

Continuous Deep Rolling Forecast



Por Hugo Pérez de la Puente, PhD
Profesor del área de Sistemas de Dirección y Control del IDE Business School

En el ámbito de la Gestión Empresarial o la Dirección existen diversas perspectivas de análisis, metodologías y tópicos que son de frecuente análisis. Algunos de los más frecuentes son la estrategia, calidad, delegación, servicio, productividad, alineación, etc. ¿Qué tienen en común esos enunciados? Todos y cada uno de ellos ofrecen un concepto por sí mismo, pero al mismo tiempo es muy ambigua la definición.

Es decir, les falta un complemento que haga tangible lo que significan. Podría decirse que este complemento necesario para entender dichos conceptos sería respuestas a preguntas simples como: ¿De qué o de quién? ¿Con respecto a qué o quién? ¿A quién y en qué? ¿Cómo lo debo hacer? ¿Qué significa hacerlo bien? ¿Qué consecuencias se generan cuando lo hago bien? En palabras simples, “ponerle patas a la mesa”.

El presente artículo se basa en cuatro de esos conceptos: estrategia, delegación, alineación y productividad. Se requiere tener clara la estrategia para poder delegar eficientemente, alinear a toda la organización y de esa manera ser productivos sostenidamente. El gran interrogante es ¿cómo lograr esa comunión de conceptos en la práctica? Se va a procurar esgrimir un camino alternativo para hacer tangible esta problemática.

CONCEPTOS Y DEFINICIONES BÁSICAS

Recordemos algunos conceptos básicos de publicaciones anteriores para entender el modelo propuesto.

Se clasifican las decisiones, en este contexto, en **estratégicas y operativas**. Las primeras reflejan los procesos de cuestionamiento y planeamiento estratégico y, la segunda, los procesos de implementación y seguimiento estratégico.

El resultado de las primeras involucra al **direccionamiento estratégico** en sí, como son los objetivos y metas organizacionales, tanto en la gestión como en los resultados de la misma. Ejemplo de estas decisiones son el tamaño de la misma organización, resultados financieros, la propuesta de valor o la promesa hacia el cliente y el mercado, las prioridades en la gestión interna de la organización y las competencias organizacionales a fortalecer. Estas decisiones se traspasan a metas de variables o de indicadores de gestión tales como participación de mercado, volumen de ventas, objetivos de rentabilidad, niveles de productividad, especificaciones de productos o servicios, especificaciones técnicas, niveles de servicios, perfiles de empleados, apalancamiento tecnológico.

Las decisiones **operativas** se relacionan con el día a día de las actividades y tienen como objetivo tomar decisiones cotidianas a fin de cumplir con los metas de las variables o indicadores estratégicos. Generalmente, existe un abanico de decisiones que podrían tomarse, las cuales impactan

en variables de gestión tales como producir un producto o no hacerlo o brindar un servicio, contratar un crédito o no, incrementar recursos en cobranzas o no hacerlo, regular la presión sobre el plan de ventas, planificar los recursos indispensables o necesarios para cumplir tiempos de respuesta o disponibilidad de productos o servicios, comprar computadores o software, capacitar a los empleados, generar informes. Este conjunto de decisiones corresponde a las funciones de implementar la estrategia.

Otra faceta relevante en la gestión operativa —y que muchas veces no se considera—, es la de generar información objetiva y analítica hacia los encargados de la gestión estratégica para que se retroalimenten de la misma y puedan realizar la función de cuestionar permanentemente la estrategia. Esta información corresponde tanto al desempeño interno como a la relacionada con los clientes o al mercado.

Por otro lado, estudios anteriores infieren que existe gran incongruencia entre las decisiones estratégicas y operativas. En palabras sencillas, lo que la alta dirección ha diseñado como estrategia tiene grandes problemas de implementación por esta ruptura de coherencia. Obviamente todo esto lleva a que nuestros objetivos o metas sean difícilmente alcanzables o que para alcanzarlas no estemos siguiendo la estrategia diseñada.

Los otros dos conceptos relacionados entre sí son la **delegación** y la **alineación**. Las mayores preocupaciones cuando se delega son: ¿lograrán las personas delegadas gestionar tal cual ha sido determinado o diseñado por el nivel superior? ¿Alcanzaremos las metas trazadas? Esta problemática genera poca delegación por una parte y falta de compromiso de los gestores operativos por otra.

Las decisiones operativas se relacionan con el día a día de las actividades y tienen como objetivo tomar decisiones cotidianas a fin de cumplir con los metas de las variables o indicadores estratégicos.

