

DEEP BUDGETING



POR: Hugo Pérez de la Puente | Prof. IDE Business School

Los responsables de dirigir organizaciones, sean estas con fines de lucro o no, se preguntan frecuentemente las siguientes interrogantes al evaluar el desempeño interno de la misma: ¿Cómo ha sido el desempeño de cada área funcional? ¿Cuál ha agregado valor? ¿Cuánto es la contribución de cada uno? ¿Cómo puedo relacionar los incentivos con la creación de valor? ¿Cómo puedo mejorar mi desempeño? ¿Dónde debo focalizar mis esfuerzos de mejora? Para contestar estas interrogantes presentamos un modelo alternativo de control de gestión basado en la Función Presupuesto.

A nivel general la gran mayoría de las organizaciones buscan la sostenibilidad de su generación de valor y su competitividad, entendiéndose como competitividad a la capacidad de ser productivos sostenidamente en el tiempo.

Los directivos y los responsables de la conducción de unidades organizacionales tienen en sus mentes dos ámbitos de preocupación, el primero se relaciona con la visión estratégica de su encargo; y, el segundo, con la visión operativa de sus acciones.

La función principal del Sistema de Control de Gestión (SCG) de una organización es asegurar a todos los involucrados (stakeholders) que los procesos funcionen de acuerdo a lo diseñado, que las personas

actúen de acuerdo a lo que la organización quiere de ellas; a fin de tener una mayor probabilidad de alcanzar los objetivos estratégicos y garantizar su desarrollo sostenido en el largo plazo.

El SCG se descompone en dos Grandes Subsistemas: El Subsistema de Gestión Estratégica y el Subsistema de Gestión Operativa ambos conformados por dos eslabones:

Subsistema de Gestión Estratégica

Eslabón Estratégico

El proceso Estratégico de una organización es la asignación específica de responsabilidades. Dentro del eslabón estratégico cabe resaltar la Visión, Misión, Objetivos Estratégicos, Valores y Credos; que pueden ser sintetizados en un Mapa Estratégico.

Eslabón Organizacional

Es la determinación de la esencia financiera de cada unidad organizacional, y del tipo de Centro de Responsabilidad Financiera (CRF) de cada unidad, donde existe un responsable de cada CRF; así como las políticas que marcan su accionar.

Subsistema de Gestión Operativa

Eslabón de Información

Este eslabón reúne la mayoría de informes financieros y no financieros que existen; además cuenta entre sus integrantes con las herramientas de gestión por indi-

cadores y por supuesto el módulo presupuestario de la organización.

La idea básica de la gestión por indicadores es que mediante la determinación, control y seguimiento de indicadores de gestión en los diferentes niveles de la organización se pueda controlar, permanentemente, los Factores Críticos de Éxito (FCE).

Eslabón de Alineación

Este último eslabón se basa en la determinación, fijación y administración del Sistema de Incentivos o de Remuneración Mixta (Fija y Variable). Los factores generales que intervienen en su diseño deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Madurez Organizacional
- Estabilidad de los otros eslabones del Sistema de Control de Gestión
- Alineación Estratégica
- Acceso a la información

Sincronización entre Subsistemas Estratégico y Operativo

La relación de la temporalidad y la dinámica entre el Subsistema de Gestión Estratégica y el Subsistema de Gestión Operativa se ve representada en la figura 1 mediante un sistema de engranajes. El Subsistema de Gestión Estratégica tiene un radio mayor que el Subsistema de Gestión Operativa debido a que la dinámica del primer subsistema es menor que la del segundo.

El Subsistema de Gestión Operativa se basa en que las organizaciones tienen que desarrollar permanentes cambios y mejoras operativas para responder a este dinamismo estratégico, no solo para sobrevivir a esos embates sino más bien para mantener y mejorar su productividad en el tiempo. La unión entre ambos sistemas lo conforman los indicadores de gestión a nivel estratégico, que bajo una perspectiva de planificación representan los objetivos estratégicos de manera cuantificada.

Deep Budgeting

Podría definirse como un sistema de Control de Gestión Operativo que permite determinar, controlar y mejorar la creación de valor diferencial de una organización mediante la cohesión de criterios y herramientas que reflejen las relaciones causales en base al comportamiento dinámico de las variables financieras y no financieras, controlables y no controlables, del modelo de negocio de una organización.

