



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMNO

# ANÁLISIS PROSPECTIVO



# ANÁLISIS PROSPECTIVO

El concepto prospectivo se refiere a la definición de un futuro deseable para luego traerlo al presente y modificar lo que se tiene actualmente para convertirlo en un nuevo presente que sea la base para alcanzar ese futuro.

## CARACTERÍSTICAS DEL ANÁLISIS PROSPECTIVO

La metodología que tradicionalmente se maneja en la planeación es que con base en la experiencia del pasado y con el presente se construye el futuro; es decir, se parte del presente para crear el futuro. Con el concepto prospectivo el sentido de la planeación cambia ya que determina que ahora primero se define un futuro deseado o deseable; lo anterior servirá como referencia para construir el presente necesario que sirva de base para iniciar el camino y poder alcanzar el futuro que se desea.

El proceso que se sigue es el siguiente:

1. **Se determina el futuro deseable y que sea posible alcanzarlo.** Este futuro se diseña creando escenarios, es decir, representaciones futuras de lo que puede suceder con base en ciertas condiciones hipotéticas y, entonces, entre varios escenarios se decide el futuro deseado.
2. **Se determina el presente considerando la realidad actual.** Con base en un análisis de las características actuales de la empresa se define el modelo del presente, es decir, el presente necesario de donde se partirá para alcanzar el objetivo.



3. **Comparación entre el futuro deseable y el presente.** Se enfrentan el futuro al que se aspira y el presente para determinar las diferencias y las convergencias importantes que servirán de base para empezar el camino hacia esa meta.
4. **Determinación de las estrategias a seguir para alcanzar el futuro deseado.** Con base en el paso anterior se elaboran las estrategias que deben aplicarse para lograr ese futuro.

Entre los beneficios que este análisis prospectivo aporta a la empresa en su proceso de planeación estratégica está la definición de escenarios posibles, como primer paso y no como una consecuencia del presente, lo que aporta criterios para la definición de estrategias diferentes a las tradicionales; permite trabajar con ideas, percepciones, creencias y opiniones en la toma de decisiones orientadas al futuro; promueve el desarrollo de ideas innovadoras al definir el futuro deseable y cómo alcanzarlo.

El análisis prospectivo ayuda también a determinar si el plan estratégico es viable en cuanto a los resultados financieros; si se genera suficiente flujo de efectivo para apoyar las inversiones necesarias para lograr el crecimiento planeado o si se requieren financiamientos adicionales; si las utilidades y, por consecuencia, el rendimiento, serán los esperados, y si se tendrá un nivel de liquidez que soporte el pago de las obligaciones de la empresa.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## **RELACIÓN CON LAS ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA**

Las estrategias en la empresa se definieron como la manera en que esta interactuará con el medio ambiente y la competencia, así como la forma en que utilizará y desarrollará sus recursos para alcanzar sus objetivos.

Las estrategias se determinan como parte del proceso de planeación estratégica pero la empresa, con la aplicación del análisis prospectivo dentro de su proceso de planeación, tendrá una visión distinta de cómo definir las para alcanzar un futuro deseable y posible. Las estrategias construidas de acuerdo con el análisis prospectivo determinarán la dirección de las actividades de la compañía y de esta manera influirán en sus operaciones, por lo tanto, el análisis prospectivo tendrá una relación y una influencia directa en la determinación de las estrategias de la empresa.

## **ELEMENTOS EXTERNOS A CONSIDERAR EN LA PROYECCIÓN FINANCIERA**

Hay dos tipos de elementos externos a la empresa que influirán en forma importante al momento de llevar a cabo la proyección financiera, por lo que deben considerarse: las variables macroeconómicas y las propias de la industria donde opera.



## VARIABLES MACROECONÓMICAS

Entre las variables económicas más importantes destacan las siguientes:

- » **Producto Interno Bruto (PIB):** es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un periodo determinado, generalmente un año. Si el PIB crece quiere decir que la producción de bienes y servicios aumenta y eso significa bienestar.
- » **Inflación:** puede definirse como el aumento generalizado y sostenido de precios y el impacto que tiene es que reduce el poder de compra de los consumidores. Esta pérdida del poder adquisitivo de la población influirá negativamente en la demanda del mercado, pues si se pierde poder adquisitivo la demanda disminuirá

- » **Tipo de cambio:** se refiere al valor de una moneda extranjera en unidades de la moneda nacional. Si el valor de la moneda extranjera sube y se necesita una mayor cantidad de unidades monetarias nacionales para comprarla se produce una devaluación, lo que puede beneficiar a la operación de las empresas ya que sus productos

**SI EL VALOR DE LA MONEDA EXTRANJERA SUBE Y SE NECESITA UNA MAYOR CANTIDAD DE UNIDADES MONETARIAS NACIONALES PARA COMPRARLA SE PRODUCE UNA DEVALUACIÓN**

serán más competitivos con relación a los productos importados, y también serán más competitivas las exportaciones aunque las tecnologías y materias primas importadas serán más caras, lo que afecta negativamente los precios de los productos nacionales.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

- » **Desempleo:** es la falta de trabajo para una parte de la población económicamente activa; esta se define como la porción de la población total que tiene edad y condiciones para trabajar. El desempleo influye en la operación de las empresas porque las personas sin trabajo no tienen capacidad de consumo o deben disminuirlo.
- » **Tasas de interés:** las tasas de interés representan el costo o rendimiento del dinero, y su efecto actúa sobre el ahorro, el consumo y los niveles de inversión. Si las tasas de interés en los mercados de dinero son más altas que la inflación se propicia el ahorro porque se tendrá un beneficio en el tiempo ya que aumentará su poder de compra y entonces disminuirá la demanda; en caso contrario se gasta en lugar de ahorrar y la demanda aumenta. Cuando las tasas de interés son altas y el dinero resulta caro entonces las empresas no invierten para crecer o ser más productivas, pues por los préstamos necesarios para financiarse deberán pagar altos intereses. De esta forma, estas situaciones influyen en el mercado para determinar niveles de demanda e impactan en las operaciones de la compañía.

