

# Claves para diseñar un presupuesto empresarial





**El presupuesto empresarial es la brújula de un negocio.** Estos son los puntos que debes tener en cuenta y los pasos para construirlo. Aplícalos en tu planeación financiera para el próximo año.

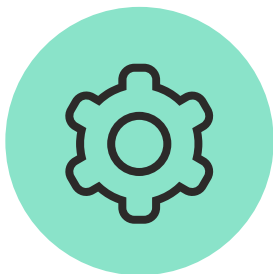
El presupuesto es una herramienta que, junto con el ejercicio anual de planeación estratégica, le da el rumbo a las empresas y sustenta las decisiones que se toman para lograr las metas corporativas. También permite alinear a los miembros en torno a propósitos comunes como la sostenibilidad, la rentabilidad y el crecimiento.

Además, ayuda a anticipar eventos externos al negocio que pueden afectar su desempeño, como los conflictos geopolíticos, las variaciones en la tasa de cambio o las nuevas normas tributarias.



# ¿Cómo diseñarlo?

María Fernanda Reyes, managing partner de Core Business, empresa de consultoría en finanzas corporativas y banca de inversión, dice que el presupuesto parte del modelo de negocio de cada empresa. Pero en términos generales, debes saber cómo está tu empresa en estos aspectos:



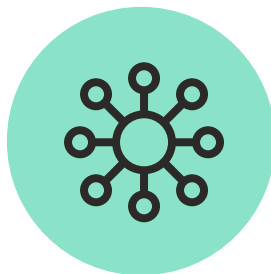
## Producción:

Capacidad de una empresa para generar un producto o servicio.



## Crecimiento:

En unidades o precios, según la estrategia, capacidad de producción y demanda.



## Estrategia:

Producción por cuenta propia, subcontratación de personal o maquila.



## Finanzas:

Costos y gastos según inflación, aumento de salarios, costo de materias primas, inversiones necesarias en activos productivos para el crecimiento.



## Logística:

Medios para recibir materia prima y despachar productos al cliente.



## Ventas:

Lo que se requiere para poner un producto en un punto de venta y lo que cuesta.



## Plazos:

Ajustar el flujo de caja de la empresa a los plazos otorgados a los clientes (días de cartera), días de pago a proveedores y de los días de inventario necesarios para atender la demanda.



## Comparación:

Los resultados de la gestión del presupuesto mensual vs. proyección inicial. el presupuesto debe ser anual y revisarse cada mes y ajustarse de ser necesario (Rolling forecast) para tener siempre el mejor estimado posible de cierre del año.



Con esa información, en la mano,  
**¿cómo se diseña un presupuesto? Cifras claves:**

1

**Ingresos:**

Contempla su comportamiento anual y nuevas líneas de negocio para proyectar ventas. Los ingresos son el primer renglón del estado de pérdidas y ganancias.

2

**Costos:**

Considera todo lo que necesitas para ofrecer un producto o servicio, como mano de obra, insumo o materia prima. Al restar los costos de los ingresos obtienes la utilidad bruta.

3

**Gastos operacionales:**

Los recursos que usas para pagar la nómina, arriendos, servicios u otros gastos administrativos, de ventas y mercadeo. Resta gastos operacionales de utilidad bruta para obtener utilidad operacional.

4

**Ingresos y gastos no operacionales:**

Suma ingresos por intereses sobre inversiones, venta de activos y otros ingresos diferentes a los operacionales. Deduce otros gastos como el pago de intereses, pérdidas en venta de activos, etc., eso te da la utilidad antes de impuestos.

5

**Impuestos:**

Incluye el estimado del pago del impuesto de renta. Al restar de la utilidad antes de impuestos estas obligaciones tributarias se obtiene la utilidad neta.

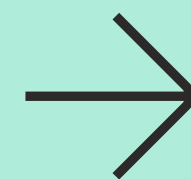
6

**Otras consideraciones:**

Las Inversiones: considera lo requerido para desarrollar un producto o servicio, comprar o modernizar un equipo, etc. De esto también depende el porcentaje de repartición de utilidades para los accionistas.

**¿Cómo interpretar los resultados del presupuesto empresarial?**

**El presupuesto puede arrojar una utilidad neta positiva o negativa:**



- **Si es positiva**, significa que la operación está generando un retorno que permitirá hacer reinversiones.
- **Si es negativa**, hay que revisar la planeación de la compañía y cómo se pueden ajustar los ingresos. También es necesario revisar los costos y gastos para ver si es posible generar ahorros que permitan alcanzar la rentabilidad.



