clave (KPI, por sus siglas en inglés).
- + Construir y analizar los niveles de ejecución del presupuesto.
- + Proyectar resultados financieros a corto, mediano, y largo plazo.
- + Presentar a la alta gerencia los resultados reales y proyectados de la compañía.

Asimismo, el equipo debe explicar las desviaciones que tenga la compañía con respecto a su presupuesto. Para esto, cuenta con el apoyo de diversas áreas de la compañía. En ese sentido, se le considera como un equipo transversal dentro de la empresa. Mantiene contacto permanente con las áreas comerciales, contables, tributarias, operativas, financieras, entre otras.

Por otro lado, los equipos de FP&A deben estar conformados por profesionales integrales. Es ideal que tengan conocimientos no solamente en finanzas, sino también en contabilidad, impuestos, estrategia, entre otras disciplinas. Es normal encontrar equipos que cuenten con contadores, administradores de empresas, abogados, ingenieros y profesionales en finanzas, entre otros.



# Presupuestación

El ejercicio de presupuestación y definición de indicadores de gestión que tiene que desarrollar el área de FP&A está soportado en dos pilares:

- + El desempeño financiero y operativo de la compañía.
- + La estrategia comercial y de negocios que fue definida previamente por la gerencia y puesta en marcha por las áreas operativas y de negocio.

Para la construcción del presupuesto y plan estratégico, se trabaja de la mano con todas las áreas de la compañía. Así, se consolidan y analizan las proyecciones de cada área. El área de FP&A no solo recibe información, sino que entiende las bases principales bajo las cuales fue construido.

El presupuesto consolidado debe ser capaz de mostrar:

- + Resultados financieros de la compañía en el corto, mediano y largo plazo.
- + Inversión en activos requerida.
- + Recursos requeridos para cumplir con las metas de crecimiento.
- +Cuál es la fuente óptima de los recursos requeridos (propios o de terceros).





El presupuesto es visto como el plan financiero y operativo oficial de la compañía. Cuantifica las metas de negocio, por lo cual se deben unir esfuerzos entre todas las áreas para cumplir. El trabajo del equipo de FP&A es clave ya que tiene una visión 360° de la compañía.

Asimismo, el ejercicio de presupuestación permite a todos los empleados conocer las expectativas de la gerencia a nivel cuantitativo. También identificar cuáles han sido los resultados reales históricos, las tendencias a futuro y los retos que se tienen para cumplir el plan definido. Es importante que los empleados conozcan el presupuesto por varias razones:

- + Tienen claridad de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- + Alinean sus objetivos con los de la alta gerencia.
- + Desde su área o puesto de trabajo, entienden cuál es su papel para cumplir con los KPIs definidos sobre el presupuesto.



# Modelación financiera

La estrategia del negocio debe estar soportada en la estrategia financiera. El presupuesto cuantifica las estrategias a futuro y permite conocer cuáles son los recursos que requiere la compañía. Así, incluye no solamente los recursos que requiere la empresa, sino también la fuente de donde a ser tomados y en condiciones.

En este sentido, el equipo de FP&A desarrolla un modelo financiero detallado mensualizado o anualizado. El objetivo de este modelo es proyectar el desempeño de la compañía a corto, mediano y largo plazo. Adicionalmente, permite hacer un seguimiento detallado de su presupuesto y plan de negocios.

La proyección de cifras debe tener en cuenta todas las variables que fueron aprobadas en el presupuesto y en el plan de negocios. Esta herramienta sirve para generar escenarios y sensibilizar las variables más importantes del negocio que permiten identificar el efecto e impacto en el desempeño financiero y operativo de la compañía.

Todo modelo financiero debe ser integral; es decir, el balance general, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo deben estar relacionados y cuadrados entre sí.







Así, el modelo financiero cumple la función principal de identificar la ejecución de la estrategia comercial y financiera, y más importante, identificar cómo la empresa está generando Flujo de Caja Libre (FCL), que es una medida de viabilidad clave.

La generación de valor de una compañía tiene que ser medida desde la capacidad de generar flujo de caja de los activos productivos de esta. Asimismo, es importante contar con la capacidad de generar la liquidez necesaria para atender las necesidades del ciclo del negocio.

Como se mencionó antes, los accionistas son los últimos beneficiarios del flujo de caja que genera la compañía. El flujo de caja refleja cómo se cumple con las obligaciones con terceros (financieros e impositivos). Además, financia sus necesidades de capital de trabajo, sus inversiones, y luego de crear sus reservas y provisiones distribuye dividendos o retiene la utilidad del ejercicio. El área financiera tiene dentro de sus obligaciones garantizar que la empresa esté cumpliendo con los requisitos que las autoridades le exigen y con sus compromisos con terceros y accionistas, velando así por la creación de valor en la gestión de la empresa.



