

Un buen presupuesto no termina cuando se aprueba

Por Rodolfo Elizondo

26 de octubre del 2026



Un buen presupuesto no termina cuando se aprueba

Presupuestar bien define el rumbo. Revisar, decidir y corregir durante el año es lo que permite llegar.

El presupuesto 2027 no termina en diciembre. Aprobarlo es el punto de partida; administrarlo es lo que cambia el resultado.

El entorno da poco margen: entre 1.7% y 1.9% de crecimiento esperado, referencias macro que no coinciden entre sí y una jornada semanal que baja de 48 a 46 horas.

La pregunta de fondo: ¿tu empresa administra el presupuesto o solo lo compara contra el cierre de cada mes?

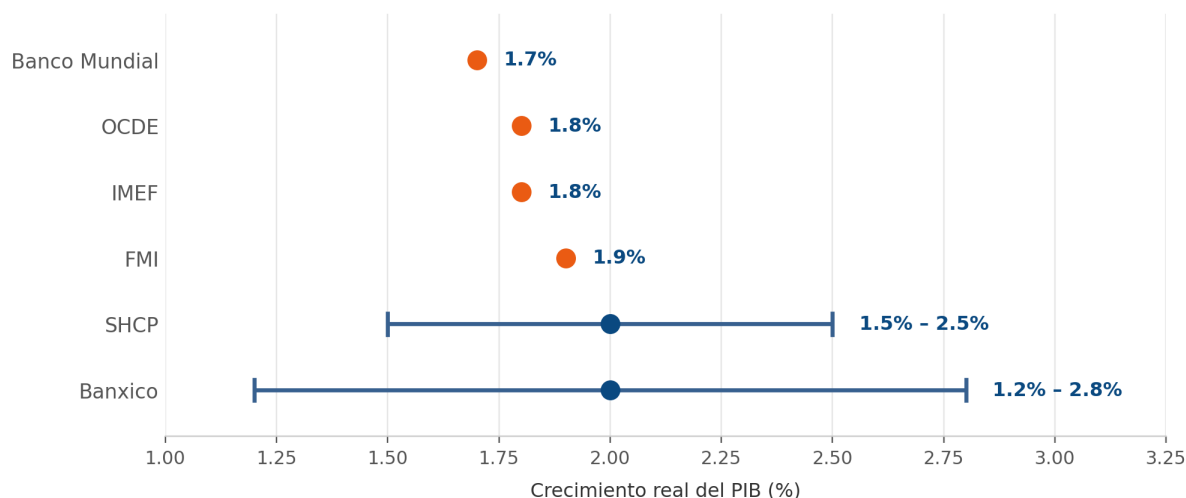
Situación y entorno de crecimiento en México

Cada cierre de año, muchas empresas familiares repiten el mismo ejercicio: toman el presupuesto anterior, ajustan ventas y gastos, incorporan algunos proyectos y buscan que los números cierren. El problema es que **un presupuesto no debería servir solo para fijar una meta, sino para orientar las decisiones que habrá que tomar durante el año.**

Para 2027, el entorno apunta a un crecimiento moderado. La OCDE proyecta 1.8% de crecimiento para México, el FMI 1.9% y el Banco Mundial 1.7%. Hacienda plantea un rango de 1.5% a 2.5%. A la vez, la reducción gradual de la jornada laboral llevará el máximo semanal de 48 a 46 horas en 2027, sin reducción salarial. Son cambios que pueden mover ventas, capacidad y costos aunque el negocio “siga igual”.

Por eso, presupuestar bien implica cuestionar los supuestos detrás de los números. Pero también implica algo más: **crear un plan que permita identificar desviaciones, entenderlas y actuar** cuando la realidad empiece a separarse de lo presupuestado.

México: proyecciones de crecimiento para 2027



Fuentes: SHCP (CGPE 2027), Banco de México (Informe Trimestral abr.-jun. 2026), OCDE (jun. 2026), FMI (jul. 2026), Banco Mundial (jun. 2026) e IMEF (sep. 2026). SHCP y Banxico muestran rangos; el resto, pronósticos puntuales.

1. ¿Tu presupuesto explica de dónde vienen los números?

El primer error es pensar que cualquier presupuesto es mejor que ninguno. Un archivo con doce columnas mensuales puede ordenar cifras, pero no necesariamente ayuda a dirigir una empresa.

Un presupuesto útil empieza por **hacer explícitos los supuestos que lo sostienen**. Si esperas crecer 8% en ventas, ¿de dónde vendrá ese crecimiento: precio, volumen, nuevos clientes o capacidad adicional? Si el margen mejora, ¿qué cambia en mezcla, compras o productividad? Si la nómina aumenta, ¿responde a más personal, ajustes salariales, horas extra o cambios en la jornada?

