



Harvard Business Review
América Latina

¿Quién necesita presupuestos?

por Jeremy Hope y Robin Fraser

Febrero 2003

Reimpresión R0302J-E

Las empresas modernas rechazan la centralización, la planificación inflexible y el método de mando y control. Pero entonces, ¿por qué se aferran a un proceso que refuerza todo ello?

¿Quién necesita presupuestos?

por Jeremy Hope y Robin Fraser

El proceso presupuestario, tal como es ejercido por la mayoría de las corporaciones, debe ser abolido. La propuesta puede parecer radical, pero sería sencillamente la culminación de incansables esfuerzos por transformar las organizaciones jerárquicas y centralizadas en redes descentralizadas capaces de ajustarse ágilmente a las condiciones del mercado. La mayoría de las piezas restantes de este rompecabezas ya están en su lugar. Las empresas han invertido grandes sumas en redes de IT (tecnología de la información, por sus siglas en inglés), reingeniería de procesos y una amplia gama de herramientas de gestión, entre ellas, el EVA (Valor Económico Agregado, por sus siglas en inglés), *balanced scorecard* (cuadro de mando integral) y la contabilidad basada en actividades. Pero estos elementos no han logrado establecer un nuevo orden, porque sigue predominando el presupuesto y la cultura de mando y control que éste sustenta.

La alta gerencia proclama que sus empleados cuentan con la misma autoridad que el presidente de la empresa. Pero, en la práctica, sólo comandan el poder de los sistemas computacionales para dar

con una cantidad agobiante de detalles y, usando el presupuesto como referencia, exigen explicaciones sobre por qué, por ejemplo, el equipo de ventas facturó más llamadas telefónicas que las previstas, o por qué no se ha gastado toda la asignación para actividades de esparcimiento. ¿Dónde está “la misma autoridad que el presidente” cuando el equipo descubre que no puede cumplir con las metas de ventas fijadas en el presupuesto? El equipo, temeroso de las consecuencias, presionará a los clientes para que pidan productos que después probablemente devolverán. Y si por casualidad los empleados creen que superarán las metas, entonces presionan a los clientes para que acepten recibir los productos en el siguiente período fiscal, retrasando valiosos flujos de caja.

En casos extremos, usar el presupuesto para forzar mejoras en el desempeño puede provocar un desmoronamiento de la ética empresarial. Algunos empleados de WorldCom, hoy en quiebra y bajo investigación criminal, declararon que las duras exigencias del CEO, Bernard Ebbers, eran una abrumadora realidad cotidiana en la empresa. “Tenías un presupuesto y él exigía que estuvieras 2%

por debajo de ese presupuesto”, dijo un empleado que trabajaba en WorldCom, según un artículo publicado el año pasado en *Financial Times*. “Ninguna otra cosa le parecía aceptable.” WorldCom, Enron, Barings Bank y otras empresas fracasadas tenían rigurosos procesos de control presupuestario que canalizaban la información sólo a los que “necesitaban saber”.

En resumen, las mismas empresas que prometen estar cerca de los clientes para responder con rapidez a valiosa información sobre cambios en el mercado se aferran tenazmente al proceso presupuestario, un proceso que arrebató el poder a los de la primera línea, desincentiva compartir la información y retrasa la respuesta a los cambios del mercado hasta que es demasiado tarde.

Varias empresas han reconocido el verdadero alcance del daño que causa el proceso presupuestario. Se han negado a depender de información obsoleta y no quieren participar de la larga y mezquina disputa por lo que esta información dice acerca del futuro. También rechazan las conclusiones predeterminadas que vienen incrustadas en los presupuestos tradicionales, conclusiones

que le quitan sentido al flujo e interpretación de la nueva información de mercado de las acciones transadas de la empresa en red basada en el conocimiento.

Ante la ausencia de presupuestos pasan a primer plano metas y medidas alternativas. Algunas son financieras, como la relación costo-beneficio, y algunas no financieras, como el tiempo en llegar con un nuevo producto al mercado. Ya no se espera que las unidades de negocios y el personal, ahora responsables de producir resultados, cumplan objetivos financieros predeterminados y decididos internamente. Más bien, cada parte de la compañía es juzgada según su desempeño frente a sus pares y a *benchmarks* de clase mundial.