Ahora bien, la idea básica es cómo sabemos que las personas están alineadas y, por ende, estar satisfechos con el proceso de delegación. Creemos que las decisiones de las personas pueden brindarnos información objetiva sobre los niveles de alineación que obtengo de la delegación. ¿Dónde se ven reflejadas estas decisiones? De

acuerdo a nuestra visión, las decisiones se pueden determinar objetivamente en el comportamiento de las variables base sobre las cuales se construye el Modelo Deepbudgeting. Si el manejo de las variables sigue los lineamientos

determinados podemos inferir que la toma de decisiones está alineada con lo definido y por lo tanto la delegación ha sido efectiva.

El último concepto con que se nutre nuestro modelo es la **productividad**. Desde nuestra perspectiva, la productividad es el motor de toda organización ya que ésta decanta en mayor rentabilidad operativa sostenida, que debe ser el objetivo primario de toda organización. Aun cuando los objetivos estratégicos o el rumbo estratégico no estén claros o sean muy dinámicos por fuerzas externas a la organización, las empresas deben ser rentables operativamente. A este último evento lo denominamos **generación de valor**.

PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD SOSTENIBLE

¿Cómo es la relación entre productividad y generación de valor? La productividad se determina por el gap de productividad (entiéndase como la diferencia entre la variación de los ingresos y la variación de los costos y/o gastos). Es importante medir esta variación sobre márgenes directos, es decir que corresponda a un determinado objeto o célula de rentabilidad. Este núcleo puede ser la

... la productividad es el motor de toda organización ya que ésta decanta en mayor rentabilidad operativa sostenida, que debe ser el objetivo primario de toda organización. Aun cuando los objetivos estratégicos o el rumbo estratégico no estén claros o sean muy dinámicos por fuerzas externas a la organización, las empresas deben ser rentables operativamente. A este último evento la denominamos generación de valor.

empresa en general, un producto, un cliente, un canal, una zona geográfica, una sucursal o lo que en mi negocio sea importante rentabilizar.

Esta amplitud entre ambas variaciones tiene una relación exponencial con el margen directo, por lo tanto es importante que la misma se incremente o tenga una tendencia positiva. Para tal efecto se debe monitorear permanentemente las variaciones tanto de los ingresos como de costos y/o gastos.

Cuando las células de rentabilidad contienen únicamente costos o gastos, tales como las unidades o procesos de soporte o gerenciales, la productividad de los mismos se pueden medir mediante el Indicador de Productividad Operativa (IPO), el cual relaciona el gasto o costo con una unidad de referencia. Esta unidad de referencia puede ser financiera o no financiera pudiendo ser, por ejemplo: ventas, margen de contribución, margen directo, número de personal, número de clientes, número de pedidos, etc... Bajo esta perspectiva, el IPO generará el límite de gasto o costo. También se pueden utilizar los IPO's para establecer el *Target Costing* para incrementar la productividad.

DEEPBUDGETING

El modelo se compone de cuatro etapas básicas: función presupuesto, arquitectura presupuestaria, variables relevantes y jerarquización de acciones.

La **Función Presupuesto** es la descomposición de cuentas contables o presupuestarias en una relación matemática de variables comerciales, operativas y financieras, tanto externas como internas. Cada Función Presupuesto debe estar asignada a un responsable, de esa manera se puede determinar si esa variable es controlable o no por el responsable. Por ejemplo, si una cuenta contable de

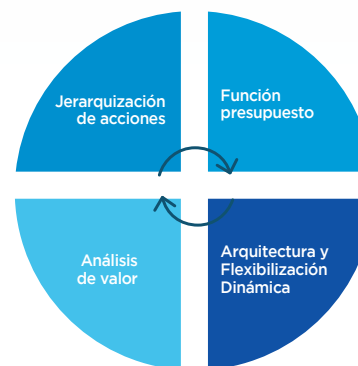
ingresos se descompone en variables, éstas podrían ser: tamaño de mercado, participación de mercado, volumen de ventas, mix de ventas, precios promedio y descuento promedio. En este caso, el tamaño de mercado y el precio promedio serían variables no controlables, la primera de carácter externo y la segunda interno; las otras variables serían controlables para el ejemplo.

Engranajes de Gestión y Toma de Decisiones



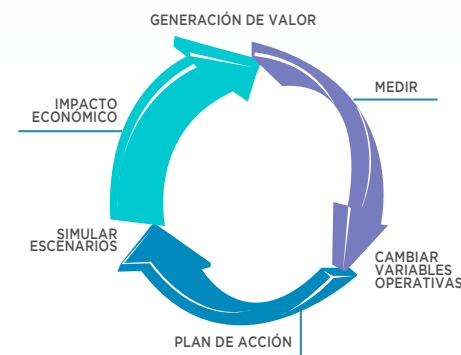
Sistema
Medición
Desempeño

Deepbudgeting©



- DESCOMPOSICIÓN DE CUENTAS CONTABLES EN VARIABLES: EXTERNAS, COMERCIALES, OPERATIVAS, ADMINISTRATIVAS, FINANCIERAS, ETC
- CONOCER EL IMPACTO EN PYG ECONÓMICO DE CADA VARIABLE
- PLANES DE ACCIÓN DE VARIABLES RELEVANTES

Continuous Deep Rolling Forecast©



CICLO SISTÉMICO QUE GENERA ESCENARIOS INTELIGENTES BASADOS EN VARIABLES RELEVANTES PARA EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

DEEPBUDGETING. El modelo se compone de cuatro etapas básicas: función presupuesto, arquitectura presupuestaria, variables relevantes y jerarquización de acciones.

