

## Consejos útiles para el proceso de presupuesto financiero para empresas

En un artículo publicado por Russell Lester (2025), quien es CFO de una empresa reconocida norteamericana, se resalta la importancia a los directores financieros de cambiar su mentalidad sobre cómo gastar y asignar capital. Se exhorta a liderar activamente frente a la incertidumbre global (volatilidad, IA, cambios laborales) que desafía la creación de estabilidad y conviene reflexionar sobre cómo la empresa asigna recursos (colaborativa o aisladamente, con datos o emoción). Si el gasto está desconectado de las prioridades de crecimiento, este no se logrará. Plantea la pregunta sobre los principales pasos para sobrevivir a la planeación estratégica y al presupuesto.

### 1. Iniciar la planificación estratégica

La temporada presupuestaria debe empezar con la estrategia, no con los números. La utilización de fórmulas como “resultados del año pasado más 10%” desvincula el proceso de la dirección real de la empresa. Una estrategia robusta requiere revisar la visión, misión y el plan a 1-3-5 años, además de entender el panorama externo, como el impacto de la IA en 2025 y las nuevas amenazas competitivas. Los modelos de dimensionamiento del mercado (Total, Disponible, Manejable) son vitales para tomar decisiones informadas, y revisar la ruta del producto asegura la alineación con la misión de la compañía.

### 2. Establecer la base del presupuesto

La base del presupuesto, desarrollada con la planificación estratégica, es el fundamento financiero del año, clarificando los factores de gasto e ingreso. Es un presupuesto preliminar basado en inversiones conocidas, siendo el personal y la tecnología los gastos que más lo impactan. Esto requiere visibilidad total de suplidores y contratos para gestionar los costos.

Para determinar gastos, los negocios adoptan:

- **Presupuesto base 0:** Todo gasto debe justificarse desde cero.
- **Presupuestación basada en tasa de ejecución (run rate):** El gasto actual se extrapola y se usa como base.



Para determinar los factores de ingreso, la gerencia conduce un modelo usando uno o ambos métodos:

- **Basado en embudo:** Oportunidades que surgen de la generación de demanda.
- **Top-Down/Bottom-Up:** Combina objetivos generales con proyecciones detalladas.

### 3. Fijar objetivos financieros

Este es un punto decisivo, donde el establecimiento de objetivos requiere equilibrar las expectativas de los inversores, las ambiciones del liderazgo y las realidades del mercado.

Frente al caos del mercado, es crucial establecer objetivos basados en datos. La responsabilidad de fijarlos suele recaer en una combinación de la Junta Directiva, accionistas y gerencia de la compañía.

La clave es encontrar el punto óptimo entre credibilidad y aspiración: los objetivos demasiado conservadores no inspiran, mientras que los demasiado agresivos desmoralizan.

# Consejos útiles para el proceso de presupuesto financiero para empresas

## 4. Identificando brechas

Identificar las brechas entre las proyecciones de ingresos y los objetivos del liderazgo es crucial para lograr el plan. Inevitablemente, surgirá una brecha al comparar los datos de planificación con los objetivos de la gerencia/accionistas. Así, la identificación oportuna de brechas evita sorpresas futuras.

Hay tres brechas principales a considerar:

- **Brechas de Ingresos:** Exigen analizar a fondo las palancas de ingresos (prospectos, conversión) más allá de las métricas superficiales.
- **Brechas de Gastos:** Suelen originarse por una desconexión entre el plan de ingresos y el de gastos (p. ej., inversiones que no apoyan los resultados).
- **Brechas de Recursos y Procesos:** Ocurren en la mecánica de ejecución (herramientas, procesos) incluso si las cifras están alineadas.

Es vital que estas brechas se aborden mediante discusiones en vivo y toma de decisiones, no solo en hojas de cálculo.

