

Mejorando la construcción del presupuesto.

Aquí estamos otra vez. En octubre y presentando las primeras salidas para el presupuesto del próximo año. Envueltos en reuniones y más reuniones, luchando para no ver cómo se nos aumenta el objetivo de ingresos, mientras se reduce el de gasto sin dar muchas explicaciones del porqué. Demasiada energía invertida en un proceso tan poco enriquecedor y que en muchas ocasiones termina con el director general imponiendo su propio presupuesto a la organización, en un intento de parar las reyertas.

A pesar de todo, no hay prácticamente ninguna compañía de cierto tamaño que se precie que no afronte todos los años la misma tarea. Hay demasiado riesgo gestionando una compañía sin un plan.

Por un lado, el budget es una gran herramienta para delegar autoridad a lo largo de la organización y asegura que los gestores han entendido cuales serán los parámetros por los que se medirá su rendimiento.

Por otro lado, el presupuesto anual es un compendio que incluye elementos financieros y operativos, datos internos y externos de manera que se explicita el mecanismo por el cual se monetiza la propuesta de valor de la compañía. Pero a la hora de la verdad, siempre parece que falta información.

Es precisamente aquí donde nos encontramos con el principal escollo. En muchos casos, se confunde el presupuesto anual con una exposición infinita de datos y más datos, aliñados con complicadas operaciones

matemáticas que tienen como única misión la justificación de las cifras, pero que no hablan en absoluto de cual es la relación entre la aplicación de presupuestos de inversión a ciertas áreas, clientes o productos y la variación de los resultados del negocio. No se percibe en la lectura del presupuesto una comprensión clara de cuales son las palancas del negocio y cual es la sensibilidad del mismo a las distintas presiones que se pueden aplicar sobre dichas palancas.

A lo largo de todos estos años hemos identificado una serie de buenas prácticas que permiten mejorar la eficacia del “proceso de presupuestación”; ahí van.

Empezar por la demanda.

Una correcta comprensión de la demanda asegura que cada unidad de negocio, marca o producto persigue una línea de ingresos que responde a una correcta satisfacción de los clientes y consumidores y no es simplemente un ejercicio voluntarista o una mera respuesta a las necesidades financieras.

Atreverse a romper con el reparto del año pasado.

Seguramente no hay nada más pacificador que aplicar el criterio de reparto del año anterior. Sin embargo, seguramente tampoco hay otra práctica que resulte tan poco eficaz a la hora de mejorar el rendimiento de una organización. Mantener los mismos criterios de reparto lanzar a la organización un mensaje claro: todo sigue igual.

Asignar un papel claro a cada unidad de negocio/marca/producto etc...

A pesar de su larga historia, Invertir para crecer, ordeñar, mantener o eliminar continúan siendo 4 estrategias válidas en la actualidad. Tener una clara idea de cuál es la estrategia para cada una de las unidades del negocio incluidas en el presupuesto nos facilitará mucho la vida a la hora de decidir la asignación presupuestaria anual.

¿Y si cambio cosas?

Conocer las curvas de respuesta de cada una de las unidades de ingreso ante las variaciones de los presupuestos de ventas y marketing es uno de los conocimientos más útiles para el gestor del negocio y la manera más fácil de aproximarse a la optimización del presupuesto. Más allá de los complejos modelos econométricos, hay una herramienta que utiliza el juicio de los gestores y que nos permite calibrar esa curva de respuesta. Pregúntese ¿que sucedería si partiendo del nivel de presupuesto de apoyos a la venta del año anterior este año nos gastamos 0?. ¿Y si nos gastamos la mitad? Y...¿qué hay si nos gastamos el 50% más que el año pasado? ¿Y si en vez del 50% más, simplemente nos lo jugamos todo y nos gastamos el doble? Esta sencillo experimento diseñado por Little en los años 70 y conocido como “decision calculus” permite incorporar el juicio de los gestores utilizando lo que se conoce como “datos subjetivos” al proceso de planificación. Si su organización no tiene respuesta para estas preguntas, comience a pensar que no sabe como funciona su negocio.

Utilice el presupuesto como revisión del negocio e impulso para el cambio.

El presupuesto anual puede tener dos grandes utilidades: mejorar la comprensión del negocio y alinear a la organización. En épocas de cambio el presupuesto puede convertirse en la

marmita donde se cuece la pócima mágica o un soso caldo sin sustancia.

Considere el presupuesto no como una colección de cifras, si no más bien como un entorno.

Parece más fácil acertar para el próximo año un punto mínimo y un máximo con una cierta probabilidad que una sola cifra con el 100% de probabilidad. Asignar probabilidades a ciertos escenarios parece una práctica muy sabia teniendo en cuenta que en un entorno cambiante tendrá que asumir que su presupuesto tiene que incluir planes de contingencia. Un gestor debe estar dispuesto a hacerse responsable de la siguiente declaración:

“para el próximo año la cifra de negocio y el margen estarán entre este limite mínimo y este límite máximo con este % de probabilidad”.

Para ello será necesario definir distribuciones de probabilidad para cada una de las variables clave del cálculo del presupuesto. ¿Difícil? - El primer año le costará un tiempo adicional, pero el resultado le aportará un panorama más rico en escenarios y perspectivas sobre las posibilidades para el próximo año.

¿Todo el mundo contento?

Ummm...si cree que lo ha conseguido... está bien, pero si no...¡tranquilo! En realidad es imposible.

Los gestores de las unidades de negocio estarán en desacuerdo por definición con cualquier reparto del presupuesto. Si no hay discusión es posible que los objetivos sean poco exigentes o que el equipo no se esté tomando el presupuesto demasiado en serio.

Es necesario fomentar el proceso de discusión pero poniendo unos límites claros tanto en tiempo como en contenido.