En las empresas que usan estos estándares de desempeño, las unidades de negocios se vuelven más pequeñas, más numerosas y más emprendedoras. La estrategia se convierte en tarea de las bases. Al tener muchos equipos pequeños aprovechando las oportunidades locales se consigue, como resultado final, una organización mucho más adaptable.

Esto no significa que esas empresas abandonen sus altas expectativas. No suponen ingenuamente que quien recibe más autonomía mejorará su desempeño. De hecho exigen a los empleados algo mucho más difícil que cumplir con un objetivo prefijado. Les piden que vayan tras una quimera: medirse con otros grupos comparables dentro y fuera de la empresa y ver cuán buenos son sus resultados frente a éstos, durante un mismo período y bajo las condiciones económicas existentes en ese momento.

Debido a que los empleados no sabrán si han tenido éxito, o por qué margen han ganado a los otros hasta que se haya cumplido el período, deben usar cada gota de energía e inventiva para asegurarse de que su desempeño es mejor que el de sus pares. Las unidades de negocios, las fábricas, las sucursales

y otras agrupaciones pueden medir su progreso frente a unidades similares dentro de la empresa mediante el uso de unos pocos parámetros financieros clave. Para medirse frente a sus pares externos pueden usar referentes operacionales basados en las mejores prácticas del sector. (En algunos casos, las empresas que han rechazado el uso de presupuestos se apoyan en referentes recogidos o preparados por firmas especializadas que entienden ese sector en particular.) Igual que en los deportes, el objetivo es seguir mejorando la posición hasta convertirse en el puntero de la liga.

Abandonar las metas presupuestarias –esas promesas solemnes pero a la larga vacías, que se hacen a los inversionistas– libera a la empresa para dar el reconocimiento que corresponde a un amplio rango de información emergente. Y compartir esa información puede constituir la base de un nuevo tipo de relación con los mercados de capitales. La empresa suiza de servicios financieros UBS, por ejemplo, no ha eliminado los presupuestos, pero ha cambiado la forma en que los comunica. “Hacemos muy pocas promesas de desempeño financiero”, afirma Mark Branson, director de comunicaciones de la empresa. “Nuestra experiencia muestra que son contraproducentes y crean presión para actuar a corto plazo a fin de salvaguardar la credibilidad de los pronósticos. De hecho mostramos a los analistas e inversionistas la forma en que opera el negocio. Esto modifica el énfasis de tener que cumplir con las promesas de corto plazo en favor de mejorar nuestra posición competitiva año tras año. El resultado es una interpretación mucho más precisa de nuestros resultados y de nuestro flujo de información, lo que se traduce en una menor volatilidad para nuestras acciones. A los analistas les gusta y respetan nuestro enfoque. Ya no piden pronósticos basados en cifras.” La disposición de los inversionistas de la

compañía a prescindir de tales promesas ha llevado a que UBS cambie su enfoque, pasando de los planes detallados a un análisis de tendencias y pronósticos móviles.

Liberarse del presupuesto

Si bien las primeras empresas en rechazar los presupuestos eran del norte de Europa, hoy en día las organizaciones que han ido más allá del proceso presupuestario están presentes en una variedad de países, sectores y culturas. Estas incluyen dos bancos, una petroquímica, un distribuidor, una empresa automotriz, una cervecera, una empresa de venta de muebles, un fabricante de camiones, una empresa de atención oftalmológica, un fabricante de computadoras, una empresa de telecomunicaciones, un fabricante de rodamientos, un productor de alimentos y una fábrica de químicos especializados. Las hay pequeñas –una organización de beneficencia con 250 empleados dedicada a prevenir y curar la ceguera– y enormes y complejas, como una corporación manufacturera global con miles de productos.

Lo que los subordinados en estas empresas deben cumplir ante sus superiores no es un contrato de rendimiento prefijado anualmente. Los presupuestos ya no determinan la forma en que se asignan los recursos, lo que producen o venden las unidades de negocios o cómo se evaluará y premiará el desempeño de las unidades y sus empleados. Algunos jefes de proyecto estiman que han ahorrado un 95% del tiempo que solían usar en hacer el presupuesto y los pronósticos.