# Modelo Rolling Forecast

Mes y año de corte:

Core Business

| COL \$ (Millones)                  | YEAR TO DATE (YTD) (A la fecha) |          |       |                |               | YEAR TO COME (YTC) (Lo que viene) |          |      |                |               | FULL YEAR (FY = YTD + YTC) |          |      |                |                |
|------------------------------------|---------------------------------|----------|-------|----------------|---------------|-----------------------------------|----------|------|----------------|---------------|----------------------------|----------|------|----------------|----------------|
| Estados financieros                | Actual                          | Año Ant. | Ppto. | Dif act. año a | Dif act. Ppto | Estimado                          | Año ant. | Ppto | Dif est. año a | Dif est. Ppto | Rolling Forecast           | Año ant. | Ppto | Dif roll año a | Dif est - Ppto |
| VENTA NETA                         |                                 |          |       | \$             | \$            | \$                                | \$       | \$   | \$             | \$            | \$                         | \$       | \$   | \$             | \$             |
| Costos de ventas                   |                                 |          |       |                |               |                                   |          |      |                |               |                            |          |      |                |                |
| Costos directos                    | \$                              | \$       | \$    | \$             | \$            | \$                                | \$       | \$   | \$             | \$            | \$                         | \$       | \$   | \$             | \$             |
| Costos de producción               | \$                              | \$       | \$    | \$             | \$            | \$                                | \$       | \$   | \$             | \$            | \$                         | \$       | \$   | \$             | \$             |
| Mano de obra directa               | \$                              | \$       | \$    | \$             | \$            | \$                                | \$       | \$   | \$             | \$            | \$                         | \$       | \$   | \$             | \$             |
| Costos indirectos                  | \$                              | \$       | \$    | \$             | \$            | \$                                | \$       | \$   | \$             | \$            | \$                         | \$       | \$   | \$             | \$             |
| TOTAL COSTOS DE VENTA              | \$                              | \$       | \$    | \$             | \$            | \$                                | \$       | \$   | \$             | \$            | \$                         | \$       | \$   | \$             | \$             |
| UTILIDAD BRUTA                     | \$                              | \$       | \$    | \$             | \$            | \$                                | \$       | \$   | \$             | \$            | \$                         | \$       | \$   | \$             | \$             |
| Gastos de operación                |                                 |          |       |                |               |                                   |          |      |                |               |                            |          |      |                |                |
| Ventas y distribución              | \$                              | \$       | \$    | \$             | \$            | \$                                | \$       | \$   | \$             | \$            | \$                         | \$       | \$   | \$             | \$             |
| Gastos de mercadeo                 | \$                              | \$       | \$    | \$             | \$            | \$                                | \$       | \$   | \$             | \$            | \$                         | \$       | \$   | \$             | \$             |
| Gastos generales y administrativos | \$                              | \$       | \$    | \$             | \$            | \$                                | \$       | \$   | \$             | \$            | \$                         | \$       | \$   | \$             | \$             |
| TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN          | \$                              | \$       | \$    | \$             | \$            | \$                                | \$       | \$   | \$             | \$            | \$                         | \$       | \$   | \$             | \$             |
| UTILIDAD OPERACIONAL               | \$                              | \$       | \$    | \$             | \$            | \$                                | \$       | \$   | \$             | \$            | \$                         | \$       | \$   | \$             | \$             |
| + Depreciación y amortización      | \$                              | \$       | \$    | \$             | \$            | \$                                | \$       | \$   | \$             | \$            | \$                         | \$       | \$   | \$             | \$             |
| + Amortización                     | \$                              | \$       | \$    | \$             | \$            | \$                                | \$       | \$   | \$             | \$            | \$                         | \$       | \$   | \$             | \$             |
| EBITDA (CASH OP. PROFIT COP)       | \$                              | \$       | \$    | \$             | \$            | \$                                | \$       | \$   | \$             | \$            | \$                         | \$       | \$   | \$             | \$             |
| Otros ingresos (- EN NEGATIVO)     | \$                              | \$       | \$    | \$             | \$            | \$                                | \$       | \$   | \$             | \$            | \$                         | \$       | \$   | \$             | \$             |
| Otro egresos (+ EN POSITIVO)       | \$                              | \$       | \$    | \$             | \$            | \$                                | \$       | \$   | \$             | \$            | \$                         | \$       | \$   | \$             | \$             |
| UT ANTES DE IMPUESTOS              | \$                              | \$       | \$    | \$             | \$            | \$                                | \$       | \$   | \$             | \$            | \$                         | \$       | \$   | \$             | \$             |
| Impuestos                          |                                 |          |       | \$             | \$            |                                   |          |      | \$             | \$            |                            |          |      | \$             | \$             |
| UTILIDAD NETA                      | \$                              | \$       | \$    | \$             | \$            | \$                                | \$       | \$   | \$             | \$            | \$                         | \$       | \$   | \$             | \$             |



