

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

“REINVENTANDO EL PROCESO PRESUPUESTARIO”

Trabajo de Graduación presentado por:

LUIS EDUARDO HERNÁNDEZ HERRERA

Para optar al grado de:

MASTER EN ADMINISTRACION FINANCIERA

OCTUBRE DE 2007

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA : DRA. MARIA ISABEL RODRIGUEZ
SECRETARIA GENERAL: LICDA. LIDIA MARGARITA MUÑOZ VELA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DECANO : LIC. EMILIO RECINOS FUENTES
VICE DECANO : LIC. ROGER ARMANDO ARIAS
SECRETARIO : LICDA. VILMA YOLANDA VASQUEZ DEL CID
ADMINISTRADOR ACADEMICO: LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELENDEZ
TRIBUNAL EXAMINADOR: MSC. GUILLERMO VILLACORTA MARENCO
MAF. JOSE FRANCISCO NAVAS ESCAMILLA

OCTUBRE DE 2007

DEDICATORIA

Deseo expresar toda mi gratitud a Dios Omnipotente por su infinita misericordia, ayuda y sobre todo por haberme dado la fortaleza para conseguir este triunfo académico y profesional ya que sin El esto hubiera sido imposible, Gloria a Dios.

Asimismo, manifiesto mis profundos agradecimientos a mi Madre, Hilda Miriam Herrera de Hernandez y mi Padre Luis Eduardo Hernandez Trigueros, quienes me han brindado su apoyo moral y económico en mi vida, este triunfo es para ellos.

De la misma forma a mi Hermano Carlos Eduardo, y mi Abuela Elvira por acompañarme, gracias por su ayuda y presencia en este trayecto de mi vida

A mis amigos de la MAF, Francisco Navas y Mario Romero, Maestro Guillermo Villacorta Marengo, por su apoyo incondicional y los demás compañeros que contribuyeron en este esfuerzo.

INDICE

Introducción	i-ii
1. La Trampa Anual de los Resultados	1-5
2. ¿Cómo Liberarse de los Presupuesto?	5
2.1 Como liberarse de los contratos fijos	6
2.1 Definición de Objetivos	6
2.2 El Establecimiento de La Recompensa	6-7
2.3 La Planificación	7
2.4 La Gestión de las Actividades	8
2.5 La Coordinación de Recursos	8
2.6 Medir y Controlar el Rendimiento	8-9
2.7 Los Contratos Resultados Fijos Vs. Los de Mejora Relativa	9
3. ¿Porque es deseable la Descentralización Radical?	10-12
4. El Papel de los Instrumentos y los sistemas de Información	12
4.1 Modelos de Valor del Accionista	13
4.2 Modelos de Benchmarking	14
4.3 El Cuadro de Mando Integral	15
4.4 Modelos de Gestión Basada en la Actividad (ABM)	16
4.5 Modelos de Gestión de la Relación con el Cliente (CRM)	17
4.6 Sistemas de Información Gerencial y Previsiones Actualizadas	17-19
5. La Medición del Desempeño y el Presupuesto	19-22
Conclusiones	
Bibliografía	
Citas y notas bibliográficas	

INTRODUCCION

Las opiniones acerca de los presupuestos son diversas. Los accionistas y gerentes saborean las expectativas de los futuros beneficios, aunque tendrán sus reservas con las estimaciones y la capacidad de la empresa para responder al cambio. Para algunos, este proceso puede opacar la creatividad y energía de las personas para dar su mejor esfuerzo, es una camisa de fuerza, para otros es una burla, consume tiempo y desgasta, para que al final, los resultados sean muy distantes de las estimaciones. Esto ha provocado que los gerentes recurran a prácticas no éticas, mentir, reducir sus metas de desempeño e inflar sus resultados, para lograr mejores bonos, lo cual ha llevado a grandes fraudes corporativos y engaños a la sociedad.

Fortune 2004, cito que el 70 por ciento de las empresas estudiadas, tenían una estrategia de acción deficiente, la mayoría se caracterizaban por un presupuesto incremental, procesos presupuestarios con una centralización de las decisiones, reglas operativas insignificantes y excesivos controles. Sin embargo las empresas persisten en la necesidad de tener presupuestos, el cual se define típicamente como: “Una expresión cuantitativa de las entradas y salidas de dinero a fin de determinar si el plan financiero va a satisfacer los objetivos de la empresa”.

También se podría definir al proceso presupuestario como un plan financiero, que trata de coordinar los objetivos, recompensas, planes de acción y recursos para el próximo ejercicio y que sirve para medir y controlar los resultados en relación a lo acordado.

Es por eso que cuando se definen los objetivos y metas de desempeño asociados al presupuesto, se constituye en un plus para determinar los salarios e incentivos; los empleados intentan negociar metas más bajas para sobresalir su desempeño, no importando el consumo de los recursos de manera irracional con tal de lograr su bono.

El diseño del presupuesto, tiene como objetivo coordinar a las diferentes partes de la empresa. Se espera que la información se comparta abiertamente, facilitando la toma de decisiones, armonizando e integrando, enfocándose en satisfacer a los clientes y lograr procesos productivos eficientes.

Pero cuando no se logran los objetivos, se presiona a los gerentes y jefes de unidades para que manipulen la información relevante, falsifiquen los pronósticos, oculten y no compartan la información y el conocimiento, se fomenta al final un clima de mentiras y desconfianza que al final afecta la generación de valor de las empresas.

Eso conlleva a que además cada miembro trate de minimizar sus riesgos y maximizar sus ganancias, imponiendo niveles conservadores dentro de la empresa. Otro efecto nocivo de los procesos presupuestarios es que también puede terminar en una batalla entre directivos y el equipo gerencial.

Cuando se trata de planes de expansiones o fusiones corporativas, el presupuesto puede destruir oportunidades importantes de inversión, debido que se asignan los recursos solicitados en un 100% o que solo se otorgue un 50% de lo acordado y con una meta de rendimiento arriba del 50% de la que originalmente se logró establecer, lo cual lleva a lo que se ha planteado en esta parte introductoria, a frustraciones, malos entendidos y a mentir.

Lo importante sería que el proceso presupuestario se convirtiera en un diálogo abierto, el cual se centrara en aspectos estratégicos relacionados a lo siguiente:

¿Cómo mejorar la actuación del año pasado?

¿Que hace la competencia y cómo puede ser superada?

Con un dialogo sincero se puede ver objetivamente las oportunidades y obstáculos a superar, así mismo se cambiaría el plan de compensación, ya que no se haría en función a números preestablecidos sino por el rendimiento real logrado en un año.

Por esa lógica lineal y engorrosa, en este documento se abordarán una serie de aspectos que tratarán de fomentar la liberación del proceso anual de presupuestar. Se tratará lo relacionado con el uso de herramientas actuales de gestión y de sistemas de información.

1. LA TRAMPA ANUAL DE LOS RESULTADOS

“El Presupuesto es la maldición de la Norteamérica corporativa empresarial. No tenía que haber existido nunca. Elaborar un presupuesto es un ejercicio de minimización, es decir, mostrar lo poco que se puede hacer”. Jack Welch

En general se habla del presupuesto como la trampa anual de los resultados, debido a que el proceso de presupuestar ha generado insatisfacción, creando las siguientes aseveraciones:

- a. Es un proceso largo y caro, demanda mucho tiempo, desvía la atención de los aspectos importantes de la gestión de una empresa.
- b. No se adecua al entorno competitivo.
- c. La manipulación de los números ha alcanzado niveles inaceptables y comportamientos no éticos.

El tiempo promedio empleado en presupuestar es de cuatro a cinco meses; lo más probable es que no se cumpla, puede llegar a absorber hasta un 20 o 30 por ciento del tiempo de los ejecutivos y financieros. Para otros el proceso presupuestario es un ritual anual que esta profundamente instaurado en el calendario corporativo, que sigue una serie de etapas para su formulación y ejecución¹. Algunas empresas han tratado de calcular el costo total del proceso de planificación y presupuestación. Ford Motor estimó el costo en 1.2 billones de dólares anuales.