Los componentes básicos se presentan en la figura 2 y comprenden cuatro fases:

- Diseño: Función Presupuesto
- Cálculo: Arquitectura y Flexibilización Dinámica
- Reflexión: Análisis de Valor
- Focalización: Jerarquización de Acciones

Diseño: Arquitectura y Función Presupuesto

Clasificación de Variables

Las variables que se seleccionen para

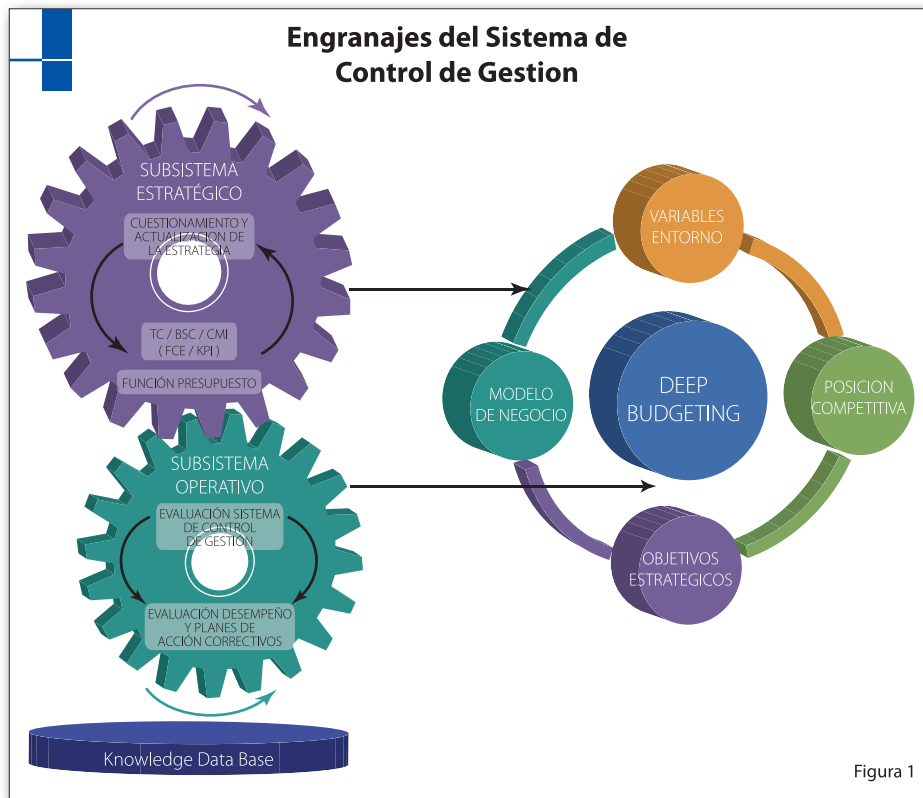


Figura 1

Fuente: Hugo Pérez de la Puente

componer el presupuesto deben considerar esencialmente el modelo de negocio y su clasificación basada en Familia, Área o Función, Tipo, Origen y Responsable.

- Familia: es el conjunto de áreas funcionales que conforman un eslabón de la Cadena de Valor de la organización.
- Área: establece el área funcional de la cual forma parte la variable.
- Tipo: determina la característica de la variable
- Origen: busca determinar la controlabilidad de la variable, si es interna tendrá un responsable.

Destino: si corresponde al presupuesto de inversión o de operación de la organización.

- Responsable: cargo o nombre del responsable

Función Presupuesto

Se podría definir a la Función Presupuesto como la descomposición de valores de resultado en función de variables financieras y no financieras que expliquen el modelo de negocio.

Cálculo:Arquitectura yFlexibilización Dinámica

La Flexibilidad Dinámica es el reemplazo de una variable causal de su valor presupuestado por su valor real. Esta flexibilización paulatina de las variables crea escenarios y la diferencia entre dos escenarios es el efecto económico de la variable reemplazada embebida en el modelo de negocio.