En lugar de adoptar metas anuales fijas, las unidades de negocios establecen objetivos de más largo plazo, basándose en referentes tales como el retorno sobre capital. Los elementos o factores que se miden son los indicadores de desempeño clave o KPI (siglas en inglés por *key performance indicators*: utilidades, flujos de caja, tasas de costos, satisfacción del cliente y calidad). Los criterios de medición son el desempeño de los grupos internos o externos y los resultados de los períodos anteriores. Dos de las metas importantes en Borealis, una petroquí-

Jeremy Hope y Robin Fraser son directores de Beyond Budgeting Round Table (BBRT), un consorcio internacional de investigación en management (www.bbbrt.org). Harvard Business School Press publicará este mes su libro Beyond Budgeting. Se les puede ubicar en jeremyhope@bbbrt.org y robinfraser@bbbrt.org respectivamente.

El nuevo contrato de desempeño

Las empresas que van más allá del proceso presupuestario desplazan el proceso de decisiones del centro hacia la periferia. En vez de negociar anticipadamente las metas que los gerentes deben alcanzar, los recursos que tendrán y sus recompensas por hacer simplemente lo que se espera de ellos, estas compañías confían a sus gerentes la responsabilidad de solicitar los recursos que necesitan para aprovechar las oportunidades que vislumbran. En pocas palabras, lo que determina el comportamiento son los mercados siempre cambiantes y no un plan anticuado. Y es derrotar a la competencia lo que trae recompensas.



mica danesa, son reducir los costos fijos en un 30% en cinco años y disminuir el tiempo perdido por accidentes en sus plantas. Sin embargo, las unidades de negocios de la empresa y su personal son evaluados y recompensados basándose en cómo reducen los costos fijos y mejoran el tiempo de actividad en comparación con referentes de reconocido prestigio en el sector.

En una organización fortalecida de esta manera, la gente tiene la libertad de cometer errores y también de repararlos. Los gerentes tienen un amplio margen de maniobra a la hora de tomar decisiones. Como resultado obtienen

recursos más rápidamente que en las empresas tradicionales y sin tener que documentar todo de manera tan elaborada. Esto se debe a que son ellos los responsables de la rentabilidad de sus unidades y, por lo tanto, se espera que desechen cualquier exceso en caso de que la demanda baje. En este tipo de sistema no tiene cabida la filosofía de "gastarlo o perderlo" que opera en las organizaciones tradicionales. Y los empleados, como no necesitan mucha supervisión, no requieren de los vastos servicios centrales que ofrecen la mayoría de las organizaciones. La eliminación de esos servicios tiene un fuerte impacto en la

estructura de costos de la empresa.

Los KPI, que tienden a ser financieros en el tope de la organización y más operacionales en las unidades más cercanas a la primera línea, cumplen las funciones autorreguladoras de los presupuestos. Sin embargo, los KPI no necesitan ser tan precisos. Por ejemplo, la organización de beneficencia británica Sight Savers International comenzó a desarrollar "rangos meta" para sus KPI. Los gerentes tienen libertad de diseñar las maneras de lograr resultados dentro de esos rangos, y la alta gerencia estudia los riesgos y testea los supuestos de las iniciativas estratégicas que requieren recursos sustanciales.

En muchas de estas empresas, las predicciones móviles que pronostican cinco a ocho trimestres tienen un importante papel en el proceso estratégico. Estos pronósticos, generados normalmente cada trimestre, ayudan a los gerentes a reevaluar continuamente los planes de acción a medida que cambian las condiciones económicas y del mercado. (Para más información vea el recuadro "*Una visión siempre cambiante del futuro*".)

Al no tener que preocuparse por las arbitrarias expectativas del presupuesto, los empleados, en vez de ocultar la información discordante que obtengan del mercado o de un cliente insatisfecho, pueden hacer uso de ella. Informar patrones o tendencias inusuales a medida que se producen permite al negocio evitar desabastecimientos y exceso de inventario, y también cambiar de dirección. Así, en vez de ser impuesta desde arriba, la estrategia fluye desde abajo.

Cómo creció el problema del presupuesto

Para la mayoría de las empresas, el proceso tradicional de elaborar el presupuesto comienza al menos cuatro meses antes de empezar el año fiscal. Las divisiones operativas, unidades de negocios y departamentos reciben "paquetes presupuestarios" que incluyen formularios en que se piden pronósticos de ventas, utilidades y gastos de capital. La dirección jerárquica los revisa y después de varias rondas de toma y daca se aprueba el presupuesto definitivo.

