

Un nuevo modelo de gerencia

La revolución del desempeño

Niels Pflaeging
DIRECTOR PARA BRASIL Y SUDAMÉRICA
DE BEYOND BUDGTING



La nueva herramienta de gestión estratégica para las empresas llegó al Perú. La propuesta: eliminar los presupuestos tradicionales y enfocarse en la estrategia y la creación de valores. Beyond Budgeting, una asociación que reúne a 110 empresas que buscan liberarse del sistema presupuestario, presentó esta interesante propuesta a Diplomacia & Negocios Internacionales. Niels Pflaeging, director para Brasil y Sudamérica de esta organización contesta a nuestras inquietudes. Aunque la duda queda aún en el tintero ¿Y usted se atrevería a cambiar el modelo de gestión de su empresa?

¿En qué consiste esta nueva herramienta de gestión?

La meta es ser siempre los mejores, trabajando con metas flexibles. Esta es una idea innovadora donde la gestión presupuestaria es un modelo que no sirve para sobrevivir en mercados dinámicos y competitivos. Esta propuesta no significa abandonar las metas, sino que trabajar sin planes fijos y presupuestos es mejor, además es utilizar otro tipo de metas y parámetros de desempeño. Las metas tradicionales de corto o largo plazo casi siempre fijas causan una serie de impactos negativos para las personas y las empresas.

¿Cómo se trabaja entonces?

Las empresas trabajan como una liga de fútbol donde hay una primera y segunda división, es decir, se tiene que ser el mejor equipo del mundo, aunque a veces es importante también ser el mejor de su división y para las empresas debe valer la misma cosa, sólo basta con ser la mejor empresa de su industria. Eso sería una meta negativa ¿no? pero aquí no se necesita filosofar sobre el mundo e inventar números, porque el problema de trabajar con números es que quitas las expectativas de todo el mundo, es decir, todos intentan llegar a la meta.

¿No usar presupuestos asegura que una empresa sea exitosa?

No, no asegura nada. Pero por lo menos no limita el desempeño, porque las empresas que tienen presupuestos corren atrás de metas y presupuestos mediocres, eso también significa que hay una división de recursos para el año, por ejemplo ahora la mayoría de empresas del Perú están empezando a hacer presupuestos para el 2006. Significa destinar recursos para cada uno y después solamente gastar (porque con el presupuesto reservado es solamente gastar) y esto es de cierta manera una responsabilidad organizada, porque todo el mundo tiene que gastar. El buen ejecutivo es aquel que sabe gastar bien. A veces las empresas gastan

en cosas innecesarias para quemar el presupuesto, sino después el año que viene se va a tener menos recursos porque no se gastó el presupuesto destinado.

¿Qué pasa con los pronósticos presupuestales?

Por ejemplo los ejecutivos del Banco Sueco, el más rentable de Europa, dicen que ellos no hacen ningún tipo de pronóstico, es el tesorero del banco que tiene un pronóstico de flujo de caja, pero no existe otro en la empresa porque señalan que es mucho mejor entender perfectamente el presente que filosofar sobre el futuro.

Un presupuesto es un plan fijo para un período de un año o más, mientras que el flujo de caja que hace el tesorero consiste en hacer un pronóstico para dos o cuatro semanas. La mayoría de estas empresas tienen un flujo de caja que es de corto plazo, máximo hasta dos meses pero jamás más que esto.

¿Pero tal vez esto se hace necesario en emergencias?

En cualquier empresa hay emergencias. Pero en estas nuevas empresas todos tienen la responsabilidad de mejorar la empresa, no hay jerarquías funcionales pero sí equipos con alto poder de decisión y de responsabilidad. Antes pensábamos que había empresas excepcionales porque había líderes excepcionales, ahora es bien claro que el modelo tradicional de gestión de mando es del siglo pasado, el taylorista que ya no funciona más.

Quizás las empresas no enfrentan este cambio por miedo...

Eso pasa porque estamos acostumbrados a controlar el desempeño frente a nuestros planos que son fantasías sobre el desempeño del futuro, es una ilusión de control que tenemos hoy, pero seguro la gente ahora dice: esto es irresponsable hacer, aunque a la vez sabemos que Toyota lo hace y también el Banco Sueco, el más eficiente del mundo, entonces ¿por qué yo no?