Esto es especialmente importante en 2027 porque las referencias macroeconómicas no son una sola cifra. Hacienda usa un tipo de cambio de 18.0 pesos por dólar al cierre del año, mientras que la encuesta de septiembre del IMEF ubica su expectativa en 18.20. En inflación también existe diferencia: Hacienda plantea 3.0% al cierre de 2027 e IMEF 3.9%. **El objetivo no es escoger la cifra “correcta”, sino entender qué pasa con tu negocio si los supuestos se mueven**. Cada cifra relevante debería poder responder tres preguntas: de dónde viene, qué supuesto la sostiene y quién es responsable de administrarla.

2. El presupuesto empieza a tomar valor cuando comienzas a monitorear desviaciones

Ningún presupuesto se cumple exactamente como fue aprobado. Tampoco debería esperarse que así sea. Clientes retrasan pedidos, los costos cambian, una contratación tarda más de lo previsto o una inversión se adelanta. La desviación, por sí sola, no significa que el presupuesto estuvo mal.

Su valor aparece cuando permite **detectar a tiempo que la realidad está tomando otro camino.**

Imagina una empresa que en marzo está 7% por debajo de su presupuesto de ventas. La respuesta no debería limitarse a “hay que recuperar en abril”. Primero hay que entender si la diferencia proviene de menor volumen, precio, mezcla, un cliente específico o capacidad operativa. Cada causa exige una decisión diferente.

Una desviación, cinco causas posibles



Ejemplo ilustrativo. Una misma desviación en ventas puede tener causas distintas, y cada una exige una decisión diferente.

Lo mismo aplica para margen, nómina, inventario y flujo. Una empresa puede vender lo presupuestado y aun así generar menos efectivo porque el margen cayó dos puntos o la cartera se extendió diez días. Si la revisión se queda en el ingreso total, el problema puede pasar desapercibido durante meses.

Por eso conviene definir desde enero qué variables se revisarán y qué nivel de desviación exige una explicación o una acción. No se trata de llenar una reunión de indicadores: se trata de identificar las pocas variables que realmente cambian el resultado del negocio.

3. El foro donde las explicaciones se vuelven decisiones

Para que el presupuesto se administre hace falta un foro: una revisión mensual donde la información se valide, se discuta y se cierre con decisiones y responsables. Y ese foro solo funciona si el presupuesto no se usa para castigar a quien reporta una desviación; cuando cualquier diferencia se trata como un incumplimiento personal, los equipos defienden el número, retrasan las malas noticias o mueven las explicaciones. La disciplina presupuestal funciona mejor cuando el objetivo es decidir a tiempo, no encontrar culpables.

En muchas empresas familiares, la reunión mensual termina cuando alguien explica por qué no se cumplió el presupuesto. El área comercial habla del mercado, operaciones explica los costos y finanzas presenta el cierre. Todos entienden qué pasó, pero nadie modifica el rumbo.

Ahí está la diferencia entre **comparar contra presupuesto y administrarlo**.

Las cinco preguntas de una revisión mensual útil

1. ¿Qué pasó?
2. ¿Por qué pasó?
3. ¿Es temporal o puede repetirse?
4. ¿Qué decisión vamos a tomar?
5. ¿Quién es responsable de ejecutarla?

Por ejemplo, si una empresa manufacturera encuentra que su margen bruto está dos puntos debajo del plan, “subió el costo” no es suficiente. Necesita separar cuánto viene de materias primas, cuánto de precio, cuánto de mezcla de producto y cuánto de menor productividad. Tal vez la respuesta sea renegociar una compra; tal vez ajustar precios; tal vez priorizar productos con mejor contribución. El mismo resultado financiero puede requerir acciones completamente distintas. **Para una empresa expuesta a comercio exterior, el presupuesto necesita incorporar estos cambios cuando se materialicen, no esperar hasta el siguiente ciclo anual.**

Una forma práctica de empezar en 2027 es elegir **entre tres y cinco variables críticas** para el negocio y revisarlas cada mes junto con resultados y flujo. Para una empresa pueden ser volumen, margen e

inventario; para otra, ocupación, nómina y cobranza. Lo importante es que cada indicador tenga un responsable y que una desviación relevante lleve a una decisión.

Conclusión

Un presupuesto bien construido es indispensable: fija expectativas, hace explícitos los supuestos y asigna recursos antes de que empiece el año. Pero su valor real aparece después de aprobarlo, cuando una desviación obliga a preguntar, la pregunta lleva a una causa y la causa termina en una decisión con responsable y fecha.

Todos los años se tienen variables que ninguna empresa podrá controlar: crecimiento macroeconómico, tipo de cambio, regulación laboral, condiciones comerciales, entre otras. Lo que sí puede controlar es la velocidad y la calidad con la que responde.

Presupuestar bien define el rumbo.

Revisar, decidir y corregir durante el año es lo que permite llegar.



Rodolfo Elizondo

Líder de Proyectos en GPC
Ingeniero Industrial y de
Sistemas con más de 4 años de
experiencia en consultoría
estratégica.

contacto@gpcmx.com

Te invitamos a seguir conociendo los temas y
estrategias más relevantes en nuestros [artículos](#)