Una visión siempre cambiante del futuro

Muchas de las empresas que han ido más allá del proceso presupuestario enriquecen y aceleran sus flujos de información mediante el uso de pronósticos móviles, que se crean más o menos cada tres meses y que siempre cubren el mismo período, normalmente, de cinco a ocho trimestres. Debido a que estos pronósticos se revisan regularmente pueden contribuir a la capacidad de los gerentes para diseñar estrategias que se adapten continuamente a las condiciones del mercado.

Los pronósticos móviles difieren de los presupuestos en varios aspectos. No prevén una “meta final” fija al terminar el año fiscal, fecha en que los ingresos, costos y otros elementos se miden frente a los objetivos a esas alturas desfasados del presupuesto. Incluyen sólo unas pocas variables clave, como órdenes, ventas, costos y gastos de capital, lo que significa que se pueden recopilar de manera relativamente fácil y rápida, a veces por una sola persona en un solo día. (En cambio, los presupuestos, e incluso sus “puestas al día” convencionales, involucran una compleja recopilación de información y requieren varias instancias de aprobación.)

Más importante aún, los pronósticos móviles son más precisos por dos motivos. En primer lugar, se actualizan constantemente según las últimas estimaciones de las tendencias económicas, la demanda de los clientes y la información que surge del trimestre más reciente. En segundo lugar, nadie tiene motivos para manipular o modificar las cifras, porque no hay metas fijas de utilidades ni castigos por no cumplirlas. Cualquiera que lo intentara, probablemente fracasaría: las organizaciones que usan pronósticos móviles se apoyan en información y sistemas de control que permiten que todos en la empresa vean la misma información al mismo tiempo.

¿Cómo funciona normalmente el sistema de pronósticos móviles? Digamos que a mediados de marzo de 2003, una empresa elabora un pronóstico de cinco trimestres que abarca desde comienzos de abril de 2003 hasta fines de junio de 2004. Desde el momento

en que se completa el pronóstico comienza a ingresar nueva información. Una vez que han pasado los primeros tres meses, el proceso comienza de nuevo. Un nuevo pronóstico de cinco trimestres actualiza las proyecciones de los cuatro últimos trimestres del pronóstico previo y crea una proyección completamente nueva para el trimestre más lejano, en este caso, el de julio a septiembre de 2004.

Volvo recurre a varios tipos de pronósticos móviles. Cada mes realiza un pronóstico “flash” de los próximos tres meses, que informa a los gerentes sobre la demanda actual y les ayuda a determinar si, por ejemplo, se deben aplicar o terminar las promociones de precios. Cada trimestre, un pronóstico a 12 meses actualiza los supuestos de los gerentes sobre la conducta de los clientes y las tendencias económicas. Y cada año, dos pronósticos adicionales –uno a cuatro años y otro a 10 años– ayudan a que los gerentes evalúen el posicionamiento de la empresa en el mercado y determinen los calendarios para ir eliminando por etapas los modelos antiguos e introducir los nuevos.

A diferencia de las puestas al día del presupuesto, cuyos pronósticos cubren un período cada vez más corto a medida que se acerca el fin del año fiscal, los pronósticos móviles siempre miran hacia el futuro y apuntan a la misma distancia, lo que permite a la compañía ver si el desempeño va en camino de cumplir las metas que están a un año o más de distancia. Los pronósticos móviles permiten a los responsables de finanzas recolectar y administrar el efectivo necesario para los pagos de impuestos y gastos de capital, y ayudan a los gerentes de operaciones a estimar la capacidad, lo cual les permite planificar ante expansiones o contracciones de la demanda. A medida que los gerentes ganan experiencia en la preparación e interpretación de los pronósticos móviles, el CEO puede prever con mayor anticipación los posibles cambios en el desempeño de la empresa y, por lo tanto, mejorar su capacidad para establecer, por adelantado, expectativas más realistas en la comunidad inversionista.

El presupuesto es un amplio compendio de detalles. Ofrece una lista de los recursos operativos y de capital que la central corporativa pondrá a disposición de las unidades operativas, así como de las obligaciones de cada unidad para el año siguiente y los compromisos que la empresa o las unidades operativas han hecho entre sí, tales como la promesa de una unidad de producción de cumplir con el plan de ventas. También estipula lo que sucederá con las remuneraciones individuales si no se cumplen o se superan los objetivos. Durante el transcurso del año fiscal se espera que cada unidad entregue periódicamente informes sobre su progreso en el cumplimiento de las metas.