## 5. Revisar palancas y fugas

En esta etapa, Finanzas debe evolucionar de un rol pasivo a un asesor estratégico. El proceso de identificación de brechas obliga a la empresa a llenarlas o a aceptar un plan inferior, lo que vuelve crucial la gestión del gasto. Las empresas que tratan el gasto como una ventaja estratégica son las que mejor identifican las “palancas” (oportunidades de mejora) y eliminan las “fugas” (desperdicios operativos). Este concepto de “palancas y fugas” debe ser una mentalidad constante, un “volante de inercia” (flywheel), y no solo un ejercicio presupuestario. Para lograrlo, se requiere una cultura de innovación donde Finanzas esté empoderada para analizar qué palancas son viables y recomendar alternativas para cerrar las brechas.



## 6. Establecer prioridades

Una planificación exitosa requiere una “priorización brutal,” a menudo reforzada por el CFO a través del balance, perspicacia y datos.

Para alinear prioridades, es útil el Marco de Entradas (Inputs), Salidas (Outputs) y Resultados (Outcomes):

- **Entradas (Inputs):** Actividades diarias bajo control que diferencian el rendimiento.
- **Salidas (Outputs):** Resultado de las entradas; la salida de un equipo es la entrada de otro.
- **Resultados (Outcomes):** La combinación de entradas y salidas. Maximizar el rendimiento requiere optimizar las entradas y sus transferencias.

Es útil dividir las prioridades del plan en dos categorías:

- **Manejar el Negocio (Run the Business):** Actividades esenciales para la operación normal.
- **Apuestas de Cambio de Trayectoria (Trajectory Changing Bets):** Riesgos innovadores para alcanzar el estado futuro deseado.

Capturar estas prioridades requiere un sistema de gestión con regularidad operativa, medición y visibilidad continua para rastrear el progreso.

## 7. Integrar todas las actividades en un modelo

Convertir todas las actividades (entradas, supuestos) en un plan cohesivo requiere una documentación cuidadosa, un proceso llamado “La Gran Coreografía del Presupuesto.” El liderazgo ejecutivo actúa como “productor,” asegurando que las piezas encajen, que no haya brechas y que todos entiendan su rol.



# Consejos útiles para el proceso de presupuesto financiero para empresas

El objetivo es crear un modelo escalable y resistente a errores (con software o plantillas) que incorpore con precisión todas las actividades clave, incluyendo:

- Objetivos de contratación (Bookings targets)
- Objetivos de retención
- Niveles de personal
- Inversiones en tecnología (Tech stack)
- Inversiones en I+D (R&D)
- Financiación para Generación de Demanda

Este modelo permite la gerencia “probar a presión” (pressure test) el plan (bottom-up y top-down) para asegurar que funcione como una unidad cohesiva. El modelo debe ser lo suficientemente robusto para manejar los cambios constantes del entorno empresarial actual.

## 8. Finalizar el plan formal

Una vez que las entradas (inputs) se han integrado adecuadamente, es hora de hacerlo formal. Documentar un plan formal debe incluir estados financieros (es decir, estado de resultados, balance general, estado de flujo de efectivo), junto con un plan operativo en forma de una presentación de diapositivas (slide deck) que responda:

- ¿Cuál es la oportunidad que la empresa percibe que existe?
- ¿Dónde está situada la empresa actualmente (retrospectiva del año anterior)?
- ¿Cuál es el estado futuro (resultados y metas a alcanzar)?
- ¿Cómo planea la empresa alcanzar los objetivos?
- ¿Cuáles son las inversiones requeridas para lograrlo?
- ¿Cuáles son los riesgos que podrían estar presentes?
- ¿Cómo está mitigando los riesgos el negocio?



## 9. Aprueba un plan de implementación

El liderazgo presenta el plan formalizado a la Junta Directiva y accionistas para su aprobación. El plan puede ser aceptado o devuelto para revisiones, lo cual podría reiniciar el proceso desde etapas anteriores. Para evitar retrasos, la lista de “palancas y fugas” (levers and leakages) es el recurso clave para ajustar rápidamente las brechas. Una vez aprobado, el plan debe integrarse inmediatamente en los sistemas operativos para asegurar su ejecución y evitar que sea archivado (“shelfware”).