Sobre las mejores prácticas globales; se reveló que el departamento financiero dedicaba el 79 por ciento de su tiempo a actividades de bajo valor y solo el 21 por ciento a analizar los números, dentro de esas actividades de poco valor se tiene el proceso de presupuestación.

El caso de IBM, es un ejemplo clásico. En 1973, el número de personas que participaron en el proceso de planificación fue de tres mil y su proceso de planificación anual se aproximaba a un ciclo de dieciocho meses.²

Así mismo añadido al proceso presupuestario están, las burocracias asociadas y los costos fijos, muchos directores empezaron a darse cuenta que el proceso presupuestario no les motivaba y además les quitaba tiempo.

Apreciaron que el proceso presupuestario reforzaba las barreras funcionales y no se centraba en las oportunidades para mejorar los procesos de negociación en un mundo con rápidos cambios e inseguro.

Entre estos nuevos aspectos se puede mencionar los siguientes:

- El dominio del capital intelectual
- La constante innovación
- Los precios de los productos o servicios no están estrictamente en función de los costos.
- Los clientes no son fieles a un producto o servicio
- Los inversionistas y reguladores exigen normas éticas más elevadas

A finales de los 80's IBM, no consiguió interpretar correctamente la revolución de los ordenadores personales y se encontró rodeada de muchos competidores que tenían costos más bajos, como resultado de la sostenida inversión en investigación y desarrollo potenciando el capital intelectual, como las marcas, las patentes, reforzando la fidelización de los clientes y la formación de buenos equipos de gestión; dichos aspectos se estaban convirtiendo en los principales determinantes de valor del accionista, como consecuencia, los ciclos de vida de los productos y las estrategias se habían acortado, haciendo un imperativo necesario la necesidad de innovar continuamente.

En virtud de lo anterior algunos CEOs, han reconocido que deben ser más ágiles o adaptativos a los cambios en el mercado, ya que les resulta más fácil transferir poder y autoridad a todos los que trabajaban de cerca con los clientes.

En esta época de alta incertidumbre, el proceso presupuestario tiene que luchar mucho para seguir adelante. Los objetivos y los indicadores de valor que se determinaban a nivel interno, como los tradicionales ROA y ROE, dejan fuera el capital intelectual, el cual se mantenía externo de la órbita del sistema de control presupuestario.

No puede coartar la innovación de las empresas por la rígida adherencia a los planes estrictos y a las asignaciones de recursos aprobadas entre doce y dieciocho meses antes de cualquier cambio en el mercado. Pero no es raro que el proceso de presupuestación adolezca de esos problemas, ya que nació en la década de 1920 como herramienta para administrar los costos y el efectivo en grandes organizaciones industriales como: DuPont, General Motors y Siemens. Hasta el año 1960 se transformaron en contratos de resultados fijos.

Con el tiempo se ha tratado de modificar el proceso de presupuestación, creando enfoques como el presupuesto base cero, hasta la reciente técnica del Cuadro de Mando Integral, convertida en herramienta innovadora de los últimos años y que ofrece a las empresas un marco de trabajo sólido, para superar muchos de los problemas que se han subrayado.

Es por eso que el presupuesto se aprecia o asocia con un “Contrato Fijo” de desempeño, que se determina para doce meses. Su finalidad es conseguir que un subordinado o equipo se comprometa con la consecución de un determinado resultado y luego delegar en un superior el control de los resultados que se vayan obteniendo. Las condiciones de este contrato suelen incluir:

- **Un objetivo fijo.** Los objetivos se establecen para el ejercicio siguiente y se especifican en términos de números financieros. Entre los objetivos más típicos están los de ventas, beneficios, costos, y ratios como los de rentabilidad sobre activos y capital.
- **Un incentivo o recompensa.** Los incentivos se suelen fijar en función del objetivo acordado y cubren un abanico de resultados (por ejemplo, desde justo por debajo del objetivo hasta justo por encima de éste). Otros resultados positivos que tratan de brindar, son los reconocimientos o la promoción, también pueden depender del cumplimiento de los objetivos.
- **Un plan aceptado.** Un plan expresado en términos estratégicos y financieros, suele acompañar al contrato presupuestario, pero los ejecutivos no parecen ser conscientes de los problemas que tiene la formulación del presupuesto. Ven los resultados más en términos de números que de comportamientos. En este contexto, los contratos presupuestarios pueden tener los mismos efectos que las drogas, ya que puede impulsar los directivos y gerentes a caer en una serie de comportamientos negativos, con tal de lograr que el presupuesto se cumpla.

Como se citó anteriormente, el presupuesto y la fijación de resultados de rendimiento; tienen efectos igual que las drogas, pues la influencia en el comportamiento de un ejecutivo o director difiere, llevando a los cuadros gerenciales a encerrarlos en la trampa anual de rendimiento de la cual es muy difícil escapar. Los problemas surgen cuando los pronósticos y premisas empiezan a distanciarse con la realidad y mostrando grandes diferencias, muy pocos directores generales están dispuestos a no cumplir sus objetivos de beneficios y quedar en ridículo ante toda la empresa, los medios de comunicación y la comunidad de inversionistas.

Muy pocos directores operativos están dispuestos a admitir variaciones adversas, arriesgándose a ser objeto de reprensión de sus superiores y a perderse de los incentivos y promociones, lo cual puede llevar a comportamientos poco éticos y estériles.

Entre algunos comportamientos negativos se pueden mencionar:

- Siempre hay que negociar los objetivos más bajos y recompensas más altas.
- Hay que conseguir siempre el incentivo, cueste lo que cueste.
- No situar nunca la atención al cliente por encima de los objetivos de ventas.
- No compartir nunca el conocimiento o los recursos con otros equipos, pues ellos son el enemigo.
- Pedir siempre más recursos de los necesarios, pensando que siempre se recibirán menos de los requeridos.
- Gastar siempre lo que esta en el presupuesto. Lo usas o lo pierdes es el lema del directivo.
- Tener siempre la habilidad de explicar las variaciones adversas.
- No elaborar nunca previsiones exactas.
- Cumplir siempre con los números, nunca superarlos.
- No correr riesgos, no vale la pena.

Estas malas prácticas han sido evidentes en Gillette, Coca-Cola y CITICORP. En otros casos se comete fraude total como, Worldcom y Enron en el año 2002. El miedo al fracaso normalmente es la causa subyacente.

Estudios recientes aplicados a diferentes CEOs demostraron, que el 66 por ciento de los encuestados creían, que su proceso de planificación estaba más influido por la política que por la estrategia, igual en la fijación de objetivos y la evaluación del rendimiento.

Evidentemente, no se puede culpar de todo al proceso presupuestario. No obstante, la creciente tendencia a emplearlo como un trampolín para establecer contratos de rendimientos agresivos entre las empresas y los inversores; entre las matrices y filiales, ha llevado a transformar al presupuesto en una verdadera batalla campal corporativa, en otros casos a conflictos de Estado o Instituciones Autónomas. Es por eso que se hace necesaria una nueva manera de gestión diferente al presupuesto, aunque muy pocas empresas han intentado rediseñar su modelo, muchos líderes estarían de acuerdo en que un nuevo modelo debería enfocarse en respaldar los principales objetivos empresariales.

Lo anterior es consecuencia de que los propósitos empresariales han cambiado como resultado de la dinámica de las economías y mercados internacionales entre dichos objetivos se tienen:

- Satisfacer a los accionistas teniendo un éxito sostenido competitivo.
- Localizar y mantener a los mejores profesionales.
- Innovar constantemente.
- Operar con costes bajos.
- Satisfacer la rentabilidad de los clientes.
- Mantener una dirección efectiva y promover la información ética.

Pero estos objetivos son contradictorios a la presupuestación tradicional, consecuentemente es necesario actuar ya para empezar a tener cambios y evitar futuros problemas, pues es necesario liberar a los subordinados de los contratos de rendimiento fijo.