A pesar de la capacidad de las grandes computadoras para manejar cifras, el presupuesto sigue siendo un proceso costoso y largo, que absorbe hasta un 30% del tiempo de la gerencia. Un estudio de 1998 sobre empresas globales demostró que en promedio se habían invertido más de 25.000 días-hombre por cada US\$ 1.000 millones de facturación en los procesos de planificación y de medición del rendimiento. Se ha dicho que Ford Motor Company calculó que sus costos totales llegaban a US\$ 1.200 millones al año. En el caso de las empresas involucradas en fusiones, adquisiciones, escisiones u otro tipo de reorganización, la carga de trabajo que significa el presupuesto puede ser abrumadora.

Cada vez es más frecuente que incluso expertos en finanzas cuestionen el valor de hacer un presupuesto. Un informe señala que nueve de cada 10 de ellos creen que es aparatoso y poco confiable. Entre las quejas se incluye que quita tiempo a actividades que aportan un valor mucho mayor, como dar información a los gerentes para que puedan tomar decisiones. Un estudio de 1999 sobre mejores prácticas globales concluyó que el personal de finanzas pasaba sólo el 21% de su tiempo analizando e interpretando cifras; el resto era para “actividades de menor valor agregado”, como recopilar y procesar datos, a menudo para reuniones relacionadas con el presupuesto.

Los presupuestos, usados de manera responsable, sirven de base para un

buen entendimiento entre los niveles de la organización y pueden ayudar a la alta gerencia a mantener el control sobre múltiples divisiones y unidades de negocio. Sin embargo, en las manos equivocadas, pueden convertirse en “manejo de ingresos” o derechamente en un fraude. Estos problemas son más factibles a medida que aumenta la presión para mejorar el desempeño, en especial cuando se deterioran las condiciones económicas. Muy pocos CEO quieren dejar de cumplir sus metas de ingresos y ser ridiculizados por los inversionistas y los medios de comunicación. Y pocos gerentes de operaciones están dispuestos a hacer abiertamente frente a las malas noticias si eso les significa ganarse la furia de los superiores y quedarse sin bonificación.

El proceso presupuestario surgió en los años 20 como una herramienta para administrar los costos y flujos de caja en grandes organizaciones industriales, como DuPont, General Motors y Siemens. No fue hasta los años 60 cuando se convirtió en una especie de contrato de desempeño fijo. En esa época, según Tom Johnson, coautor de *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, las empresas usaban los resultados contables no sólo para llevar las cuentas, sino también para dictar el trabajo de la gente en todos los niveles de la compañía. A principios de los 70, una nueva generación de líderes, educados en las refinadas artes de la planificación financiera, ya comenzaba a apoyarse en las metas e incentivos financieros para mejorar el rendimiento, en vez de usar referentes como la productividad y la eficacia del marketing.

Sin embargo, esta adhesión inflexible a planes y presupuestos anuales sofocó la innovación, entorpeciendo la capacidad de respuesta de las empresas a las presiones de ingresos y de costos que surgieron en los 80 y los 90 por demanda de los inversionistas institucionales, el ingreso de productores extranjeros a los mercados nacionales y el aumento gradual de la competencia. Las unidades de negocios comenzaron a preocuparse de cumplir con los objetivos de venta en lugar de satisfacer a los clientes. Los vendedo-

res, ansiosos de probar nuevas tácticas, fueron desalentados por normas que exigían innumerables firmas para autorizar cualquier cambio de plan.

A la larga, algunas empresas captaron que el proceso presupuestario desempeñaba un papel muy poderoso en definir y hacer cumplir normas culturales que desalientan a los empleados de la primera línea de responsabilizarse de su propio desempeño. Estas empresas decidieron arriesgarse y prescindir del método tradicional de presupuesto. A continuación presentamos dos de los partidarios más entusiastas de este nuevo enfoque.

