

PERFILES & ENTREVISTAS EXCLUSIVAS



23

Jeremy Hope

Jeremy Hope es autor de numerosos artículos y libros en el área de administración | Es coautor del artículo "Beyond Budgeting" que fue galardonado con el máximo premio concedido por la International Federation of Accountants (IFAC) en 1998.

El fin de los presupuestos anuales

No es ningún secreto que el proceso tradicional que se usa para presupuestar insume mucho tiempo y agrega poco valor. La nueva economía, donde las cosas cambian a gran velocidad, es cada vez más difícil de ser contenida en presupuestos que son realizados cada doce meses. Jeremy Hope y Robin Fraser presentan en su libro *Beyond Budgeting. How*

Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap (2003), una nueva forma de trabajar. Sus recomendaciones están basadas en cinco años de estudios sobre varias compañías en diferentes sectores comerciales e industriales, que ya abandonaron el proceso tradicional de hacer los presupuestos anuales y exhiben resultados superiores.

INTRODUCCIÓN AL PENSAMIENTO DE JEREMY HOPE

El presupuesto tradicional

El proceso tradicional para realizar presupuestos insume mucho tiempo de los distintos departamentos funcionales de la organización.

Durante largas jornadas cada departamento debe calcular en detalle los egresos, ingresos e inversiones, entre otros puntos, del ejercicio en cuestión.

Toda esta información es enviada al departamento financiero, donde los funcionarios la consolidan para presentarla a la dirección superior de la empresa.

A partir de aquí comienza el proceso de negociación entre la dirección superior y los departamentos funcionales. Esta negociación supone generalmente realizar simulaciones alternativas al presupuesto presentado.

Al final de varias simulaciones se llega a un acuerdo entre las partes acerca de cuál es el presupuesto que deberá ser cumplido hasta que sea revisado nuevamente.

El presupuesto aprobado se transforma en un acuerdo fijo con la dirección superior. Los autores denominan a este acuerdo "contrato fijo de desempeño".

El contrato fijo de desempeño presenta cuatro desventajas principales: induce a los ejecutivos a alcanzar los objetivos establecidos en el presupuesto anual muchas veces en detrimento de la estabilidad de la organización a mediano y largo plazo, puede provocar una actitud conformista en los ejecutivos (al alcanzar los objetivos negociados raramente están tentados a superarlos dentro del mismo ejercicio considerado en el presupuesto), genera importantes costos hundidos para la organización y centraliza la toma de decisiones reduciendo la flexibilidad de las organizaciones.

Jeremy Hope y Robin Fraser recomiendan reducir el uso de presupuestos. Para ello sugieren eliminar el contrato fijo de desempeño y descentralizar la toma de decisiones.

La nueva forma de trabajar

La eliminación del contrato fijo de desempeño permite que la organización sea más flexible a un entorno que así lo requiere.

¿Cómo se implementa la eliminación del contrato fijo de desempeño que tradicionalmente se establece a través del presupuesto anual?

En vez de generarse un proceso complejo de recolección de números, sucesivas simulaciones y negociaciones, la dirección superior establece grandes objetivos que alcanzar en función de analizar los diferentes mercados, el sector comercial e industrial en el cual están inmersos, la situación actual de la empresa y la estrategia definida.

Los objetivos son claramente establecidos y reflejan un mínimo que debe ser alcanzado invitando a la organización a superar este mínimo.

Dichos objetivos generalmente se refieren a medidas financieras o económicas como el TIR (Tasa Interna de Retorno) o la generación de caja.

Los objetivos se fijan en relación con otros indicadores para asegurar que se muevan con los vaivenes de la economía y el entorno competitivo. Por ejemplo, nuestro negocio debe alcanzar un TIR (Tasa Interna de Retorno) superior en "x puntos" al promedio del sector industrial en que competimos.

Una vez que estos objetivos son establecidos, los ejecutivos simplemente se ponen a trabajar. El desafío es superar estos macro-objetivos fijados por la dirección superior.

¿Cómo se asegura que los ejecutivos busquen superarse al no haber un presupuesto para usar como elemento de control?

La idea que subyace bajo la propuesta de los autores es que cada uno de los integrantes de la organización realice el máximo esfuerzo para alcanzar resultados superiores.

Para ello, es muy importante generar, a través de la capacitación, una micro-cultura de confianza y búsqueda del mejoramiento continuo.