Muchas empresas se están transformando en organizaciones preparadas para competir en el entorno del siglo veintiuno en el que lo único seguro es la incertidumbre, el cambio y riesgo.

2. ¿CÓMO LIBERARSE DE LOS PRESUPUESTOS?

Muchas organizaciones hablan de descentralización, pero muy pocas saben cómo hacerlo bien... La descentralización es un 10 por ciento lo que dices y un 90 por ciento lo que haces. Arne Martensson, Presidente, Svenska Handelsbanken

Uno de los pasos más fundamentales para dejar la trampa anual de los resultados, es tener la convicción a nivel institucional, de modificar los procesos de gestión actuales para adaptarlo a un entorno cada día más complejo.

Varias empresas han intentado de alguna manera resolver los problemas del proceso presupuestario, muchas han hecho algo más que luchar con el proceso existente: Lo han abandonado totalmente.

Han eliminado el ciclo anual de preparación, presentación, negociación y aceptación de un presupuesto por departamento, función, unidad de negocios, división y de toda la empresa. Jack Welch lo refleja en su libro WINNING, hay que transformar el ritual del presupuesto, tratar de ser lo más transparente posible y formar relaciones de confianza que potencien el desempeño de los empleados.

Lo que se intenta es dejar que el presupuesto represente un Contrato de Resultados Fijos, el cual bloquea y cierra a los empleados y determina la manera de cómo se van a asignar los recursos para producir y vender; además de establecer los parámetros para evaluar y recompensar el rendimiento de las unidades y sus miembros.

Muchas empresas de diversos tamaños en Europa y USA han cambiado su paradigma del típico presupuesto, porque concluyeron que es un procedimiento ineficiente, largo y que no aporta valor a sus usuarios. Por eso se han enfocado en diseñar procesos más efectivos que añaden valor, que permiten a los miembros de dichas empresas liberar todo su conocimiento e innovación, más que todo a los empleados de primera línea, logrando costos más bajos y una rentabilidad sostenible, esto da la oportunidad de procesos más adaptables, permitiendo que los gestores se concentren más en la creación continua de valor.

Se detallará a continuación: ¿Cómo algunas empresas trabajaban bajo el esquema tradicional del proceso de presupuestación?, ¿Cómo lo hacían?, ¿Qué hacen ahora? y ¿Qué han logrado?

2.1 Definición de Objetivos

Definían los objetivos sobre pronósticos financieros, negociados por los superiores y subordinados antes del inicio del ejercicio, fijando el desempeño del próximo año; el cual se resaltaba como el elemento más importante del Contrato de Resultado Anual Fijo.

Ahora definen los objetivos basándose en indicadores de rendimiento de alto nivel, como el rendimiento de la inversión, el cash flow libre, o ratios de coste/ingresos. Normalmente, los objetivos se suelen definir a niveles que permiten maximizar el beneficio potencial a corto y medio plazo y a todos los niveles de la empresa. Algunos jefes de proyectos afirman haberse ahorrado el 95 por ciento del tiempo que empleaban cuando elaboraban presupuestos y proyecciones.

2.2 El Establecimiento de la Recompensa

Se suponía que los gerentes y empleados, estarían motivados y justamente recompensados, si se definía una combinación de objetivos e incentivos adecuados. Así, las recompensas dependían de un resultado fijo acordado de antemano. Los empleados tenían conocimiento de los beneficios y lo que tenían que lograr, en muchos casos, los CEOs y CFOs tendrán a proyectarse más bajo para lograr el bono o compensación esperada, dependiendo de cómo el mercado podría comportarse fijando así los objetivos.

Ahora, evalúan el rendimiento y determinan las recompensas, a partir de una fórmula que realiza primero, una comparación entre los equipos de trabajo con la competencia y los resultados de ejercicios anteriores.

Uno de los beneficios observados, es una disminución del comportamiento a manipular y competir. Además, estas empresas también creen que reconocen y premian a los más rentables, no solo a aquellos que saben negociar presupuestos y que han tenido suerte de coincidir con un mercado en alza que no se anticipaba en el momento de la aprobación del presupuesto.

2.3 Planificación

Anteriormente el proceso de presupuestación, comprendía un ciclo anual de preparación conducido por el cuerpo directivo, siendo preparado primero por los ejecutivos de alto nivel o por el departamento de planificación central o viceversa. Primero los equipos locales preparaban sus planes, después los negociaban y aprobaban con sus superiores, dando como resultado las tensas negociaciones de los recursos y poder, produciendo una serie de problemas que transforma a un CEO de ser una persona que tiene confianza y conocimiento técnico a un negociador no ético.

Con el cambio propuesto, la responsabilidad de las revisiones de la estrategia se devuelve a las unidades de negocios, en algunos casos a los equipos de primera línea. Son estos los responsables, no de cumplir los presupuestos aprobados, sino de tomar las medidas necesarias para maximizar el valor de los accionistas y de los clientes. Como consecuencia se obtiene que la estrategia se convierta en un proceso abierto, continuo y adaptable, que brinda a los equipos de primera línea la posibilidad de concentrarse en la creación de valor, anticipar peligros y oportunidades, además de responder a las necesidades cambiantes de los clientes.

2.4 La Gestión de Recursos

Las empresas solían asignar los recursos según los presupuestos negociados de antemano, junto con una cuota de costos centrales, que en teoría se deberían cumplir para respaldarlos. El beneficio era, que en un momento dado del tiempo, todos los recursos se asignaban a una unidad que pudiera imponerse mejor.

Con el cambio sugerido de abandonar el presupuesto, se establece que los recursos estén disponibles y sean accesibles por parte de los equipos de primera línea.

Algunos han creado equipos de alto nivel, que gestiona la cartera de recursos, realizan revisiones trimestrales sobre el uso de los mismos. Al final se devuelve más poder de decisión con respecto a los recursos a los equipos de primera línea, implica no solo aumentar la agilidad de la empresa, sino también aumentar la responsabilidad de los gestores con respecto a los recursos.

2.5 La Coordinación de las Actividades

Se realizaban según los planes y se concretaban mediante la centralización de los presupuestos departamentales y unidades de negocios de manera anual. Eso garantizaba la sincronización de la producción, ventas y que el marketing tuviera los recursos necesarios para respaldar el plan de ventas.

Actualmente no se hace mediante un plan central, sino a través de acuerdos de confianza mutua, a nivel de servicios que cubren un periodo apropiado al ciclo de pedidos del cliente. Estos acuerdos pueden variar, desde ocuparse de los pedidos individuales personalizados hasta anticipar y gestionar la demanda periódica de los segmentos de clientes.

Con esto se ha logrado que la capacidad operativa suba y baje de acuerdo con la demanda, ya que se dejan menos productos para almacenarlos, con esta política las empresas actúan como un sistema integrado, que persigue una estrategia común y no un conjunto de unidades separadas.

2.6 Medir y Controlar el Rendimiento

Se hacía a partir de los presupuestos predeterminados y después se tomaban las medidas correctivas necesarias para garantizar la trayectoria adecuada del rendimiento. Así, los directores locales tenían que explicar cualquier variación y presentar presupuestos o proyecciones actualizadas como base para futuras acciones.

Raramente miraban más allá del corto plazo, estaban enfocados en lo que su contrato fijo (presupuesto) suponía y no como el mercado se estaba comportando.

En un estudio realizado por Hackett Group en el año 2002, reveló que el 77 por ciento de 2,000 compañías globales, el centro de atención del proceso de seguimiento presupuestario, era el período que quedaba pendiente del ejercicio fiscal corriente.³

Esto indica que lo importante según el presupuesto y lo que los CEOs piensan, esta dado en el corto plazo y no se trata de visualizar el largo plazo, lo cual no permite ver el potencial de crecimiento de la empresa, como resultado del cumplimiento de la estrategia predeterminada.

Por eso, debido a las variantes incesantes en el mercado, es necesario que los ejecutivos y los directores operativos de todos los niveles, vean la misma información al mismo tiempo tratando de que nada se oculte.

