



qué tienen que mejorar para volver a repetir ese resultado o mejorarlo. Tampoco dejes de analizar lo que están haciendo otros participantes en el mercado, pues estar conscientes de que no son los únicos, le obliga a la empresa a ser más competitiva y enfocar los esfuerzos en su presupuesto.

## Estimar costos y gastos

Realiza una estimación detallada de costos y gastos apegada a la última información disponible que te permita identificar cuál es tu punto de partida y cuáles son los recursos necesarios para cumplir los objetivos sin exceder el presupuesto. Incluye tanto costos fijos como variables y haz un seguimiento muy cercano a las variables macroeconómicas considerando la posibilidad de variaciones por la inflación, así como de distintos escenarios de tipo de cambio para anticipar el impacto en tus márgenes de utilidad.

No caigas en la tentación de subestimar ciertos gastos y costos indirectos (soft costs). Hay ciertos costos hundidos, gastos que a lo mejor no percibes, pero al momento que se acumulan varios de estos costos pueden representar un monto significativo y con ello tener un impacto negativo en el planteamiento del presupuesto. Lo contrario aplica cuando se habla



de eficiencias. No sobrestimes las eficiencias, ya que estas no se dan de la noche a la mañana, tienen cierta curva de ajuste en lo que se van materializando, por lo que es mejor ser conservadores en asumir eficiencias para no llevarse sorpresas.

En términos generales, considerar que típicamente el rubro de gastos del presupuesto suele alcanzarse o agotarse al término del año, muchas veces con independencia del resultado alcanzado en ventas. Consecuentemente, se recomienda procurar un grado de cautela y austeridad en la estimación de gastos a nivel presupuestal.

## Determinar inversiones en CAPEX

Las inversiones en activos de capital (CAPEX) son cruciales para el crecimiento y sostenibilidad de una empresa. El CAPEX incluye las inversiones en activos

fijos como maquinaria, infraestructura, tecnología o propiedades que generan valor futuro; su objetivo suele ser mejorar la eficiencia operativa, aumentar la capacidad de producción o modernizar procesos.

En un mundo que está constantemente cambiando y con mercados evolucionando continuamente, se torna cada vez más relevante que las empresas consideren inversiones en tecnología, mismas que suelen ser de alta cuantía monetaria pero que, dependiendo de su naturaleza y uso, pueden amortizarse en el tiempo a nivel resultados.

La diferencia con OPEX es que el OPEX es para gastos operativos recurrentes relacionados con el funcionamiento diario y se registran directamente como costos, mientras que el CAPEX es un gasto de inversión que genera beneficios en el largo plazo y se capitaliza en el balance.

Identifica los proyectos que generen el mayor retorno sobre la inversión (ROI)

o que sean críticos para la operación, evalúa el uso de métricas como VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno) y el período de recuperación para tomar decisiones informadas y así considerar cómo los CAPEX influyen en el posicionamiento competitivo del valor sostenible.

Integrar el CAPEX en el presupuesto anual, garantiza recursos suficientes sin comprometer el flujo de caja.

Si bien mencionamos que el valor de las inversiones en CAPEX puede amortizarse gradualmente en el estado de resultados, a nivel flujo de efectivo deben reconocerse al momento que se erogan. Un punto a evaluar en este aspecto es el mecanismo óptimo para financiar estas inversiones (lo más eficiente suele ser con una proporción mayoritaria de deuda, ya sea crédito tradicional o bien financiamiento del vendedor o proveedor del CAPEX, pues la deuda suele tener un costo implícito inferior que el capital).