# Importancia del Flujo de Caja Libre (FCL)

Entre las variables financieras más importantes para una empresa se encuentran el EBITDA y el FCL. Estos dos son los principales indicadores de seguimiento del desempeño operativo de una compañía. El equipo de FP&A es responsable de calcularlos, proyectarlos, hacerles seguimiento y entender al detalle cualquier desviación frente al presupuesto.

Como se mencionó antes, una de las principales prioridades de la alta gerencia es asegurar que la empresa sea capaz de generar caja operativa. Esta se utilizará para cumplir con las obligaciones de pago a acreedores y socios (en este orden). Más que por sus utilidades, el bienestar de una empresa se mide por su capacidad operativa de generar caja.

Uno de los motivos por los cuales el FCL es tan importante es debido a sus componentes. El cálculo del FCL parte del EBITDA, se resta el impuesto de renta, y se suma el valor neto de capital de trabajo neto y CAPEX. A continuación, una breve explicación de estos dos últimos:





**1. Capital de trabajo:** el manejo de inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, son el reflejo del ciclo operativo de la compañía. Una empresa puede ser generadora de recursos en su capital de trabajo o, por el contrario, puede ser deficitaria y requerir financiación para este rubro. La política financiera de la empresa y su área de tesorería son los responsables de la administración de este.

**2. CAPEX:** inversión en activos fijos que requiera la compañía para ejecutar su estrategia comercial. Debe ser parte integral del modelo financiero. Estas inversiones tienen como objetivo aumentar la capacidad de producción, mejorar costos, o desarrollar nuevos productos. La estrategia financiera debe identificar los impactos de estas inversiones en los requerimientos de caja totales de la compañía.

Como se explicó anteriormente, la empresa tiene una capacidad de generación de caja libre, que esta soportada en la operación normal de la compañía. Para hacer nuevas inversiones (dependiendo la capacidad de generación de caja) se pueden requerir recursos de fuentes externas que financien un porcentaje o la totalidad de la inversión. El equipo de FP&A es el encargado de estudiar cuales son las mejores alternativas para financiar la inversión y cuál es su impacto sobre los resultados financieros de la compañía.





## La alta gerencia y los socios

El objetivo de la empresa es remunerar el pago del capital invertido por los socios. Este pago se realiza mediante la generación de utilidades de la empresa.

Los recursos generados por la compañía deben dar cubrimiento a los requerimientos operativos y las obligaciones contraídas con terceros, así como generar un retorno a los socios.

La alta gerencia se apoya en los análisis de información hechos por el equipo de FP&A y es la encargada de hacer seguimiento de la implementación estratégica a corto, mediano y largo plazo, para que esté alineada con los objetivos de los accionistas. Por ello, es conveniente que la alta gerencia asegure los recursos necesarios, como herramientas tecnológicas de gestión de información, capacitación y herramientas de análisis.







## El dilema de la alta gerencia

La gerencia se enfrenta a un dilema que tiene que balancear: en qué utilizar los recursos disponibles que tenga la compañía para que estos generen valor y a cuál área destinar más. Algunos de estos recursos son:

- + Inversión en activos fijos productivos (CAPEX) y capital de trabajo.
- + Renovación tecnológica.
- + Pago de deuda.
- + Pago de dividendos.
- + Inversión en beneficios y trabajadores.

Adicionalmente, estos recursos pueden ser destinados a equipos o áreas específicas de la compañía.

En todo esto, el equipo de FP&A cumple un papel importante para la toma de decisiones al ser el encargado de evaluar, controlar y hacer seguimiento a los recursos.

Además, para la evaluación de alternativas debe cuantificar los retornos y costos de oportunidad de las decisiones presentadas en el dilema.





La importancia del área de FP&A cobra mayor relevancia en el contexto de una desaceleración económica. Al brindar apoyo a la gerencia mediante el seguimiento riguroso de los datos financieros y operativos, el FP&A desempeña un rol clave en la evaluación de riesgos y oportunidades. Su capacidad de análisis histórico y proyección de posibles escenarios que cuantifiquen los impactos económicos en la empresa permite a la gerencia tomar decisiones estratégicas e informadas. Más allá de la recopilación de datos, el FP&A debe presentar propuestas concretas y alternativas viables hacia la eficiencia, la optimización de recursos y la búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento. En estos tiempos críticos, el FP&A no solo actúa en análisis y previsión, sino que también busca asegurar que la empresa cumpla con sus obligaciones.