Los principales componentes de esta propuesta de medición y control es centrarse en los indicadores más importantes, las proyecciones actualizadas, las comparaciones con los competidores externos y los cuadros de resultados.

Como consecuencia hay menos dependencia de un sistema de control unidimensional, al utilizar un sistema de control mucho más rico, abierto y transparente para informar a todos los niveles, logrando más sinceridad y confianza al interior.

2.7 Los Contratos de Resultados Fijos vrs. Los de Mejora Relativa

El efecto global de estos cambios, es un proceso de gestión del rendimiento basado en un contrato de mejora relativa en vez de objetivos fijos. Asume que no es prudente hacer que los cuadros gerenciales se comprometan con un objetivo fijo y luego controlar sus acciones futuras con respecto al mismo.

Se basa en la confianza mutua, lo cual no es una alternativa fácil de eliminar de los contratos de rendimiento fijo, ya que el proceso presupuestario, supone mejoras incrementales no acorde a las necesidades de crecimiento de las empresas.

En la medida que se alcancen contratos de mejoras relativas, en los cuales prive acuerdos de confianza entre los diferentes niveles de una empresa, se podrán alcanzar mejoras relativas en el tiempo que faciliten su desarrollo según las necesidades reales de crecimiento de una empresa y no solo por alcanzar un objetivo o un resultado previamente establecido.

2.8 Comparación de los Contratos de Resultados Fijos y de Mejora Relativa

La tabla 1.1 muestra de que forma los contratos de resultados fijos y de mejora relativa, respaldan las relaciones entre diferentes niveles. Esto pretende conducir a procesos de mejora relativa y no sujetar a las personas a un resultado predeterminado.

Tabla 1.1

CONCEPTO	RENDIMIENTO FIJO	MEJORA RELATIVA
Objetivos	Ventas/beneficios se fija en (X millones).	El propósito es maximizar el beneficio potencial, para mejorar continuamente los indicadores comparativos y permanecer entre los mejores del grupo.
Recompensas	Sus recompensas por conseguir este objetivo son un % de los beneficios, con un mínimo del 80% y un techo del 120%.	Confíe en que evaluemos sus recompensas, utilizando un panel de revisión basado en sus resultados, al final de cada ejercicio.
Planes	Sus planes de acción aprobados están vinculados a este contrato.	Confiamos en que hará todo lo necesario por cumplir sus objetivos a medio plazo, de acuerdo con los principios de la empresa y dentro de los límites estratégicos permitidos
Recursos	Los recursos para cumplir los presupuestos de inversiones y operativos están definidos en el contenido del presupuesto.	Confíe en que le proporcionemos los recursos que necesite, cuando sean necesarios. Confiamos en que cumpla con los límites de los indicadores adecuados.
Coordinación	Sus actividades se coordinarán, con otros responsables de presupuestos, de acuerdo con el plan aprobado o según las indicaciones de un superior.	Confiamos en que coordine sus actividades con los otros equipos, de acuerdo con las aprobaciones periódicas y los requerimientos de los clientes.
Controles	Su rendimiento se controlará mensualmente. Cualquier variación será revisada y los ejecutivos toman medidas. Cada trimestre se pedirán proyecciones en forma de presupuestos revisados	Confiamos en que elaborarán proyecciones basadas en el resultado más probable. Confíe en que controlemos su rendimiento y en que interfiramos cuando los indicadores/tendencias se alejen de los límites.

Fuente: Jeremy Hope y Robin Fraser, "Más allá del Sistema Presupuestario"

3. ¿PORQUE ES DESEABLE LA DESCENTRALIZACIÓN RADICAL?

Para que se de la descentralización radical, es necesario dejar que los líderes creen una empresa de alto rendimiento. Por ejemplo el banco sueco Svenska Handelsbanken tenía un mal desempeño y estaba perdiendo clientes; el Doctor Jan Wallander, aceptó el cargo de director general con ciertas condiciones, una de las cuales fue descentralizar radicalmente las operaciones y para conseguirlo efectivamente decidió abandonar el proceso presupuestario.

El banco ha superado los indicadores financieros y la satisfacción del cliente. Wallander creía que una organización no se mantenía unida por un plan, sino por compromisos con un objetivo claro, además de poseer un conjunto de principios y valores claramente articulados. Le gusta decir que el único organigrama del banco es el directorio telefónico interno.

Retomando a grandes pensadores de las teorías administrativas como Mayo, Mcgregor, Rosemberg y Drucker, quienes han argumentado de una manera u otra que un rendimiento superior no es el resultado de la planificación, controles e incentivos, sino del trabajo en equipo, la autoestima y el desarrollo personal.⁴

Más recientemente, escritores como Senge, Wheatley, Johnson, Mintzberg, Schein, Pfeffer y Argyris se han manifestado en contra de la gestión con base a los números y a favor de una mayor autorregulación y responsabilidad para los equipos de trabajo. Los empleados se sienten más satisfechos cuando pueden participar en las decisiones.

Delegar la toma de decisiones y la autoridad no ha sido una de las funciones importantes del proceso presupuestario. Las empresas que han realizado procesos de descentralización lo han efectuado aplicando los siguientes principios:

- Construyeron un marco directivo basado en principios claros y con ciertos límites.
- Crearon un clima de alto rendimiento, basado en la visibilidad de los éxitos relativos a todos los niveles.
- Proporcionaron a los equipos de primera línea, libertad para tomar decisiones consistentes con los principios directivos y los objetivos estratégicos.
- Situaron la responsabilidad de las decisiones de creación de valor en los equipos.
- Enfocaron los equipos en los resultados de los clientes.
- Respaldaron sistemas de información abiertos y éticos.

La superación del proceso presupuestario, proporciona beneficios para los accionistas, pero hay dos cuestiones principales que se deben abordar:

- Considerar si la organización proporciona un aumento sostenido de la riqueza de los accionista y
- Considerar si confían o no, en el equipo directivo.

Pero para dar respuesta a esos cuestionamientos son necesarios ciertos cambios, hay que girar primero dando paso a una descentralización radical⁵ y en segundo lugar la aplicación de principios de gestión mediante procesos adaptativos⁶, los cuales facilitan la descentralización dentro de una empresa.

Está claro que para liberarse del Contrato de Rendimiento Fijo y de los objetivos rígidos, es clave implementar procesos adaptativos y erradicar gran parte del juego perjudicial del proceso presupuestario.

Los seis principios para gestionar los procesos adaptativos examinados son:

- Definir objetivos dilatados orientados hacia la mejora relativa.
- Basar la evaluación y los incentivos en contratos de mejora relativa en retrospectiva.
- Hacer de la planificación un proceso continuo e inclusivo.
- Asignar los recursos a medida que se van necesitando.
- Coordinar las acciones de la compañía de acuerdo con las demandas de los clientes.
- Basar los controles en el gobierno corporativo efectivo y en una serie de indicadores de rendimiento relativos.

Acompañado a estos procesos de descentralización, es necesario el facultamiento o empowerment de los empleados, para que estos sean capaces de tomar decisiones y asumir las responsabilidades. Como en cualquier ecuación matemática, si una de las variables es cero, el resultado también será cero.

Esto explica por qué fracasan tantos intentos de **empowerment**. Pocos líderes parecen capaces de soportar ambas variables al mismo tiempo, pero es obvia la necesidad de **empowerment** efectivo que es el producto de la libertad multiplicada por la capacidad. La libertad de toma de decisiones fomenta la innovación y la respuesta rápida.

La responsabilidad basada en los equipos da como resultado una mayor búsqueda de creación de valor y la reducción del despilfarro de los recursos. La responsabilidad con los clientes facilita un mayor compromiso con la satisfacción de la rentabilidad de los mismos. Es por eso que una cultura de información basada en la apertura y en una sola verdad promueve el comportamiento ético.