Reflexión: Análisis de Valor

Tomando como base la figura 3 vamos a suponer que se han construido cuatro escenarios diferentes al presupuesto inicial (100 unidades monetarias) y al resultado real (95 u.m.); estos son el flexible 1 (110 u.m.) resultante del cambio en el valor de

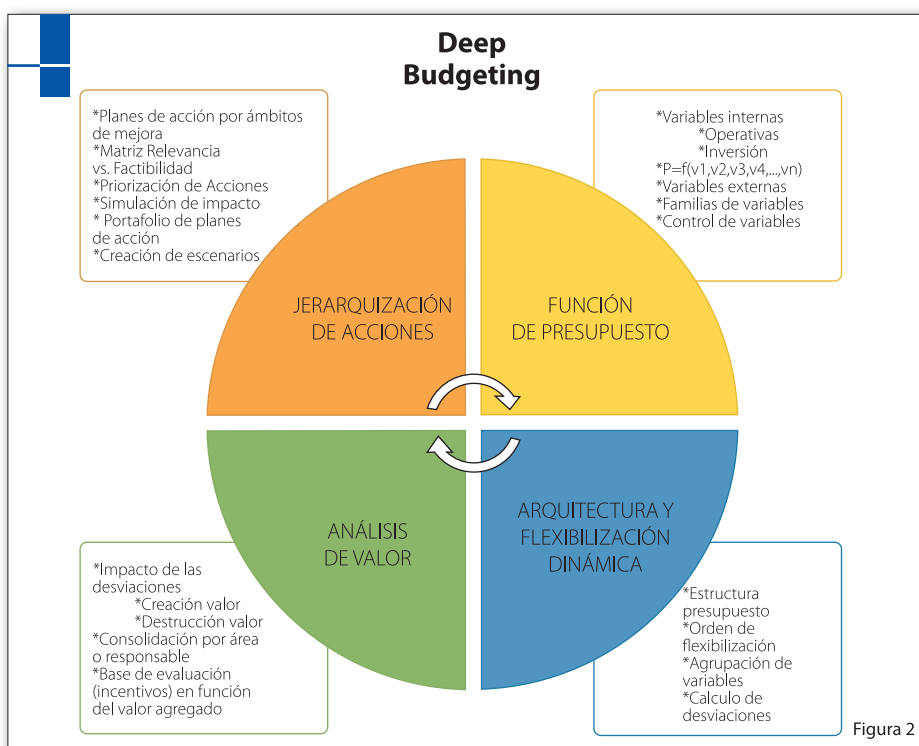


Figura 2

Fuente: Hugo Pérez de la Puente

Arquitectura presupuestaria

Función Presupuesto $\Rightarrow P=f(\text{Var.1, Var.2, Var.3, Var.4, Var.5})$

VARIABLE	INICIAL	FLEXIBLE	FLEXIBLE (2)	FLEXIBLE (3)	FLEXIBLE (4)	REAL
Variable 1	PREVISTA	REAL	REAL	REAL	REAL	REAL
Variable 2	PREVISTA	PREVISTA	REAL	REAL	REAL	REAL
Variable 3	PREVISTA	PREVISTA	PREVISTA	REAL	REAL	REAL
Variable 4	PREVISTA	PREVISTA	PREVISTA	PREVISTA	REAL	REAL
Variable 5	PREVISTA	PREVISTA	PREVISTA	PREVISTA	PREVISTA	REAL

Variación Var. 1 Variación Var. 2 Variación Var. 3 Variación Var. 4 Variación Var. 5

Mercado Comercial Operaciones Soporte

Figura 3

Fuente: Hugo Pérez de la Puente

la variable 1 de su valor presupuestado al de su valor real; flexible 2 (75 u.m.) resultante del cambio de la variable 2; flexible 3 (80 u.m.) resultante del cambio de la variable 3; y, flexible 4 (100 u.m.) resultante del cambio de la variable 4. En este ejemplo no hemos considerado, a propósito, el valor de cada variable y su respectiva variación entre lo real y lo presupuestado ya que lo que nos interesa valorar es su efecto económico. Esto se encuentra representado en la figura 4.

Una vez que hemos analizado los distintos escenarios generados por la flexibilización dinámica de cada variable, acorde con la figura 3 vemos que el impacto económico diferencial producto de la variación del valor de la variable 1 es 10 u.m.; esto quiere decir que el valor real de la variable 1 ha generado valor diferencial por 10 u.m.. Esto se ve representado en la figura 4. En este caso, la variable 1 es una variable externa y no depende de la gestión de la organización sino, de las fuerzas del mercado.