No hay necesidad de invertir tiempo en desarrollar un presupuesto para presentar y negociar.

Cada responsable de proceso es recompensado por superar las medidas de desempeño alcanzadas el año anterior, las medidas de desempeño de las empresas que son consideradas "benchmark" y las medidas de desempeño de otras unidades de negocios dentro de la organización.

La negociación con la dirección superior se centra principalmente en definir cuáles son los benchmarks.

Al no existir un presupuesto centralizado, cada uno de los centros de rentabilidad que requiera fondos deberá desarrollar sus proyectos de inversión para justificar la solicitud dentro de la organización. Los proyectos pueden ser presentados en cualquier momento.

Los distintos dueños de procesos que dirigen los centros de rentabilidad van a tener que competir por los recursos escasos.

La ventaja de este modelo es una mayor rapidez y flexibilidad para obtener fondos.

Como puede apreciarse este nuevo modelo se basa en la confianza.

Descentralizar la organización es también muy importante en esta nueva forma de trabajar.

La dirección central se mueve de un rol de control a un rol de coaching con los responsables de cada proceso.

A continuación entrevistamos en exclusiva para Management Herald a Jeremy Hope coautor del libro *Beyond Budgeting. How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap* (Más allá de los presupuestos: cómo pueden liberarse los gerentes de la trampa del desempeño anual) (2003).*

ENTREVISTA EXCLUSIVA A JEREMY HOPE

En su libro *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free From the Annual Performance Trap* (Más allá de los presupuestos: cómo pueden liberarse los gerentes de la trampa del desempeño anual) usted presentó un nuevo modelo de trabajo. ¿Podría compartir con nosotros más información sobre dicho modelo?

Hemos identificado un nuevo modelo de trabajo que va más allá de la fijación de presupuestos y que se implementa con éxito en más de 25 empresas estudiadas. Este nuevo modelo de trabajo tiene algunos principios

que creemos que son clave, y pueden ser sintetizados de la siguiente manera:

En primera instancia, se ha liberado del contrato de desempeño fijo que deriva en objetivos crecientes y se lo ha reemplazado por un sistema que alienta las metas a largo plazo avaladas por medidas y recompensas relativas.

En segunda instancia, se ha pasado de contar con planes anuales fijos a un proceso de planificación continuo, respaldado por retroalimentación y aprendizaje constante basado en KPI'S (indicadores clave de desempeño) y rolling forecasts.

Finalmente, se ha pasado de la asignación anual de recursos y coordinación central a un sistema que facilita el acceso a los recursos cuando fuere necesario y permite a los gerentes coordinar sus acciones en forma dinámica respondiendo a las exigencias del cliente actual.

¿Cuáles son las ventajas de este nuevo modelo a diferencia del modelo de presupuestos convencional?

Hay una serie de ventajas que se presentan al adoptar este nuevo modelo:

- 1) Este nuevo modelo de trabajo permite que las empresas respondan de manera más rápida a las amenazas y oportunidades emergentes (en el modelo de presupuesto convencional la gente se ve limitada por objetivos y planes establecidos/fijos).
- 2) Estimula la innovación (en el modelo convencional la gente acata las normas).
- 3) Permite que los gerentes reduzcan costos (no existe la mentalidad de "gastar" o "perder").
- 4) Alienta a las empresas a concentrarse en los clientes (los presupuestos hacen que la gente se concentre en alcanzar objetivos internos en vez de generar valor para los clientes).

¿Cuáles son los principales cambios que este nuevo modelo implica en virtud de la estructura de la organización?

El principal desafío es convertirse en una organización radicalmente descentralizada, con pocos niveles de gerenciamiento y gran cantidad de pequeños centros de rentabilidad. Esta es la clave verdadera del éxito de Handelsbanken (banco europeo) junto con sus bajos costos. Las personas aprenden a ser responsables individualmente y no esperan a que se les diga lo que tienen que hacer.

¿Cuál es la función del departamento de IS (Sistemas de Información) en esta nueva forma de trabajar?

En una red como la de Handelsbanken, la información está disponible para todos los niveles a fin de que pueda ser analizada y comprendida.

El objetivo más importante es permitir que los gerentes "sientan y respondan" los cambios del mercado y estén en contacto con la realidad al comparar su desempeño con el de sus pares y los parámetros a nivel mundial, en vez de hacerlo con planes y presupuestos estériles.