Svenska Handelsbanken

Esta institución sueca, pese a no ser considerada grande según los estándares de la banca internacional –tiene 550 sucursales en los cuatro países escandinavos y el Reino Unido, y 20 oficinas en las principales ciudades del mundo–, ofrece servicios de finanzas corporativas, financiamiento hipotecario y de consumo, seguros de vida, fondos de inversión, y banca por teléfono e internet. Desde que abandonó el tradicional proceso presupuestario a principios de los 70 ha tenido un desempeño superior a sus rivales escandinavos en prácticamente todos los parámetros, incluyendo retorno sobre patrimonio, retorno total del accionista, utilidades por acción, relación costo-utilidad (o costo-facturación en la terminología de otros sectores) y satisfacción del cliente. Entre 1979 y 2001 tuvo un retorno anual total para el accionista del 24%, tasa un 33% más alta que la de su rival más cercano. Las utilidades por acción crecieron entre 1990 y 2000 a una tasa del 10,9% anual. Handelsbanken es también uno de los bancos más rentables del mundo, con una relación costo-utilidad del 45% en 2001. En la mayoría de los bancos internacionales esa cifra es superior al 60%. Muy pocos de sus créditos se convierten en deuda incobrable, en gran parte debido a que el banco entrega a los empleados de la primera línea la responsabilidad de autorizar los préstamos.

A fines de los años 60, la historia era muy diferente. El banco perdía clientes, en especial a manos de un rival más pe-

queño dirigido por Jan Wallander. Entonces Handelsbanken lo invitó a convertirse en su CEO. Wallander aceptó con la condición de que el banco accediera a descentralizar drásticamente sus operaciones. Sus años como economista y director no ejecutivo de Ericsson, la empresa electrónica sueca, le habían enseñado que muy pocos pronósticos valen más que el papel sobre el que están escritos. Su conclusión era de que “o bien el presupuesto resulta ser correcto y entonces sería una obviedad, o resulta catastróficamente equivocado y, en ese caso, sería peligroso”.

Así es como se ve Handelsbanken hoy en día:

Organización. El banco cuenta con sólo tres estratos –gerentes de sucursal, gerentes regionales y CEO– y no tiene organigrama. Por lo tanto, los ámbitos de control son muy amplios, lo que evita el micromanagement. Las pocas decisiones que requieren la aprobación de la alta dirección se hacen llegar arriba casi de inmediato. La respuesta normalmente llega en las 24 horas siguientes.

Para promover un sentido de propiedad y responsabilidad en el mayor número posible de personas, el banco ha creado unos 600 centros de utilidades, incluyendo las regiones y las sucursales. Si bien cada sucursal tiene libertad para fijar los precios y los descuentos y decidir los productos que ofrecerá, sabe que los costos deben ser cercanos al 40% de las utilidades y que esto requiere que cada empleado contribuya a la rentabilidad.

A diferencia del enfoque de muchas otras instituciones de servicios financieros, Handelsbanken prescinde de una función central de marketing (excepto en el caso de lanzamientos de productos) y de metas de ventas. A cambio, las sucursales individuales tienen la responsabilidad de reducir los costos, satisfacer las necesidades del cliente y mejorar las utilidades. Debido a que la mitad del personal de Handelsbanken tiene la facultad de autorizar préstamos, los clientes reciben respuestas de manera expedita.

Desempeño. Las regiones y las sucursales fijan sus propias metas basándose en las mejoras que quieren lograr. Las 11

regiones de la empresa compiten como equipos en una liga deportiva y tratan de superarse las unas a las otras en términos de retornos sobre el patrimonio, un indicador que los mercados usan para juzgar al banco y a sus competidores. Las sucursales compiten unas con otras en la relación costo-utilidad, así como también en las utilidades por empleado y utilidades totales. Los resultados se ponen de forma destacada en lo que la empresa llama la tabla de posiciones.

“Sólo comunicamos a la gente el promedio”, dice Wallander, hoy presidente honorario, “y un ranking de cuáles sucursales están por encima del promedio y cuáles por debajo”. El sistema funciona por sí solo. Los gerentes saben lo que es un desempeño ‘aceptable’: no se pueden quedar en los últimos puestos por mucho tiempo. La presión de los compañeros tiene un importante papel en este proceso. “Ningún gerente de sucursal quiere defraudar al equipo regional”, declara.