De esta manera podemos evaluar cuantitativamente el impacto exógeno de ciertas variables que determinan la competitividad y que no son controlables por los responsables de la gestión.

Análogamente, se puede observar que la variable 2 ha generado una pérdida de valor por 35 u.m., la variable 3 ha generado un valor diferencial de 5 u.m., la variable 4 ha generado un valor diferencial de 20 u.m. y la variable 5 ha generado una pérdida de valor de 5 u.m..

Vemos en la figura 4 que tanto la variable 2 como la variable 3 son gestionadas por el área comercial; por lo tanto, su generación o pérdida de valor diferencial son responsabilidad de esa misma unidad funcional ya que por su gestión directa esa variable es controlable. En este ejemplo el área comercial ha generado una pérdida consolidada de valor de 30 u.m.. Sin embargo, si dentro del área comercial hay un unidad o un responsable que administra directamente cada variable podríamos afirmar que el responsable de la variable 2 genera una pérdida de valor de 35 u.m. y el responsable de la variable 3 genera un valor agregado de 5 u.m..

Esta misma evaluación serviría como sustento del sistema de incentivos basado en la creación de valor. Un gran aspecto positivo de esta metodología es evitar que ciertas variables subsidien a otras y de esa manera tener un sistema de incentivos mucho más exacto y objetivo; discrimi-

nando lo controlable y lo no controlable.

Focalización: Jerarquización de Acciones

Una vez identificadas las variables relevantes se procede a diseñar planes de acción que permitan disminuir la pérdida de valor. A fin de priorizar y focalizar los recursos y focalizar a la organización se evalúa cada plan de acción tomando cuatro parámetros básicos:

- Nivel de impacto (\$)
- Facilidad de Implementación
- Nivel de éxito (%)
- Horizonte de Implementación (días/semanas/meses)

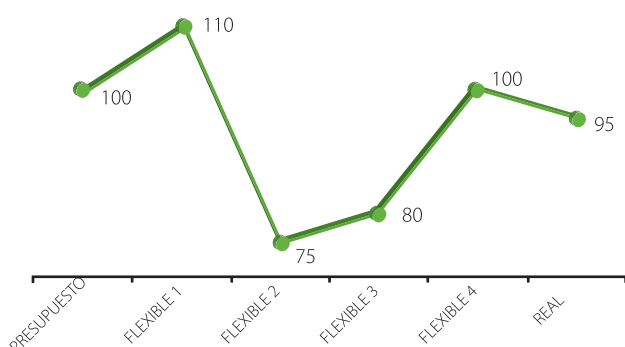
Para obtener una mejor visión del nivel de impacto y la priorización de los planes de acción se los puede graficar en un mapa y detallar los parámetros descritos en el Portafolio de Planes de Acción. En base a este portafolio se puede generar escenarios mediante la sensibilización de los niveles de éxito.

Al ser este proceso sistémico existe una gran ventaja final en su implementación, la cual es la de ejercer un cambio conductual positivo hacia el interior de la organización, debido que a todos los responsables de gestionar una organización, sea cual fuese su nivel, le interesa generar valor y el Deep Budgeting permite cuantificarlo y demostrarlo objetivamente.

Estimado lector, la propuesta esta hecha; y, es en definitiva, una alternativa a la búsqueda permanente de productividad y creación de valor. Está en sus manos aceptar este desafío e implementarlo en su organización.

www.deepbudgeting.com
Conozca más sobre este tema y su implementación

Análisis de valor : Escenarios



Generación de valor diferencial

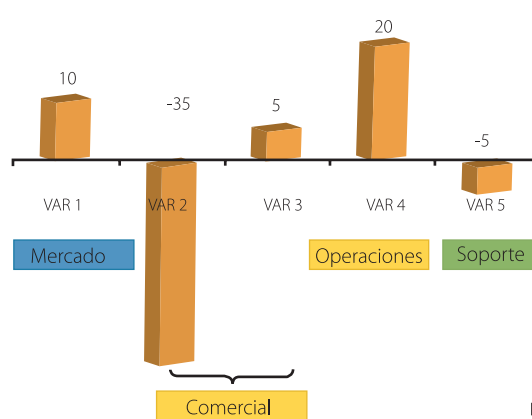


Figura 4

Fuente: Hugo Pérez de la Puente