La información online incluye informes de estados de resultado por parte de la sucursal y el cliente, patrones y tendencias en el comportamiento del cliente, gráficos de

productividad de la sucursal y su desempeño, comparado con el de sucursales similares.

¿Este modelo se puede aplicar tanto a pequeñas y medianas empresas como a grandes empresas?

Gran cantidad de estos principios pueden aplicarse a todo tipo de empresa. Por ejemplo, el hecho de mirar siempre hacia adelante en vez de mirar hacia atrás es un principio

No hay una receta para seguir. La mayoría de las empresas comienzan por cambiar sus procesos, por ejemplo, al introducir tableros de comando y pronósticos para que los gerentes puedan modificar los planes trimestralmente en lugar de anualmente.

El próximo paso consiste en reemplazar los objetivos e incentivos establecidos por metas y medidas relativas. Hay que concentrarse en vencer a la competencia en lugar de derrotar al presupuesto.

El siguiente paso es introducir un mercado interno para que los equipos en todos los niveles puedan acceder a los recursos cuando los necesiten en lugar de negociarlos a través de presupuestos.

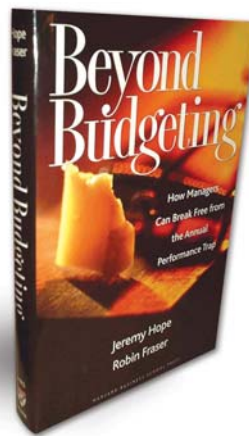
El último paso es erradicar la burocracia y reducir a los directivos para que la gente de primera línea pueda tomar decisiones en su sector dentro de un marco de principios, valores y límites.

Es un proceso iterativo, que puede durar desde uno hasta cinco años.

Aquellos líderes que posean una visión clara de lo que quieren ser en un periodo de tres a cinco años y que luego sigan esa visión tendrán posibilidades de triunfar.

También es importante mantener la coherencia. En otras palabras, las empresas no pueden seleccionar los principios que les agradan e ignorar otros. Para que esta nueva manera de trabajar funcione debe implementarse de una forma integral.*

por Fernando Doria



que debe aplicarse a todas las empresas.

Sin embargo, existen grandes beneficios para las empresas más grandes, donde abundan los problemas vinculados a políticas de presupuestos.

¿Cuáles son los principales pasos que una empresa debe seguir, para implementar este nuevo modelo presentado en su libro?

Bibliografía

- **Hope Jeremy & Fraser Robin** (2003) *Beyond Budgeting. How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston: HBS Press.
- **Hope Jeremy & Hope Tony** (1997) *Competing in the Third Wave*. Boston: HBS Press.
- **Hope Jeremy & Hope Tony** (1995) *Transforming the Bottom Line*. Boston: HBS Press.

SUMARIO

Management Herald sale los primeros lunes de cada mes. Encuentre el N° 17 el lunes 1 de diciembre en los principales quioscos del país.

PROXIMA EDICIÓN...

- **Entrevista exclusiva con Michael J. Silverstein**
Senior Vice President and Global Consumer and Retail Leader del *The Boston Consulting Group (BCG)*, sobre su último libro titulado *Trading Up. The New American Luxury* (2003). Durante la entrevista comenta la importancia estratégica de lanzar productos de lujo para consumo masivo.
- **Leonard Berry y Neeli Bendapudi**
Explican, en "Cómo crear servicio al cliente superior", las mejores prácticas para brindar un excelente servicio al cliente. Este artículo fue publicado originalmente por la revista *Harvard Business Review* y se basa en cinco meses de investigación en la Clínica Mayo de los Estados Unidos.
- **Caso de marketing exitoso**

- **Estrategias contrarrevolucionarias**
Segunda parte del artículo escrito para *Harvard Business Review* por Richard D'Aveni, que habla sobre las estrategias que los líderes de negocios deben desarrollar para modificar o detener los efectos negativos de las continuas revoluciones que se presentan en una nueva economía, donde lo único permanente es el cambio.
- **Caso de estudio Harvard Business Review en inglés**
Sobre Liderazgo
- **Artículo de McKinsey & Company**
- **Daniel Goleman**
El autor del libro reconocido internacionalmente *Inteligencia emocional* y el transformador del concepto de inteligencia, nos brinda los principales aportes de su reciente libro *El líder resonante crea más* (2003)