Informe para empresas · Gestión financiera

El presupuesto que nadie cumple — y cómo hacer uno que sí sirva

Un presupuesto no es una declaración de intenciones. Es un instrumento de control.

> *"Un presupuesto que se archiva en enero no es un presupuesto. Es un ejercicio de optimismo con formato de Excel."*

LUANTE

Dirección financiera externa para pymes

Orden financiero | Liquidez | Crecimiento

EL PRESUPUESTO COMO INSTRUMENTO DE CONTROL · LUANTE

1. Por qué la mayoría de los presupuestos no funcionan

Muchas PYMEs hacen un presupuesto anual en diciembre o enero. Se proyectan las ventas, se estiman los costes, se calcula el resultado esperado. Todo parece razonable. Y luego el presupuesto se archiva y no se vuelve a ver hasta el año siguiente.

El problema no suele ser el presupuesto en sí. El problema es que **se usa como meta, no como herramienta de control**. Y sin comparación mensual real vs. presupuesto, las desviaciones se detectan tarde.

> *Un presupuesto sin seguimiento mensual es como un mapa sin brújula: sabes adónde quieres ir pero no sabes si te estás alejando o acercando.*

2. Qué hace útil a un presupuesto

Un presupuesto útil no es el más detallado ni el más sofisticado. Es el que se compara sistemáticamente con la realidad y genera decisiones. Para eso necesita tres cosas:

- **Que sea realista:** basado en datos históricos y supuestos explícitos, no en aspiraciones. Un presupuesto demasiado optimista deja de ser útil desde el primer mes
- **Que tenga el nivel de detalle correcto:** suficiente para detectar dónde está la desviación, pero no tan granular que sea imposible mantenerlo actualizado
- **Que se revise mensualmente:** comparando real vs. presupuesto y analizando las desviaciones significativas — no todas, solo las que importan

3. El análisis de desviaciones: donde está el valor real

Comparar real vs. presupuesto no es un ejercicio académico. Es el momento en que la empresa se pregunta: ¿por qué la realidad es distinta de lo que esperábamos — y qué hacemos al respecto?

CONCEPTO	PRESUPUESTO	REAL OCTUBRE	DESVIACIÓN	%
CUENTA DE RESULTADOS — OCTUBRE				
Facturación	180.000	162.000	−18.000	−10%
Costes directos	99.000	97.200	+1.800	+1,8%
Margen bruto	81.000	64.800	−16.200	−20%
Costes de estructura	48.000	54.600	−6.600	−13,8%
EBITDA	**33.000**	**10.200**	**−22.800**	**−69%**
ANÁLISIS: ¿DÓNDE ESTÁ LA DESVIACIÓN REAL?				
Ventas 10% por debajo	Proyecto retrasado. Impacto: −16.200 € en margen bruto			Alta
Estructura 13,8% por encima	Contratación adelantada + reparación no prevista (4.200 €)			Media
Costes directos sin ajustar	Bajan un 1,8% con ventas un 10% menores: el margen bruto pasa del 45% al 40%. Revisar.			OK

El EBITDA cayó un 69% respecto al presupuesto. Sin el análisis de desviaciones, el empresario solo ve el número final. Con el análisis, sabe que más del 70% del problema está en el retraso de un proyecto, y que el resto viene del exceso de estructura y de unos costes directos que no se han ajustado a la caída de ventas.

4. Cómo construir un presupuesto que se use

1. **Partir de la historia real:** Usar los cierres mensuales de los últimos 2 años como base. No partir de cero ni de objetivos aspiracionales.

2. **Definir los supuestos clave:** Precio medio, volumen de ventas, coste de personal con incrementos de convenio, inflación de costes. Documentarlos explícitamente.

3. **Mensualizar correctamente:** No dividir entre 12. Aplicar la estacionalidad real: meses fuertes, meses flojos, pagas extras en junio y diciembre.

4. **Nivel de detalle adecuado:** Desglosar donde hay decisión (por línea de negocio, por proyecto). Agrupar donde no hay (costes administrativos menores).

5. **Incluir tesorería:** Un presupuesto sin previsión de tesorería no detecta tensiones de liquidez aunque el resultado sea positivo.

6. **Revisar mensualmente:** Real vs. presupuesto antes del día 20 del mes siguiente. Analizar solo las desviaciones superiores al 10% o 5.000 €.

5. La revisión mensual: el momento que genera valor

- **Detectar desviaciones a tiempo:** un mes con ventas al 85% del presupuesto es manejable. Tres meses seguidos sin detectarlo, no lo es
- **Identificar la causa:** no todas las desviaciones son iguales. Una caída de ventas por retraso de un proyecto se gestiona distinto que una caída estructural
- **Actuar, no solo registrar:** el valor del presupuesto está en las acciones que genera, no en la precisión de las cifras de enero
- **Revisar los supuestos:** si el mercado cambia, el presupuesto debe reflejarlo. Un presupuesto rígido que no se actualiza pierde relevancia

> *Un presupuesto que se archiva en enero no es un presupuesto. Es un ejercicio de optimismo con formato de Excel.*
>
> *El valor del presupuesto no está en la precisión de las cifras de enero. Está en las conversaciones que genera en octubre cuando la realidad se desvía.*
>
> *Y en la capacidad de la empresa para actuar antes de que sea demasiado tarde.*

www.luante.es · contacto@luante.es · 636 81 22 99