## 10. Ejecuta proactivamente

El plan debe mantenerse relevante y accionable durante todo el año. Esto requiere establecer una cadencia operativa de revisiones (check-ins) regulares para analizar el rendimiento de las prioridades, las observaciones, los aprendizajes clave y las cosas que se harían de manera diferente.

Medir el impacto y el retorno de la inversión (ROI) permite a los líderes adaptar el presupuesto y la planificación según las iniciativas estratégicas (como la eficiencia y el crecimiento).

El proceso incluye evaluaciones constantes, discusiones de “presupuesto versus real” (budget versus actual) y la democratización de datos e información para los responsables (owners). Al hacer esto, se ayuda a las personas a darse cuenta de cuán conectadas están con el negocio y cómo su trabajo contribuye a al éxito.

Fuente: Lester, R. (2025, 28 julio). *Surviving Budget Season in 2025: 10 Tips from a CFO*. Tropic. <https://www.tropicapp.io/blog/budget-season>





# La importancia de la planificación estratégica en la administración empresarial

En el contexto actual, marcado por una intensa globalización, una competencia creciente y una constante incertidumbre económica, la planificación estratégica se ha convertido en una herramienta indispensable para garantizar la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones.

La planificación estratégica se puede entender como un pilar central de la gestión moderna, actuando metafóricamente como una “brújula” que guía a la organización hacia sus objetivos. Su función principal no es solo establecer la visión y la misión, sino alinear todas las acciones y la toma de decisiones con esas metas. Este proceso es crucial para definir objetivos claros y, sobre todo, para optimizar la asignación de los recursos limitados de la empresa, tanto humanos como financieros, asegurando que se destinen a las áreas que generan mayor valor estratégico.

Se identifican varios beneficios clave de su correcta implementación. En primer lugar, la planificación estratégica mejora significativamente el rendimiento organizacional general al proporcionar una hoja de ruta clara, lo que se traduce en una mayor eficiencia, optimización de indicadores y mejor productividad. En segundo lugar, facilita una toma de decisiones informada; en lugar de actuar de manera reactiva ante las crisis, la gerencia puede tomar decisiones proactivas basadas en datos, análisis del entorno y proyecciones. En tercer lugar, asegura la alineación de todos los recursos y departamentos, logrando que la organización trabaje de forma cohesionada.

A pesar de estas ventajas evidentes, existen desafíos significativos que pueden comprometer su éxito. El obstáculo más común y difícil de superar es la resistencia al cambio por parte de los empleados, y en ocasiones, de la propia dirección, que pueden sentirse cómodos con los procesos existentes.



Otro desafío importante es la falta de adaptabilidad; un plan estratégico diseñado de manera demasiado rígida puede volverse obsoleto e impedir que la empresa responda con agilidad a un mercado dinámico e impredecible. Además, la falta de recursos adecuados ya sea tiempo, financiamiento o personal capacitado, así como una comunicación interna deficiente sobre el plan, son factores que comúnmente llevan al fracaso de la implementación.