La oficina central supervisa los volúmenes de transacciones, las fluctuaciones en la cantidad de clientes, la rentabilidad del cliente, las utilidades por sucursal, los patrones de costo, la productividad y muchas cosas más. Si se da cuenta de que una sucursal presenta un rendimiento inferior al resto, alguien se asegurará de que el director de la región sea informado. Entonces, tomar medidas o no es responsabilidad de la sucursal.

En una empresa tradicional es poco probable que los equipos que compiten por clientes y recursos vayan a compartir información, pistas o perspectivas. En Handelsbanken existen dos directrices que mantienen el equilibrio entre competencia y cooperación. Una requiere que cada cliente esté vinculado a una sucursal en particular. Esto evita disputas sobre quién se lleva la comisión por la orden de un cliente que ha sido gestionada por dos sucursales. La otra asigna una porción de los beneficios de la compañía a un fondo central del cual cada empleado tiene derecho a la misma participación, más allá de su antigüedad o su desempeño individual. De esta forma, con excepción de los agentes de valores, nadie en el banco es recompensado por

alcanzar un objetivo predeterminado, ni tampoco se recompensa a las oficinas aunque hayan tenido un buen desempeño en la tabla de clasificación. Las recompensas individuales y para la unidad consisten en los elogios y el reconocimiento por parte de sus pares.

Algunos podrían argumentar que esta estructura de recompensas facilita que los gerentes que producen pocos resultados igual “viajen gratis”. Por el contrario, una organización abierta y basada en equipos como Handelsbanken, regida por la presión de los pares, deja rápidamente al descubierto a quienes quieren “viajar gratis”.

Recursos. Cada gerente de sucursal decide los recursos que necesita la unidad. Desde principios de los 90, los gerentes deciden el número de empleados, y ahora también pueden establecer los salarios de su personal y negociar el alquiler de propiedades. Si cae la demanda o los nuevos sistemas de IT asumen funciones que antes realizaban personas, es el gerente local quien está en mejores condiciones de decidir si reubica empleados o se deshace de ellos. Los gerentes con más experiencia creyeron que se produciría un aumento del número de empleados cuando los jefes de unidad tuvieran facultades de contratación. Pero ocurrió lo contrario.

En el sistema de presupuesto tradicional, las metas de costos son inflexibles y pueden tener el efecto perverso de limitar la cantidad de negocios que asume una unidad. En Handelsbanken, las sucursales poseen la autoridad para decidir si el ingreso generado por, digamos, la apertura de muchas cuentas nuevas vale la pena frente a los mayores costos que esas nuevas cuentas implicarán.

Información. Por supuesto que una empresa sin presupuesto requiere un sistema de información rápido y eficiente, capaz de supervisar decenas de miles de operaciones. Handelsbanken tiene la capacidad para supervisar online la rentabilidad por región y por sucursal, y de analizar patrones de descuentos excesivos, clientes que abandonan el banco y volúmenes inusuales de operación. Los pronósticos móviles, preparados cada trimestre, indican si el

flujo de caja mejora o baja. Si surge algún problema especifican los pasos que hay que dar para asegurarse de que haya suficiente liquidez. El departamento de finanzas prepara los pronósticos de flujo de caja, que son revisados solamente por el vicepresidente de finanzas y el CEO. “Otros bancos tienen acceso a la misma tecnología, de modo que la diferencia debe estar en la forma en que trabajamos aquí”, declara Arne Mårtensson, presidenta de la junta del banco. “Actuamos con rapidez para detectar cualquier cambio de tendencia en las regiones o en las sucursales, y esto nos lleva a hacer preguntas inquisitivas por teléfono. Los problemas son transparentes, no se ocultan ni crecen en los intersticios de las capas de la gestión.”

Ahlsell

Desde que este fabricante sueco abandonó los presupuestos en 1995, sus principales líneas de negocios –productos eléctricos, calefacción y plomería– han superado en rentabilidad a sus competidores suecos. Después de sufrir una fuerte desaceleración a principios de los 90, la empresa se dio cuenta de que podía lograr ahorros sustanciales y mejoras operativas si centralizaba el almacenaje, las tareas administrativas y el apoyo logístico, a la vez que entregaba la responsabilidad a un mayor número de centros de utilidades. Antes, sólo había 14 de estos centros; ahora, tras una serie de adquisiciones, hay más de 200. Los equipos de negocios en cada unidad local (tales como calefacción y plomería) se transformaron ahora en centros de utilidades independientes y altamente competitivos entre sí.

