



# FINANZAS CON VISIÓN

De presupuestos rígidos a modelos dinámicos

Durante años, muchas empresas han trabajado bajo esquemas presupuestales estáticos: se define una cifra anual, se distribuye por áreas y se espera que el mercado se comporte conforme a lo planeado. Sin embargo, la realidad actual obliga a replantear esta lógica.

Cambios en el tipo de cambio, inflación, ajustes regulatorios, incertidumbre política, variaciones en tasas de interés, problemas logísticos o cambios bruscos en la demanda pueden volver obsoleto un presupuesto en cuestión de semanas.

Hoy, más que presupuestos fijos, las organizaciones necesitan modelos financieros dinámicos que les permitan adaptarse con rapidez y tomar decisiones con mayor claridad.

## 1. El presupuesto anual ya no es suficiente

El problema de los presupuestos rígidos no es que sean incorrectos, sino que parten de un supuesto poco realista: que el contexto permanecerá estable.

Cuando una empresa trabaja con una sola proyección de ingresos, costos y utilidades, queda expuesta a reaccionar tarde frente a cambios importantes. Esto genera decisiones improvisadas, recortes poco estratégicos o inversiones que terminan fuera de tiempo.

Un modelo dinámico permite actualizar escenarios de forma constante, identificar riesgos potenciales y actuar antes de que el impacto sea crítico.

### 1. Pensar en escenarios, no en una sola proyección

Las empresas más preparadas ya no trabajan con un único escenario financiero. Desarrollan, al menos, tres posibles rutas:

\* Escenario base: lo que se espera que ocurra si el entorno se mantiene relativamente estable.

\* Escenario optimista: considera variables favorables como mayor demanda, mejor tipo de cambio, reducción de costos o crecimiento acelerado.

\* Escenario conservador o de riesgo: contempla caídas en ventas, aumento de costos, retrasos en pagos, cambios regulatorios o incertidumbre política.

Este ejercicio permite entender con anticipación cómo se comportaría el negocio bajo distintas circunstancias y qué decisiones deberían tomarse en cada caso.

### 2. Las variables que más conviene monitorear

Para construir un modelo dinámico no es necesario complicar excesivamente el análisis. Lo más importante es identificar las variables que realmente afectan la rentabilidad y operación del negocio.

Entre las más comunes se encuentran:

- \* Tipo de cambio
- \* Inflación
- \* Tasas de interés
- \* Costos de materias primas
- \* Niveles de inventario
- \* Tiempos de cobranza
- \* Variaciones en ventas
- \* Cambios regulatorios
- \* Costos laborales
- \* Dependencia de ciertos clientes o proveedores

Cuando estas variables se revisan periódicamente, la empresa puede anticiparse y ajustar sus decisiones con tiempo.

### 3. La flexibilidad financiera también es una ventaja competitiva

Las empresas que reaccionan rápido suelen ganar participación de mercado frente a aquellas que se paralizan esperando estabilidad.

Contar con escenarios alternativos permite decidir con mayor rapidez si conviene invertir, reducir gastos, renegociar contratos, cambiar precios, mover inventarios o posponer proyectos.

La flexibilidad financiera ya no es solo una práctica de control. Se ha convertido en una herramienta de crecimiento y resiliencia.