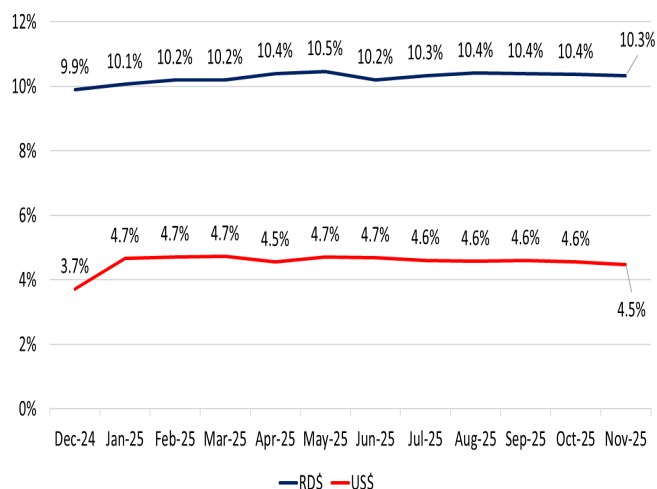
El valor de la aplicación de la planificación se vuelve aún más evidente en contextos específicos. Es especialmente relevante para los emprendimientos y el sector del comercio electrónico, entornos que por naturaleza son altamente inciertos, competitivos y cambiantes. En estos casos, la planificación ayuda a gestionar recursos escasos y a pivotar rápidamente. La planificación tiene un impacto positivo en el área de marketing, al asegurar que las campañas, los mensajes y la segmentación del mercado estén perfectamente alineados con la estrategia global del negocio. La planificación estratégica es un proceso esencial, no solo para sobrevivir, sino para prosperar, crecer de manera sostenible y desarrollar una capacidad de adaptación vital en el complejo panorama empresarial actual.



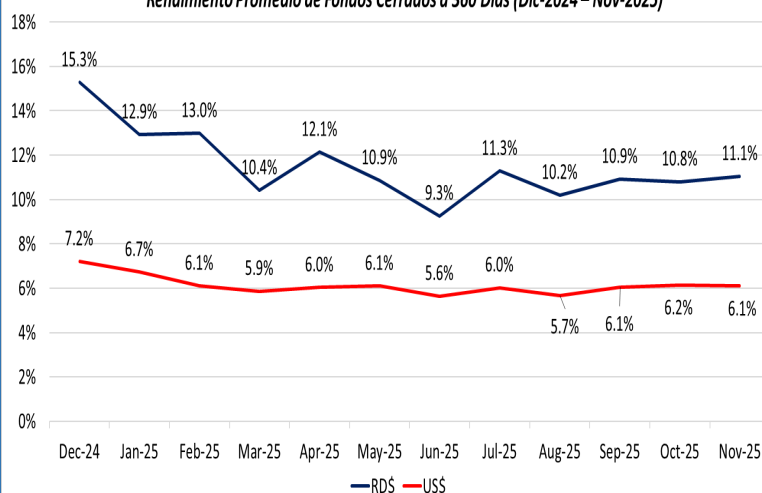
Fuente: Jiménez, M. M. J., Véliz, D. C. M., Espinoza, N. X. B., Palma, C. M. C., Miranda, D. I. C., & Méndez, J. X. O. (2024). *La importancia de la planificación estratégica en la administración empresarial*. South Florida Journal Of Development, 5(11), e4593. <https://doi.org/10.46932/sfjdv5n11-006>

# Rendimientos de los Fondos de Inversión, Nov. 2025

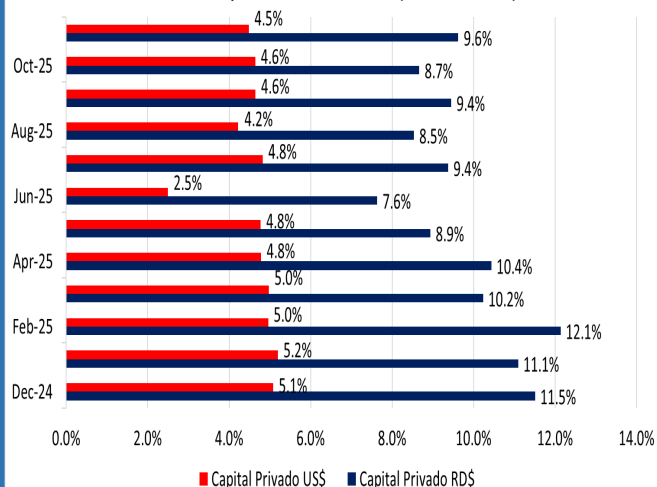
**Rendimiento Promedio de Fondos Abiertos a 360 Días (Dic-2024 – Nov-2025)**