4. EL PAPEL DE LOS INSTRUMENTOS Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Para lograr una ruptura total del ritual del proceso presupuestario, es necesario la aplicación de instrumentos y sistemas que brinden el soporte para hacer el cambio deseado en las empresas. En este apartado se presentan diferentes enfoques o modelos, que permiten visualizar objetivamente, la necesidad de dicha ruptura.

Por ejemplo Robert Kaplan y David Norton observaron, que algunas organizaciones que habían estudiado en el curso de la preparación de su libro *The Strategy-Focused Organization*, se habían liberado del modelo de control centralizado en prácticas internas o externas y muestran los resultados en términos de rankings.

Entre estos instrumentos se tiene el Cuadro de Mando Integral, el cual ofrece un marco de referencia para las decisiones locales y también los principales indicadores de rendimiento que certifican a los directivos, si se están cumpliendo los objetivos estratégicos. La gestión basada en la actividad, informa a los gestores sobre el origen real de los costos, equipándoles mejor para comprender las contribuciones al beneficio neto de los productos, canales y clientes. Los modelos de gestión de la relación con el cliente, concentran las acciones directivas en el conocimiento y la satisfacción de las necesidades de rentabilidad del cliente.

Los sistemas de información y las proyecciones actualizadas, se unen a las funciones dispares de la empresa y dan a los gestores la oportunidad de relacionar el uso de los recursos y los resultados obtenidos con los clientes en toda la empresa.

4.1 Modelos de Valor del Accionista

La orientación de los modelos de valor del accionista, como el Valor Económico Agregado (EVA)⁷ y la Gestión Basada en el Valor (GBV), capacitan a los gestores para tomar decisiones basándose más en la creación de valor que en el costo del capital.

Los modelos de decisión del cashflow descontado (CFD) llevan varias décadas funcionando y se han utilizado mucho más para tomar decisiones de proyectos que para gestionar la empresa.

Los modelos del EVA y del GBV están pensados, para ofrecer a los gestores una alternativa al modelo de gestión basada en el presupuesto, consideran cada empresa como una cartera de activos, productos y segmentos de clientes.

Pero el presupuesto actúa como barrera para que estos modelos funcionen efectivamente, la información debe conducirse desde el flujo vertical de un sistema contable tradicional, hasta el flujo horizontal de un sistema de información basado en el valor, es decir facilitar a los gestores la información necesaria y trascendental de la organización.

Este flujo sigue la trayectoria del costo por toda la organización, hasta que fluye en objetivos de costos como líneas de productos, clientes, segmentos de mercado o subempresas. Las empresas que pretenden lograr un éxito competitivo sostenible, pueden utilizar objetivos basados en el valor de los accionistas, para definir líneas de actuación generales, para conseguir los objetivos de las unidades de negocio de toda la organización.

Los modelos de valor del accionista pueden respaldar los procesos de estrategia y decisión de primera línea. En realidad, su gran cualidad es que crean un clima de alto rendimiento, desafían la ambición y conllevan a que los directivos piensen y actúen como si fueran accionistas y les animan a correr riesgos para hacer crecer el negocio.

4.2 Modelos de *Benchmarking*

La filosofía del benchmarking, es esencialmente la mejora continua en relación con algún estándar global, o el que mejor desempeño posee en dicha industria. Si las empresas eligen bien sus puntos de referencia, podrán medir su rendimiento con respecto a los mejores. Sin embargo, el problema radica si los estándares fijados son con respecto al sector donde se desempeña la organización, o son simplemente objetivos internamente negociados. El benchmarking sirve para dar a los objetivos cierta credibilidad, en el sentido que se han obtenido de otras empresas del mismo sector o diferente⁸. Mediante el benchmarking, se pueden vincular objetivos que están basados en indicadores externos, o bien en comparaciones interfuncionales.

Esto va en contra de la esencia del proceso presupuestario, que pretende definir objetivos realistas que se puedan conseguir dentro del ejercicio presupuestado.

De este modo, la magnitud de la diferencia de rentabilidad con respecto a los mejores del sector pierde visibilidad y los objetivos financieros a corto plazo adquieren una importancia primordial

Pero el benchmarking en las manos equivocadas, se puede ver fácilmente como un arma con la que se puede amonestar a los directivos, para que se abstengan de tratar de alcanzar objetivos imposibles. Si se utiliza positivamente, pueden actuar como fuerza motivacional, para la mejora rápida y continua.

Los equipos pueden decirse podemos hacerlo, porque en otras empresas lo han hecho. Este instrumento puede despertar deseos de ambición y superación, para tratar de alcanzar mejores resultados, que no paralice a los miembros de una organización y puede inducir a lograr la excelencia, que además permita comparar los resultados de manera más objetiva, cuando las condiciones del mercado han sido turbulentas.

4.3 El Cuadro de Mando Integral

Creado y desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, a principios de la década de 1990, para responder a los inadecuados sistemas, que estaban diseñados para evaluar los resultados financieros en relación al presupuesto.

Un Cuadro de Mando bien diseñado, debería poder explicar la estrategia de una unidad de negocio a través de una serie de relaciones causa y efecto y capacitar a los gestores para crear una organización centrada en la estrategia.

En muchas empresas en las que no se ha implementado bien el Cuadro de Mando, ven a esta herramienta, como unos cuantos indicadores no financieros vinculados con el presupuesto convencional. Para eliminar este impase, muchas empresas lo vinculan con las metas trazadas en el presupuesto y sus respectivos indicadores, es en ese momento que el Cuadro de Mando Integral se convierte entonces en un Contrato de Rendimiento Fijo.

El problema está, en que mientras el Cuadro de Mando Integral trata de orientar a la compañía en la dirección de unos objetivos estratégicos a medio plazo, respaldados por iniciativas ínter funcionales, el proceso presupuestario orienta a la compañía en la dirección de objetivos financieros a corto plazo, respaldados por iniciativas departamentales individuales.

El Cuadro de Mando es una herramienta que ayuda a los equipos de primera línea, a gestionar la estrategia. Les proporciona el medio para garantizar que los objetivos y las acciones estén consistentemente alineados. Puede ser utilizado para controlar y revisar la estrategia, sin el enfoque del presupuesto anual, tanto la estrategia como el feed-back que llega y que hace que la estrategia tenga que responder al cambio, pueden operar sin ninguna limitación, pero es claro que se necesita un ambiente libre de presupuestos que permita que las personas participen.

Los autores definen que la interpretación adecuada del Cuadro de Mando, empieza con el reconocimiento de que no es un proyecto métrico; sino que es un proyecto de cambio, es decir no solamente para medidas sino también para ayudar a las acciones fluídas de trabajo en equipo, para hacer frente a la naturaleza desestructurada de la transición hacia un nuevo modelo de rendimiento.

4.4 Modelos de Gestión Basada en la Actividad (ABM)

Esta herramienta se basa en la Actividad, el cual capacita a los ejecutivos para entender mejor como las actividades añaden valor a los productos y clientes. Esta herramienta es útil para ayudar a los cuadros a identificar los costes que no añaden valor y para estimar los recursos necesarios para soportar los requerimientos futuros de capacidad.

El problema radica en los presupuestos que muestran los costes de funciones y departamentos, en lugar de los costos generados de las actividades que los empleados realizan, lo que persigue es que los directores puedan identificar los verdaderos inductores de costos de su empresa. Además, es probable que el presupuesto contenga cantidades significativas de costes que no añaden valor; invisibles para los gestores que solo se fijan en las cifras financieras.

El presupuesto anual también tiende a fijar la capacidad del próximo ejercicio, minando el potencial del análisis ABM para determinar la capacidad requerida desde el punto de vista de la demanda del cliente.

Los modelos ABM son útiles, porque no solo se centran en los costos funcionales, sino en los costos de procesos y actividades. Los costes basados en la actividad también se pueden utilizar como base para el benchmarking y para proporcionar objetivos de rendimiento y controles operativos.

