



**COSTOS Y PRESUPUESTOS**

# **INDICADORES PARA HACER PROYECCIONES**

## INDICADORES PARA HACER PROYECCIONES

Hasta ahora, se ha realizado un análisis de las cifras históricas de la empresa para revisar el pasado y, a partir de esa información, tomar las acciones correctivas necesarias. Sin embargo, también es posible realizar un análisis prospectivo, que consiste en proyectar cifras futuras con el objetivo de anticiparse a los posibles escenarios para la empresa y, con base en ello, tomar decisiones gerenciales.



Por lo general, se parte del Estado de Resultados Integral. Lo primero que debe analizarse en este documento es la proyección de ingresos de la empresa.

Para ello, es necesario realizar un análisis histórico de las cifras de ventas y compararlas con el PIB del sector, con el fin de identificar una tendencia. Existen otras variables que también pueden ser útiles para realizar esta proyección, pero se sugiere utilizar el PIB, ya que este indicador refleja la producción de bienes y servicios en un

Cifras en Millones de \$	AÑO			
	1	2	3	4
<b>VENTAS</b>	<b>\$ 1.370,00</b>	<b>\$ 1.590,00</b>	<b>\$ 1.660,00</b>	<b>\$ 1.800,00</b>
CRECIMIENTO VENTAS (a)		16,1 %	4,4 %	8,4 %
PIB		3,1 %	3,2 %	3,3 %
EXCEDENTE VENTAS VS PIB (c) = (a-b)		13,0 %	1,2 %	5,1 %
PROMEDIO EXCEDENTE (d) = (PROMEDIO c)	6,43 %			

período determinado. Sería ideal obtener el PIB del sector específico, para obtener proyecciones más ajustadas a la realidad.

Analicemos por ejemplo el siguiente caso.

Se tomaron las cifras de ventas de la empresa durante los últimos 4 años, se calculó el crecimiento anual de estas ventas y se comparó con el crecimiento del PIB del sector. La diferencia entre ambos valores se promedió para los años analizados, y ese promedio se utilizó como base para proyectar las ventas futuras.

PROYECCIONES	AÑO		
	5	6	7
PROMEDIO EXCEDENTE (d)	6,43 %	6,43 %	6,43 %
PIB (e)	3,5 %	3,5 %	3,7 %
CRECIMIENTO EN VENTAS (f) = (d+e)	3,5 %	3,5 %	3,7 %
VENTAS PROYECTADAS (2)	<b>\$ 1.979</b>	<b>\$ 2.175</b>	<b>\$ 2.396</b>

El ejemplo anterior muestra una forma de realizar proyecciones de ventas. Se calculó el promedio del excedente y se sumó al PIB proyectado, que puede obtenerse de fuentes como el DANE, el Banco Mundial o el Fondo Monetario Internacional, entre otras. Esto permitió determinar el porcentaje de crecimiento proyectado de las ventas para cada año.

Para calcular las ventas proyectadas, se toma como base el año anterior y se aplica el porcentaje de crecimiento estimado. Aunque este método es común, existen otras alternativas igualmente válidas, siempre que estén respaldadas por un análisis técnico adecuado.



Para la estimación de costos y gastos, se pueden considerar las tendencias históricas del Estado de Resultados. Esto permite establecer hipótesis fundamentadas para realizar las proyecciones. Por ejemplo, los costos pueden estimarse aplicando un porcentaje promedio, basado en su relación histórica con las ventas proyectadas.

En cuanto al Estado de Situación Financiera, una estrategia para proyectarlo es partir del Activo Total, calculado a través de la Rentabilidad Económica o ROI (Rentabilidad sobre la Inversión). Por ejemplo, en el caso de la empresa del cuadro anterior, las cifras promedio de ROI obtenidas durante los años analizados son las siguientes:

	AÑO			
	1	2	3	4
ROI=BAII/A	23 %	22 %	25 %	26 %
ROI Promedio =	<b>24 %</b>			

Según el cuadro anterior, el ROI promedio es del 24 %. Dado que en el Estado de Resultados Proyectado ya se calculó el BAI, se despeja la ecuación para estimar inicialmente los Activos Totales correspondientes a los mismos años. Posteriormente, estos valores se ajustan considerando las políticas financieras de la empresa, y finalmente se realiza el ajuste al rubro de Efectivo dentro del grupo.

$$\text{ACTIVO TOTAL} = \text{BAI} / \text{ROI}$$

De este modo, se establecen mediciones históricas, hipótesis y factores clave para calcular las cifras, las cuales generalmente se basan en su participación histórica dentro del activo, períodos medios, entre otros. Por ejemplo, para estimar las existencias, se utiliza el promedio histórico de la rotación de inventarios, conocido como Periodo Medio de Ventas (PMV), expresado en días, y se despeja la fórmula correspondiente para su cálculo.

$$\text{EXISTENCIAS} = \text{PMV} \times \text{Costo de Ventas} / 365 \text{ días}$$

Para calcular la Propiedad, Planta y Equipo, se puede considerar el promedio histórico de su crecimiento, las políticas de adquisición de activos fijos o las proyecciones de inversiones en áreas como inmuebles e infraestructura tecnológica, entre otras. De esta manera, es posible estimar las cifras del Estado de Situación Financiera para cada una de sus cuentas. Existen diversos métodos válidos, siempre que estén respaldados por un análisis técnico sólido.

