



# Por qué presupuestar es clave para las compañías

*El presupuesto no es un trámite contable: convierte la estrategia en decisiones, disciplina y resultados.*

## Más que números en una planilla

En su definición más simple, un presupuesto es la expresión cuantitativa de un plan de acción para un período. Pero esa definición se queda corta. En la práctica, el presupuesto es el documento que traduce la estrategia en compromisos medibles, recursos asignados y responsabilidades claras. Es, ante todo, un mecanismo de control de gestión que coordina los esfuerzos individuales hacia los objetivos de toda la organización.

Su valor no es teórico. McKinsey & Company documentó que las empresas con procesos presupuestarios robustos obtienen un retorno sobre el capital invertido (ROIC) entre 2 y 4 puntos porcentuales superior al de las que no los tienen: el presupuesto obliga a priorizar, a decir que no a las alternativas menos rentables y a monitorear la ejecución con disciplina.

## Tres funciones que lo justifican

El proceso presupuestario cumple tres funciones esenciales en cualquier organización. **Planificar:** obliga a la dirección a pensar el futuro con rigor y genera conversaciones estratégicas sobre prioridades y capacidades. **Coordinar:** alinea áreas con intereses distintos — comercial quiere vender más, operaciones necesita capacidad, finanzas cuida la caja — con un lenguaje común para negociar. **Controlar:** fija el estándar contra el cual se mide el desempeño; sin un presupuesto aprobado, la empresa no sabe si su resultado fue bueno, regular o malo.

## También, y sobre todo, para PyMEs y startups

Un error costoso en las organizaciones jóvenes es pensar que presupuestar es cosa de grandes corporaciones. Enfrentan los mismos desafíos de asignación de recursos y decisión, pero con menos margen de error.

**38%**

de las startups que cierran lo hacen por problemas de flujo de caja que podrían haberse anticipado con un proceso de forecasting adecuado.

Fuente: CB Insights (2023)

El presupuesto les permite calcular su **runway** (meses de operación que sostiene el efectivo disponible), detectar a tiempo una aceleración del **burn rate** y ganar credibilidad ante inversores y bancos, que exigen proyecciones sólidas para financiar. Para las PyMEs consolidadas, es la puerta a profesionalizar la gestión y prepararse para el crédito o la entrada de capital.

## Del presupuesto rígido al forecast continuo

Vivimos en un entorno VUCA — volátil, incierto, complejo y ambiguo — donde los supuestos de un presupuesto anual pueden quedar obsoletos en semanas. Por eso las organizaciones de alto rendimiento complementan el presupuesto con **rolling forecasts**: proyecciones que se actualizan mes a mes. Gartner (2022) reporta que el 78% de las empresas financieramente más sólidas ya los utilizan.

«La estrategia sin ejecución es una alucinación. La ejecución sin un presupuesto sólido es una apuesta.»

---

Fuentes: Anthony & Govindarajan, *Management Control Systems* (2007); Kaplan & Norton, *Execution Premium* (2008); McKinsey & Company, *Finance Best Practices*; Gartner, *Finance Transformation Research* (2022); CB Insights (2023).

---