Las variables macroeconómicas antes mencionadas son las más importantes, aunque no son las únicas que pueden afectar las operaciones de las empresas. Estas variables deberán tomarse en cuenta en el momento de llevar a cabo la planeación, pues influirán en forma significativa al definir los escenarios presentes y futuros donde se desarrollará la compañía.

Seguidamente se presenta un esquema en el que se aprecia en cuál sección del estado de resultados, que representa las operaciones de la empresa, influyen las variables macroeconómicas antes señaladas y otras más, con la intención de que sean consideradas al tomar decisiones sobre escenarios futuros.



<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>ENTORNO ECONÓMICO</b>
<p><b>Ventas</b></p> <p>Precios Volumen</p>	<p>Crecimiento del país Inflación Disponibilidad de crédito para los consumidores Tipo de cambio, competitividad de importaciones</p>
<p><b>Costo de ventas</b></p> <p>Insumos Mano de obra Gastos indirectos</p>	<p>Inflación Tipo de cambio, importaciones de materia prima Política gubernamental sobre sueldos y salario Estímulos fiscales al empleo Estímulos fiscales a nuevas tecnologías</p>
<p><b>Gastos de operación</b></p>	<p>Inflación Política gubernamental sobre sueldos y salario</p>
<p><b>Gastos financieros</b></p>	<p>Tasas de intereses Inflación Paridad cambiaria Entrada de capitales</p>
<p><b>Impuestos</b></p>	<p>Política fiscal</p>

Tabla 1. Influencia de las variables macroeconómicas sobre el estado de resultados. Fuente: adaptación propia



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**



## VARIABLES DE LA INDUSTRIA

La industria puede definirse como el conjunto de empresas que tienen características similares, como producir artículos iguales o sustitutos y tienen procesos de producción semejantes, o porque se encuentran en una misma región geográfica.

Las variables que afectan a la industria son:

- » **Crecimiento:** se refiere a si la industria produce mayor o menor cantidad de artículos respecto a periodos anteriores. Si crece influirá en la posibilidad de nuevas inversiones, de probables nuevos competidores, de productos sustitutos.
- » **Niveles de utilización de capacidad:** en la industria puede haber mucha o poca capacidad ociosa en un momento dado. Si existe un exceso de capacidad instalada respecto del volumen de producción se dice que hay capacidad ociosa. Esto influye en decisiones de inversión ya que si hay mucha capacidad desocupada lo más probable es que no se desarrollen nuevas inversiones en esa rama de la actividad económica.
- » **Competencia:** se refiere a la manera como se compete en el mercado o en la industria, ya sea por precios, por calidad o por servicio. Además, si existen muchos competidores o pocos en un momento determinado.
- » **Precios:** los precios se manejan con parámetros internacionales, regionales o nacionales, de acuerdo con la inflación, etc. Además es el principal factor de competencia. Estos aspectos deberán tomarse en cuenta para decidir las políticas de precios en la empresa.



Éstas son las variables más importantes de la industria, aunque no son las únicas; deben tomarse en cuenta al realizar la planeación para determinar los escenarios y tomar las decisiones sobre el futuro.

A continuación aparece un esquema donde se aprecia en qué sección del estado de resultados influyen las variables antes señaladas y otras más, con la intención de que se apliquen cuando se tomen las decisiones sobre escenarios futuros y se definan las estrategias de la empresa.

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>ENTORNO ECONÓMICO</b>
<p><b>Ventas</b></p> <p>Precios Volumen Servicios</p>	<p>Competidores: actuales y amenazas de nuevos Productos sustitutos Poder de negociación de los clientes Preferencia de los consumidores, hábitos de compra, moda</p>
<p><b>Costo de ventas</b></p> <p>Insumos Mano de obra Gastos indirectos</p>	<p>Accesibilidad de insumos, diferenciación y sustitutos Niveles de capacidad utilizada Poder de negociación de proveedores Disponibilidad de tecnologías Capacidades y habilidades de la mano de obra Actitud y tendencia sindical</p>
<p><b>Gastos de operación</b></p>	<p>Disponibilidad del personal Habilidades del personal</p>
<p><b>Gastos financieros</b></p>	<p>Frecuencia de cambios tecnológicos Condiciones de pago en los mercados</p>
<p><b>Impuestos</b></p>	<p>Política fiscal: estímulos a la industria</p>

Tabla 2. Influencia de las variables de la industria sobre el estado de resultados. Fuente: adaptación propia



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## **BIBLIOGRAFÍA**

Rodriguez, L. (2012). Análisis de estados financieros, un enfoque en la toma de decisiones. México, McGraw Hill Interamericana.