Los directores de primera línea necesitan información para tomar decisiones basadas en el valor, como los productos, canales y clientes que resultan rentables después de imputar todos los costes necesarios para servirles y para ver si están consiguiendo buenos niveles de costes y si los recursos a su disposición añaden valor.

4.5 Modelos de Gestión de la Relación con el Cliente (CRM)

Identifican claramente quien tiene que satisfacer a los clientes, conseguir su lealtad y su rentabilidad. La implementación de sistemas de gestión de las relaciones con los clientes, ha aumentado significativamente en años recientes.

Aun así, una encuesta anual concluyó que el 70 por ciento habían ofrecido resultados negativos. El problema fundamental es una alineación deficiente entre los procesos de planificación internos y las estrategias de gestión de las relaciones con los clientes externos. Por ejemplo un vendedor estará más preocupado por alcanzar su meta interesándole muy poco si la empresa esta satisfaciendo las necesidades de los clientes o si estos se sienten satisfechos y son rentables.

Estos modelos serán efectivos, si contemplan el mercado desde una perspectiva externa, es decir, si anticipan y responden antes. Esto se basa en la integración de una serie de procesos dinámicos, que deben combinarse para proporcionar una solución al cliente.

Para potenciar esta herramienta, los directores rechazan las estructuras de gestión matricial. En su lugar, adoptan un principio de propiedad del cliente. Los puntos de venta son los propietarios de los clientes, independientemente de donde se realicen las transacciones. De este modo, los equipos tienen la responsabilidad total del beneficio de los clientes. También el CRM, permite obtener una información estratégica de primera línea, ya que posee una información basada en el mercado y no es supuestos o pronósticos de la demanda.

4.6 Sistemas de Información Empresariales y Previsiones Actualizadas

Los sistemas tradicionales de gestión de la información eran un reflejo de la jerarquía organizacional. La información fluía desde arriba hacia abajo siguiendo las líneas funcionales de control. Los sistemas de información empresariales y las previsiones actualizadas, sin embargo están diseñados como si la empresa fuera una comunidad interdependiente. El objetivo era garantizar que todos tuviesen acceso a la información que necesitasen cuando fuere necesario. Los individuos son los que deberían decidir como interpretar y analizar esa información de forma que pudiera servir a sus propósitos. Pero, ¿Que pasa en la realidad?, muchos cuadros corporativos están empeñados en mantener controlada la información, la información debe llegar a aquellos que tienen que saber.

Esto ha provocado que se den manifestaciones negativas, en cuanto lo mal o bien que puede ir un negocio y los efectos que se puede tener cuando los resultados no son los deseados, ya que dar malas noticias es un dolor de cabeza, más cuando se realizan las estimaciones previas y por eso los empleados creen que la información se puede utilizar en su contra.

Eso hace preciso que se profundice para examinar en detalle y crear cabinas de mando de información para facilitar el control central, son solo algunas de las ventajas de las que presumen los vendedores de información, recayendo en ellos todo el poder de decisión, en todo caso los equipos locales tienen que revisar la estrategia con regularidad.

Actualmente, las intranets y las páginas WEB ofrecen una alternativa rápida y efectiva para abordar estas cuestiones. Directrices de estrategias, modelos de referencia, información de la competencia, benchmarking, tendencias del mercado, informes del sector, indicadores de rendimiento declarados por la empresa, modelos de valor actual neto, políticas éticas y muchos elementos importantes que son necesarios para formular estrategias, pueden actualizarse constantemente utilizando páginas WEB. El sistema de información debe diseñarse para detectar y localizar indicios de cambio en el mercado.

Es decir, una información clara y precisa que permita un proceso de decisión más informado, en el que siempre se examinan los proyectos para asegurarse de que sigan siendo estratégicos y de que cumplan sus objetivos de rendimiento.

Es más probable que los sistemas de información empresariales y las proyecciones actualizadas apoyen a los agentes de decisión de primera línea, si son rápidos, abiertos y transparentes.

El sistema de información tendría que estar abierto a todos los que pudieran beneficiarse del mismo. Debe fomentar la participación y la colaboración y permitir que las malas noticias circulen por toda la empresa en cuestión de minutos, de forma que las personas adecuadas, puedan trabajar en la resolución de los problemas en cuestión de horas, no de semanas.

Las barreras creadas por el proceso presupuestario han sido eliminadas, dejando el camino libre a un sistema de información más integrado que pueda atender más las necesidades de los empleados de primera línea que las de los de la dirección.

5. LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO Y EL PRESUPUESTO

Después de analizar lo que conlleva la presupuestación y los efectos negativos que puede tener la vinculación de los objetivos con las medidas del desempeño (MD), como expreso Edgard Deming quien también era escéptico acerca del verdadero valor de las MD.

El pensaba que menos del 3% de aquello que influye en los resultados finales es lo que realmente puede medirse.

No obstante, de acuerdo con él los gerentes de USA son propensos a gastar hasta el 97% de su tiempo analizando medidas, y apenas un 3% sobre lo que realmente es importante; o sea, lo que no se puede medir.

Pero nosotros sólo necesitamos unas cuantas de ellas; pero la mayoría de las organizaciones tienen demasiadas; y eso invariablemente socava el valor de las conductas ya mencionadas

Los CFO's más inteligentes reconocen que las MD constituyen un campo minado de la desinformación y a menudo esas medidas impulsan acciones y conductas equivocadas. Pero liberados del temor de fallar en cumplir las metas prefijadas, los equipos verán a las medidas como un aliado que los guía en lugar de como una cuerda que los controla.

Algunas sugerencias para el CFO al momento de establecer las medidas del desempeño:

- Medir con el propósito de aprender y mejorar
- Elegir las medidas correctas
- Ver la medición como patrones, tendencias, y anomalías
- Ofrecer un feedback externo sobre la verdadera realidad
- Usar un rango de MD para dialogar sobre el desempeño de la gerencia.

5.1 Medidas para aprender y mejorar.

Veamos un ejemplo. Las empresas distribuidoras de agua potable tienen un conjunto de estándares que definen la excelencia en el desempeño; y su gente debe normalmente dar respuesta a los problemas en dos días hábiles. Existen, por ejemplo, metas para el tiempo que les toma telefonar a un cliente; enviar un observador cuando existe un problema grave, y luego enviar un plomero para arreglar el problema; así como para realizar cada actividad de acuerdo a especificaciones detalladas.

No obstante todo lo anterior, la experiencia del cliente en sí no entra dentro de las medidas adoptadas. Un cliente con un derrame de agua, por ejemplo, puede que tenga que soportar interminables demoras esperando para que el sistema tome su curso, mientras el agua corre y su casa se inunda.

Pero medir cada actividad con tanta precisión le permite a la empresa ufanarse de que sus estándares son excelentes. Al final, la brecha entre toda la retórica de esas medidas y la cruda realidad puede ser enorme.

Los gerentes son recompensados por cumplir metas más que por dar resultados. Se ha insistido en este punto una y otra vez. Si las medias fomentan la evaluación del desempeño respecto a metas predeterminadas, la gente se enfocará en cumplir esas metas en lugar de satisfacer las necesidades de los clientes. Este es un ejemplo perfecto de la “ley de Goodhart”, que dice que “cuando una medida se convierte en una meta, deja de ser una buena medida”. Esta ley es análoga al principio de incertidumbre de Heisenberg, que establece que cuando medimos un sistema usualmente lo distorsionamos. Entre más precisa es la medida, y más reducida su escala de tiempo, mayor es la energía que distorsiona el sistema y más impredecible se hace el resultado.

El dilema del CFO consiste en que entre más ajusta las metas con las medidas mayor es la desconfianza generada y más disfuncional es la conducta respecto al sistema.

Las organizaciones humanas están llenas de múltiples interdependencias que no pueden ser fácilmente desenmarañadas para mostrar las relaciones causa efecto. O sea, los resultados sólo pueden verse en el resultado del conjunto como un todo.

Esto contrasta con una planta de HP, algunos años antes, en donde cuatro de cada mil conexiones de soldaduras resultaban defectuosas.