Arquitectura Presupuestaria es la estructuración del Modelo de Estado de Pérdidas y Ganancias dependiendo del foco o de la perspectiva de análisis. Por ejemplo, se puede armar un estado de pérdidas y ganancias por unidades de negocio, por producto, por clientes o por regiones geográficas. Todos estos modelos deben tener el mismo resultado contable pero su estructuración es diferente.

Variables Relevantes mediante la técnica de la flexibilización dinámica entre dos escenarios. Se entiende por escenario al resultado del estado de pérdidas y ganancias a una fecha determinada. Este escenario puede ser presupuesto, real o proyectado. Se puede establecer el impacto de generación de valor causado por la variación de cada una de las variables. Si el impacto es significativo, positivo o negativo, la variable será relevante y digna de análisis.

Jerarquización de acciones. En esta fase del Modelo Deepbudgeting se analizan planes de acción o decisiones con respecto a las principales variables relevantes que han significado una pérdida de valor o con respecto a variables que, al interior de la organización, son foco de mejora. Una vez determinado el nuevo valor de la variable, se genera una simulación de estado de pérdidas y ganancias tomando como base el escenario real sobre la cual se calculó las variables relevantes. Esta simulación, que se puede realizar una a una por cada variable modificada, establece la generación o pérdida de valor futura una vez que la decisión o el plan de acción sea ejecutado. Cada simulación generaría un escenario proyectado.

CONTINUOUS DEEP ROLLING FORECAST

El último ejercicio del apartado anterior nos permite inferir que si este proceso de simular la generación de valor de cada variable en la que se refleja una acción permite generar un círculo virtuoso. Este proceso sistémico, visto independientemente del Modelo Deepbudgeting, lo convierte en sí mismo en un proceso de apoyo a la toma de decisiones. Esta extensión del Modelo Deepbudgeting lo denominamos *Continuous Deep Rolling Forecast* ya que fusiona dos conceptos: *Deepbudgeting* y *Rolling Forecast*. Al ser dinámico y permanente, es también continuo.

Siendo éste totalmente objetivo, ayuda al Directivo, Gestor o Responsable Operativo a discernir y distinguir las decisiones o planes de acción y actuar en consecuencia. Este apoyo para toma de decisiones provoca la optimización de las mismas, generando mayor efectividad y prudencia en su gestión. Visto de otra manera, este proceso apuntala la calidad de la gestión, entendida como la capacidad de tomar decisiones de alto impacto en la generación de valor. De igual manera, provoca mayor alineación ya que permite gestionar las variables enfocadas a las directrices de la Alta Dirección. Esto último desemboca en generar mayor congruencia en las decisiones de índole estratégica y operativa, logrando mayor cohesión y dinámica entre los engranajes del mismo nombre.

Si este Modelo Integral ayuda a los Directivos, Gestores y Responsables a:

- Gestionar las variables de diferente tipo que generen los resultados contables reflejados en los estados financieros;
- Fortalecer el proceso de toma de decisiones, dándole mayor eficacia a la misma;

- Tomar decisiones operativas enfocadas hacia los objetivos estratégicos, directrices alta dirección y generación de valor;
- Tener siempre actualizada las proyecciones financieras mediante un continuo monitoreo del gap de productividad y la generación de valor; y,
- Ser un verdadero instrumento de *empowerment*, ya que permite gestionar y controlar la toma de decisiones operativas y sus resultados...

... entonces es un reto para las organizaciones, empresas y directivos dar un salto cualitativo en el Control de Gestión y en el Proceso de Toma de Decisiones.

Este tiempo de reordenamiento de tamaños de mercado es el momento propicio para mirar este tipo de Modelos para Generar Valor Sostenidamente. A los interesados en profundizar el tema les invito a leer mi libro "Deepbudgeting" o mi nueva obra "Continuous Deep Rolling Forecast".

■ SOBRE EL AUTOR

Hugo Pérez de la Puente es PhD en Management por ESADE Business School de la Universitat Ramon Llull de Barcelona, España. Es MBA por IAE Business School, Universidad Austral de Buenos Aires, Argentina, y Licenciado en Administración de Empresas y Contador Público por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Es Presidente de Deepbudgeting Consulting.