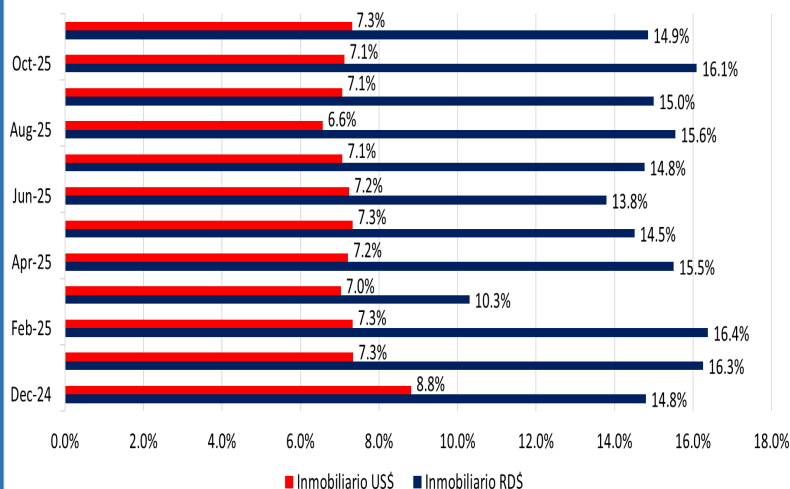
**Rendimiento Promedio de Fondos Cerrados a 360 Días (Dic-2024 – Nov-2025)**



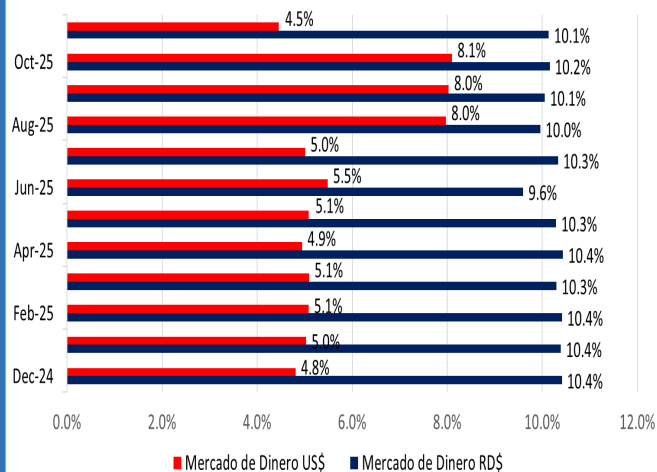
**Rendimientos Capital Privado RD\$ vs US\$ (Dic-24 a Nov-25)**



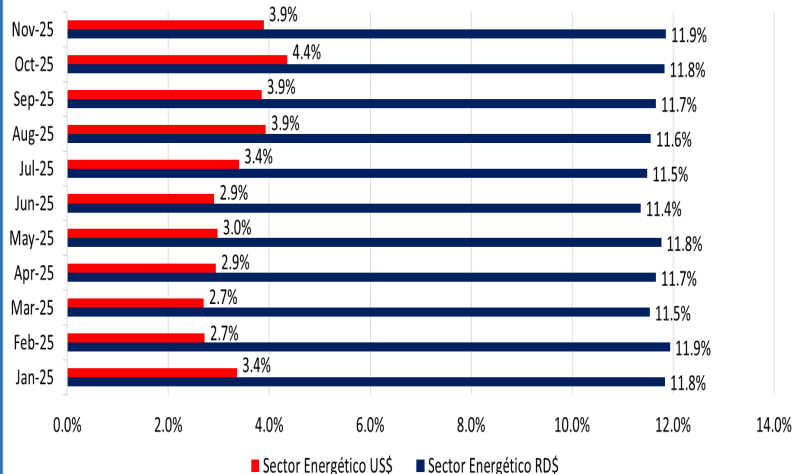
**Rendimientos Inmobiliarios RD\$ vs US\$ (Dic-24 a Nov-25)**



