

Lleva tu empresa al camino de la digitalización y cumple tus propósitos de negocios

**Propemi**  
BAC Credomatic



## Consejos para elaborar proyecciones de metas luego de un año de crisis

La disrupción vivida con la pandemia del COVID-19 modificó repentinamente el entorno de los negocios. A medida que varios países comienzan a experimentar las segundas olas, así como la llegada de diferentes variantes de las vacunas, las empresas deben ingeniárselas para definir objetivos, indicadores y metas para el 2021. Los modelos de planeación y presupuesto utilizados previo a 2020 tendrán que cambiar, sin duda, incorporando más escenarios que antes, nuevos criterios para el control concurrente y mayores provisiones para imprevistos.

No hay forma en la que los modelos convencionales de proyección no agranden el margen de error para 2021. La construcción de una línea de base para la proyección no puede depender tanto en indicadores macroeconómicos generales o en el desempeño del año anterior (por ser en gran medida atípico); insistir por estas vías podría generar subutilización de recursos, pérdida de ingresos y/o de participación de mercado. Las métricas clave del negocio parecieran estar más relacionadas hoy en día con factores más micro; estos dependerán de cada sector y rubro, pero como ejemplos podrían citarse los siguientes: tipos de cambio, capacidad operativa disponible a lo largo de la cadena de valor, precios de materias primas, entre otros.

Existen, al menos, tres razones para considerar este cambio de paradigma:

- El tiempo ha hecho que muchos empresarios aquilaten su experiencia en un sentido de la intuición que guía sus decisiones. Sin embargo, la recuperación empresarial de esta crisis es multidimensional, por lo que basar el despegue en la intuición de siempre quizá termine siendo muy simplista.
- Ha sido usual proyectar o construir líneas de base partiendo exclusivamente de datos históricos internos. No obstante, la crisis demostró que el desempeño de un negocio es, más que nunca, interdependiente del desempeño de otros sectores relacionados, así como que está relevantemente influenciado también por factores externos.
- Ya era entendido que el comportamiento de diferentes micro mercados (producto o servicio segmentado por región geográfica o por tipo de cliente) no necesariamente puede apreciarse bien a través de los indicadores macroeconómicos. Hoy sigue siendo cierto y con mayor fuerza, ya que hace falta agregar aún más variables en los modelos de proyección.

Para llevar a cabo este proceso, te compartimos algunos consejos básicos:

- Tómate el tiempo de describir formalmente los factores que influyen de forma más fina el desempeño de tu negocio: la alta dirección y el equipo estratégico (entre todos, no más de 6 personas) deben bosquejar los factores externos que más impactan en los resultados, sea que tengan evidencia o anécdota para respaldarlo o que, al menos, lo sospechen preliminarmente para validación posterior.

Obtén apoyo financiero para pagar aguinaldo a tus colaboradores, a través de tu línea de crédito rotativa de hasta de 24 meses. **Contacta hoy mismo a tu Ejecutivo de Negocios Propemi BAC Credomatic o escríbenos a [info\\_bacpropemi@sv.credomatic.com](mailto:info_bacpropemi@sv.credomatic.com)**

# Lleva tu empresa al camino de la digitalización y cumple tus propósitos de negocios

**Propemi**  
BAC Credomatic



- Los factores con alta relación con el desempeño y para los que se pueda obtener datos antes de su traducción en resultados son prioridad.
- Con esos factores bien definidos y respaldados, el siguiente paso es elaborar múltiples escenarios de desempeño atados a ellos de manera simultánea. Pueden partir del enfoque “alto-bajo” para cada factor, trabajando de esa manera todos los escenarios posibles para luego, de estos, elegir los más probables. Esto ayudará a que tu empresa se prepare adecuadamente para los retos de liquidez y contingencias que pueden surgir.
- La clave está en combinar los datos de factores externos con los tradicionales datos internos de tipo histórico, para generar perspectivas más completas del negocio.
- Aprovecha para estructurar y cuantificar la intuición tradicional que guía las decisiones del negocio: este esfuerzo por medir mejor puede ayudarte a validar si los viejos paradigmas tienen un asidero real en los datos de mercado o si eran nada más impresiones.
- Puedes apoyarte de técnicos en análisis de datos para identificar factores y datos a usar, pero el rol de decidir cuáles de estos son los que serán finalmente considerados es, ineludiblemente, del equipo directivo.
- Las metas e incentivos del plan no deben centrarse solo en resultados de negocio de corto plazo, sino también en la implementación de la estrategia de recuperación, considerando que el período será de transición.
- Las revisiones de seguimiento deberían ser más frecuentes que antes de la crisis y no deben centrarse en comparar montos aisladamente, sino más que todo en indagar qué está afectando periódicamente al ingreso, dónde y cómo.
- Recuerda que un mayor detalle cuantitativo en la planeación no es de mucha ayuda sin el acompañamiento de una buena administración del cambio: ten en cuenta que será un año en el que muchos procesos y enfoques cambiarán, por lo que también la gestión debe ir de la mano.

El ambiente de negocios será mucho más incierto en lo sucesivo. Sin embargo, algo puedes tener por seguro: Propemi BAC Credomatic estará siempre a tu lado para asesorarte a lograr el éxito, a través de las mejores soluciones financieras, tecnológicas y de gestión de negocios. ¡Estamos para servirte!

Obtén apoyo financiero para pagar aguinaldo a tus colaboradores, a través de tu línea de crédito rotativa de hasta de 24 meses. **Contacta hoy mismo a tu Ejecutivo de Negocios Propemi BAC Credomatic o escríbenos a [info\\_bacpropemi@sv.credomatic.com](mailto:info_bacpropemi@sv.credomatic.com)**