El detalle de los planes de ventas ya no se hace centralizadamente. Las oficinas centrales sólo entregan los objetivos generales, como convertirse en el número uno en productos eléctricos dentro de dos años. Las unidades locales ahora tienen la libertad para desarrollar sus propios enfoques en respuesta a las condiciones locales y a la demanda de los clientes. La nueva organización reconoce que las relaciones con el cliente las forjan las unidades de la primera línea, que ahora pueden fijar salarios, hacer

descuentos a clientes e incluso decidir la compra de suministros a vendedores externos si con ello se ahorra dinero.

Como los gerentes de unidad también tienen la facultad de ajustar los niveles de recursos en respuesta a los cambios en la demanda, ahora contratan o despiden personal según las necesidades, en lugar de regirse por la programación o las restricciones del ciclo anual del presupuesto. (La rotación de personal es inferior al 5% al año, la menor del sector.) Al mismo tiempo, la función de los líderes regionales ha pasado de encargarse de la planificación y el control detallados, a asesorar y apoyar a las unidades de la primera línea. Para ayudar a las unidades locales a gestionarse a sí mismas de manera eficaz, el equipo de finanzas le enseña a todo el mundo cómo interpretar un estado de resultados.

Los KPI, o indicadores de desempeño claves ahora se usan para establecer metas e imponer controles. Por ejemplo, para la bodega central los KPI son los costos por partida, los costos como porcentaje de la rotación del inventario, la disponibilidad de inventario, el nivel de servicio y la tasa de rotación. Los indicadores clave para las unidades de venta son el crecimiento de las utilidades, la rentabilidad sobre las ventas, la eficiencia (determinada al dividir las utilidades brutas por el costo total de salarios) y la participación de mercado.


En la época en que Ahlsell usaba presupuestos, no supervisaba cuán rentables eran las cuentas de clientes individuales o lo que costaba reemplazarlas con nuevos clientes. Las ventas se trataban como un fin en sí mismas y la empresa simplemente pagaba a sus vendedores para que vendieran productos. Desde la abolición de los presupuestos, el sistema de contabilidad ha estado produciendo información sobre la rentabilidad de los clientes. Según el arquitecto del modelo de gestión de Ahlsell, su director de finanzas, Gunnar Haglund, “los vendedores ahora tienen un enfoque distinto. Saben la manera en que cada cliente quiere hacer negocios con nosotros: si acaso buscan operaciones al menor costo posible, o

servicios de valor agregado, o una relación más estratégica, más cercana. Saben quiénes son los clientes que ofrecen las mejores oportunidades de tener utilidades. Esto está mejorando gradualmente nuestra cartera de clientes”.

Los pronósticos móviles son ahora realizados trimestralmente por empleados de la oficina central, que hacen llamadas telefónicas a algunas personas clave durante unos días en cada trimestre. Los resultados reales del trimestre anterior están disponibles con muy poco retraso y los empleados –en todos los niveles de la compañía– tienen acceso a ellos simultáneamente. Al final de cada año, los gerentes de unidad –ahora hay muchos– reciben las bonificaciones sobre la base de la comparación del rendimiento de las ventas anuales de ese año con las del anterior.

•••

Mientras el proceso presupuestario siga controlando la planificación de un negocio, tener empleados automotivados y adaptables será una fantasía, por muchas herramientas o técnicas de avanzada que la empresa adopte. Esto se debe a que todos los principios y prácticas del presupuesto suponen, y perpetúan, un control central. Es muy poco probable que la gente que está en la primera línea de una empresa vertical vaya a informar las malas noticias si el resultado inevitable de ello es una reprimenda. Y, siguiendo la misma lógica, tampoco informará las buenas noticias si la recompensa será que le fijen metas más ambiciosas.

Las empresas que prescinden de los presupuestos, en cambio, pueden liberar todo el potencial que brindan las herramientas y los sistemas de información modernos. La planificación corporativa deja de ser una serie de agotadoras carreras cortas y se convierte en un diálogo permanente. El conocimiento fluye de la gente de la primera línea hacia las oficinas centrales y viceversa, permitiendo que se materialice todo el potencial de una organización radicalmente descentralizada. 

Reimpresión R0302J-E