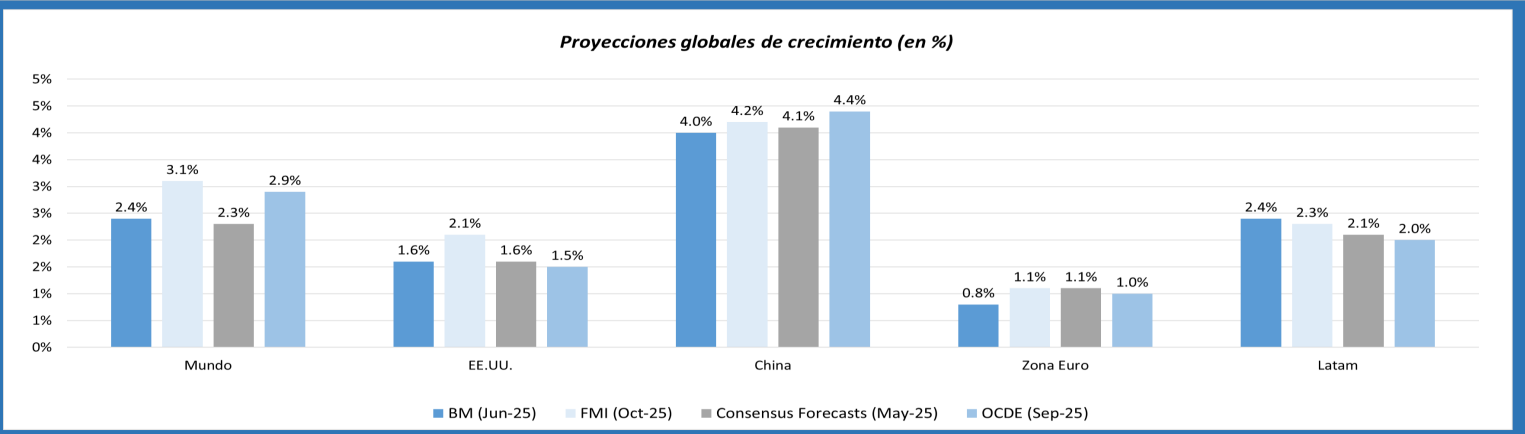
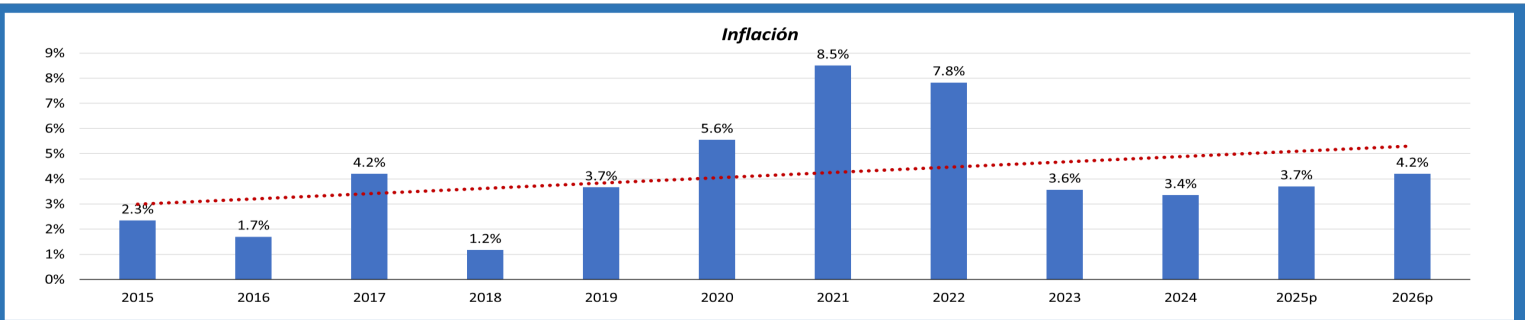
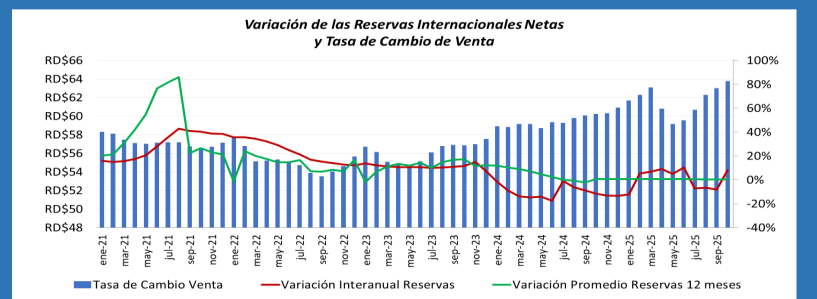
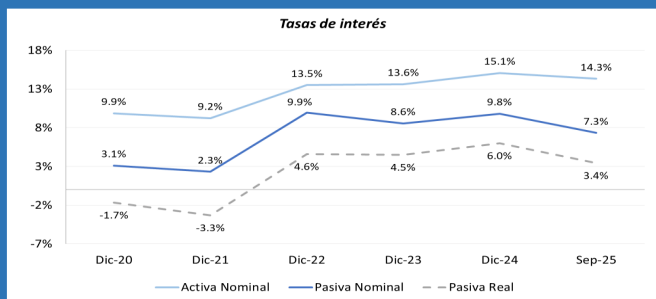
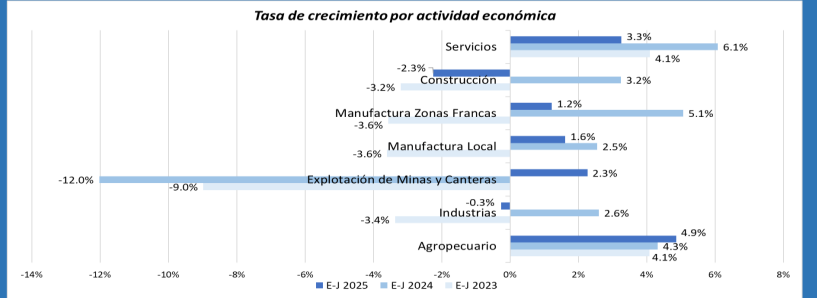
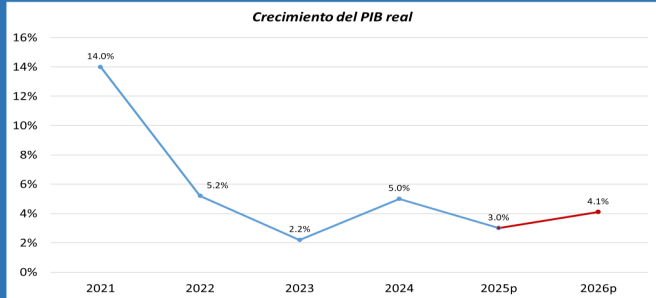
**Rendimientos Mercado de Dinero RD\$ vs US\$ (Dic-24 a Nov-25)**



**Rendimientos Sector Energético RD\$ vs US\$ (Jan-25 a Nov-25)**



# Perspectivas Macroeconómicas Rep. Dom.



**FMS** TREASURY ADVISOR

Corporativo 2015  
Suite 1103  
Calle Filomena de Cova,  
casi esquina Gustavo Mejía Ricart  
Santo Domingo, República Dominicana  
<https://www.fmsfincorp.com/>  
tel. 809-920-8019

Contacto:  
Ronaldo Pichardo  
Director Ejecutivo  
✉ [rpichardo@fmsfincorp.com](mailto:rpichardo@fmsfincorp.com)