Aunque eso no parecía tan malo en esos días, los ingenieros que fueron llamados para ver el problema cortaron a la mitad la tasa de defectos, modificando el proceso. Pero luego se decidieron a tomar en cuenta la opinión de los trabajadores, quienes rediseñaron completamente toda la operación y redujeron radicalmente esa tasa hasta llegar a sólo dos por cada millón.

Los gerentes de cualquier nivel no deberían requerir más de 6 o 7 medidas, y eso es porque las reglas de dedo de los sistemas contables dicen que los individuos deben ser responsables sólo por aquellas medidas que sean capaces de recordar, y éstas usualmente no pasan de siete.

Por ejemplo, una medida efectiva debe pasar el test denominado: SMART. Debe ser Simple, o fácil de comprender. Mensurable; o sea, que los datos sean fáciles de recopilar; Actionable; o sea, ser capaz de provocar cambios en la conducta y en las acciones. Relevante; o sea, conforme al respectivo nivel, propósito y estrategia. Timely; o sea, oportuna.

Consideremos, por ejemplo, si evaluáramos a los policías de tráfico según el número de esquelas que entreguen a los automovilistas descuidados. Ahora bien, recordemos que el propósito final de su presencia consiste en que presumiblemente ellos deben mantener el tráfico fluyendo sin ningún problema. Pero seguramente tan pronto como sean medidos según el número de esquelas que emitan se volverán más agresivos, entregándolas a diestra y siniestra a todo mundo: taxistas; plomeros, o hasta bomberos, acudiendo a una emergencia; o hasta carros funerarios. Como resultado de lo anterior, lejos de facilitar el tráfico, su meta principal, lo demorarían aun más.

Si nos enfocamos en la perspectiva del cliente, entonces otra forma de pensar las métricas claves consiste en observar la propuesta de valor al cliente, o cómo las firmas se distinguen de sus rivales en el mercado. Las tres propuestas de valor clásicas son:

- Liderazgo en productos, el mejor producto;
- Excelencia operacional, productor del más bajo precio;
- Intimidad con el cliente, la mejor solución para el cliente.

Henry Mintzberg cree que la forma en que las organizaciones aplican muchas medidas pueden destruir los negocios; y particularmente en el campo de la educación y de los cuidados de salud, los efectos pueden ser devastadores.

Para eso él propone la siguiente pregunta: “Qué pasaría si comenzásemos con la premisa de que en realidad no podemos medir lo que verdaderamente importa, y luego partir de ahí.

Luego, en vez de afanarnos por medir cosas que de todas formas no pueden medirse, porqué mejor no utilizar un recurso que siempre ha estado disponible para todos, aunque parezca ser muy escaso, el buen criterio.

Una sociedad sin criterios es una sociedad que está perdida. Y eso precisamente es lo que la burocracia hace tan bien, elimina el buen juicio”.

Aunque la evaluación esta sustentada por las medidas, la evaluación final se basa en criterios, y toma en cuenta los muchos factores que pintan un cuadro retrospectivo del desempeño del gerente.

La mayoría de gerentes ya llevan desarrollados modelos de medición enraizados en lo profundo de sus mentes luego de completar sus cursos universitarios, o con sus primeros pocos años de experiencia práctica. Sin embargo, lo más probable es que esos modelos se basen en la típica mentalidad de mando y control.

CONCLUSIONES

- 1) El proceso de presupuestación se ha convertido en un ritual, el que fija los resultados, impidiendo la creación de valor por medio de fuentes de innovación en los conductores de valor.
- 2) El presupuesto puede generar una barrera en los resultados que se pueden alcanzar y los que se pueden obtener realmente, lo cual puede provocar comportamientos antiéticos que en algunos casos genera la quiebra.
- 3) Las recompensas y la asignación de recursos ha alcanzado niveles peligrosos, imponiéndose más los aspectos políticos que estratégicos, generando reuniones o negociaciones estériles.
- 4) El rendimiento superior, es el resultado no de la planificación, controles e incentivos, sino del trabajo en equipo, la autoestima y el desarrollo personal.
- 5) La gestión en base a los números, genera poco valor y se debe orientar a favor de una mayor autorregulación responsabilidad para los equipos de trabajo.
- 6) Para la abolición del presupuesto, es necesario la descentralización radical, lo cual implica la aplicación de principios de gestión, mediante procesos adaptativos.
- 7) Es necesario el fortalecimiento de los sistemas de información integrados, en el cual los flujos de información y conocimiento circule de manera libre, facilitando que en todos los niveles se conozcan como está el desempeño de la empresa y como se pueden hacer las correcciones pertinentes.
- 8) El proceso presupuestario no se adecua al entorno competitivo y no satisface las necesidades ni de los directores de operaciones ni de los ejecutivos.
- 9) El proceso presupuestario es largo y caro, quita tiempo desvía la atención de los aspectos importantes.
- 10) El capital intelectual esta teniendo mayor incidencia, en la generación de valor de una organización que el capital financiero.

BIBLIOGRAFIA

Jeremy Hope y Robin Fraser, *Beyond Budgeting*, Harvard Bussines School Publishing Corporation, 2003.

Michael C. Jensen, *Corporate Budget is Broken Let's Fix It*, Harvard Bussines School, november 2001.

Michael C. Jensen, *Paying People to Lie: The Truth About The Budgeting Process*, Harvard Bussines School, april 2001.

The Balance Scorecard: Measures That Drive Perfomance, by Kaplan, Robert S., Norton David R, Harvard Bussines School, july 2005.

The 10 Biggest CRM Mistakes, by Tynan, Daniel, *Sales & Marketing Management*, december 2005.

Edwin A. Locke *Motivation by Goal Setting in Handbook of Organization Behavior*, november 2004.

Jack Welch, *Winning*, 2006.

Tullys, *The Real Key to Creating Wealth*, *Fortune*, sep. 1993.

Fast Cycle Benchmarking, Harvard Business School, april 1999.

Michael C. Jensen, *Value Maximizitation, Stakeholders Theory and the Corporate Objective Function*, *Business Ethics Quarterly*, January 2001.

Integration ABM/TOC Approaches for performance improvement: a framework and application, Taylor&Francis Group, 2002, November.

Snyder, Amy. *Value Based Management*. Deloitte Consulting Group. 1998.

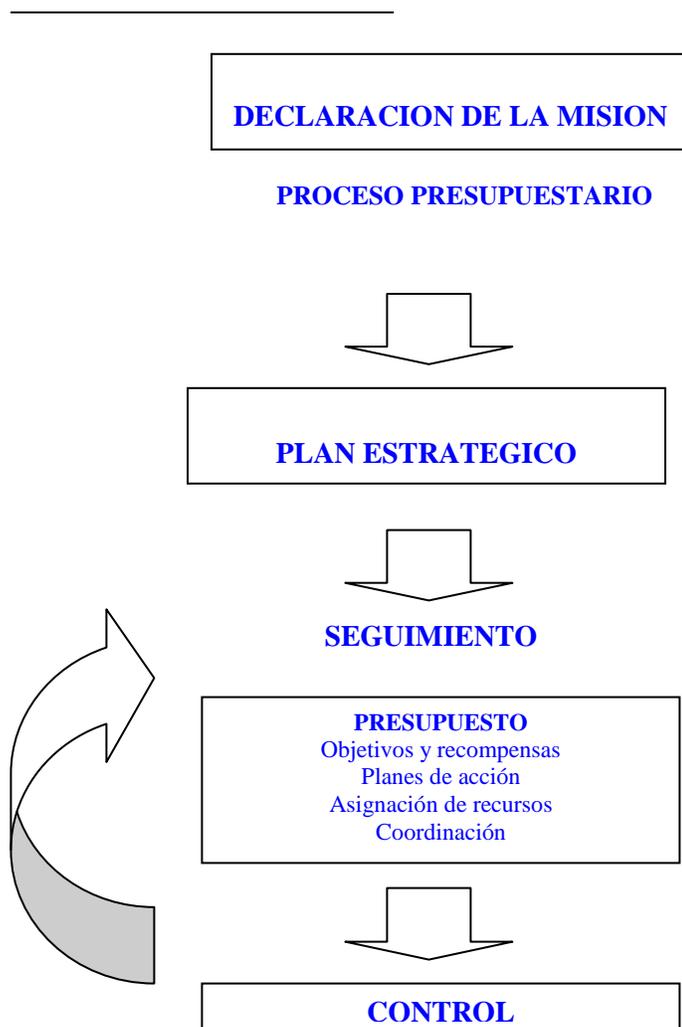
Stewart, G. Bennet. The quest for value: The EVA™ management guide. New York: Harper Business, 1991.

Weissreinder, Friedrik. Value Based Management: Economic Value Added or Cash Value Added. Gothenburg. Gothenburg studies in financial economics, 1996.

Roztock, N. and NEEDY, K. L. "An Integrated Activity-Based Costing And Economic Value Added System As An Engineering Management Tool For Manufacturers", 1998. ASEM National Conference Proceedings, Virginia Beach, October 1-3, 1998.

CITAS Y NOTAS BIBLIOGRAFICAS

¹ Esquema típico para la formulación y ejecución del proceso presupuestario, el cual se esquematiza de la siguiente manera. Tomado de Jeremy Hope y Robin Fraser, “Más allá del Presupuesto”.

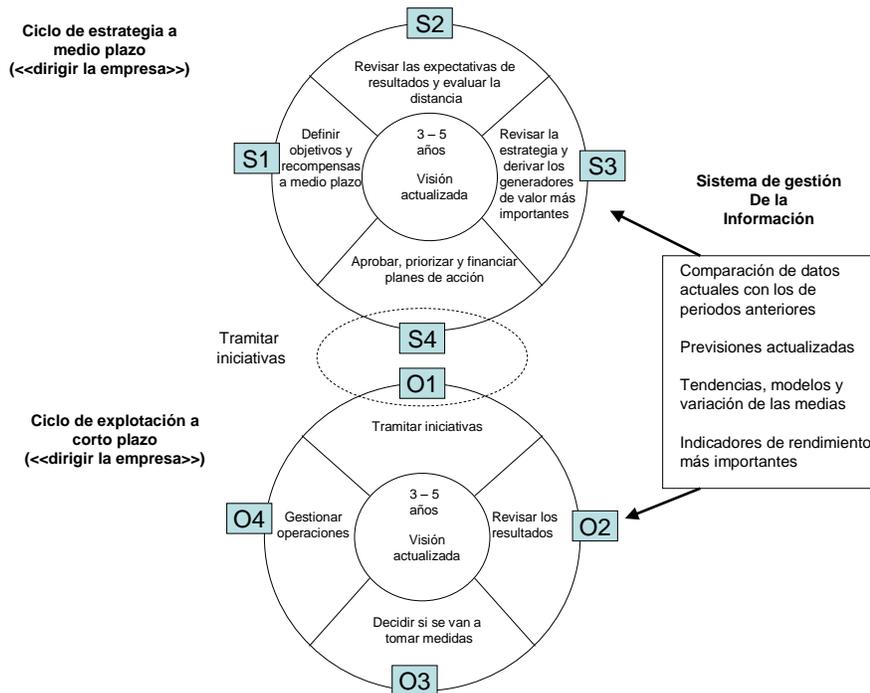


² Stephan Haeckel, Adaptive enterprise (Boston: Harvard Business School Press, 1999).

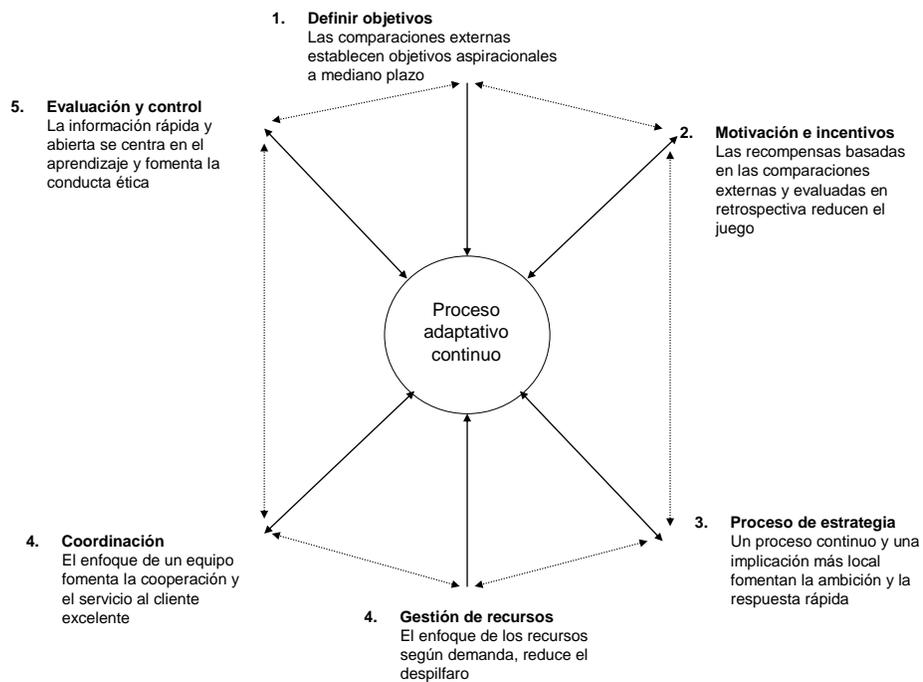
³ Answerthink, Nearly Half of Companies Unprepared to Foresee and Deal with Sudden, Non-Financial Types of Risk, Study Concludes

⁴ Watson Wyatt Worldwide, Human Capital Index: Linking Human Capital and Shareholder Value, enero 1999, <http://www.watsonwyatt.com>.

⁵ La Delegación de la responsabilidad para tomar decisiones desde el centro corporativo hasta las divisiones y unidades del negocio. La descentralización radical delega la responsabilidad del rendimiento del negocio en los Directivos y Equipos de Primera Línea. Jeremy Hope y Robin Fraser, “Más allá del Presupuesto”, Harvard Bussines School Publishing Corporation, 2003, a continuación se presenta esquema de descentralización radical.

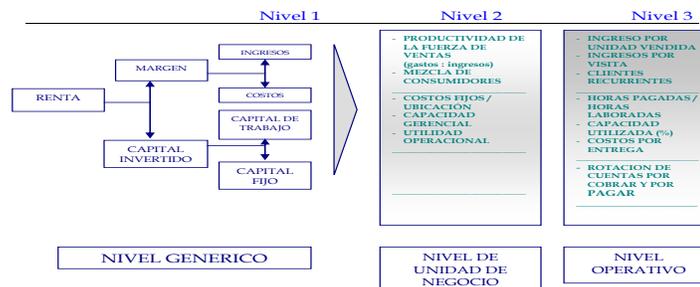


⁶ El proceso de gestión adaptativo es un proceso de planificación y toma de decisiones que no está vinculado con un plan o presupuesto específico. Los directores y equipos operativos tienen la madurez suficiente para utilizar sus conocimientos y sus criterios para tomar decisiones que sean congruentes con el objetivo final y la estrategia de la organización. Jeremy Hope y Robin Fraser, Beyond Budgeting, Harvard Bussines School Publishing Corporation, 2003.



⁷ Es una medida absoluta de desempeño organizacional que permite apreciar la creación de valor, que al ser implementada en una organización hace que los administradores actúen como propietarios y además permite la calidad de las decisiones gerenciales.

Niveles en la identificación de inductores de valor



Fuente: Copeland (p. 105)

⁸ Benchmarking o el aprendizaje y adopción de las mejores prácticas de los negocios líderes, disciplina gerencial que nace hace veinte años en XEROX Corporation, pero con el tiempo se fue modificando además de usar mucho tiempo, por lo que lo hace costoso. El nuevo Benchmarking debe ser menos elaborado y más táctico.