

Resultados Trimestrales: ¿y ahora qué?

ISAURO LÓPEZ POLO

PROFESOR DEL ÁREA DE CONTROL Y DIRECCIÓN FINANCIERA DEL INSTITUTO INTERNACIONAL SAN TELMO.

Por fin ha terminado el primer trimestre del año y tenemos sobre nuestra mesa los resultados empresariales completos y su comparación con el presupuesto, que tanto trabajo nos costo cerrar en diciembre. ¿y ahora qué pasa?...

Pues, como diría un castizo, no pasa nada porque este documento sólo viene a constatar lo que muchos sabían y algunos sospechaban.

Es más, si el resultado trimestral comparado con el presupuesto es una sorpresa para alguien, ésta y sólo la existencia de ésta es lo verdaderamente preocupante. ¿Qué tipo de gobierno, dirección y seguimiento de la marcha de la empresa se tiene para que esa sorpresa sea posible? Por muy distanciado que se esté de la gestión del día a día, ningún directivo responsable puede permitirse el lujo de permanecer de espaldas a la marcha de su empresa. Los sistemas de información corriente, aunque no sean en tiempo real, deben facilitar el conocimiento suficiente de la evolución de las variables críticas del negocio como para estar al día de cómo evoluciona la empresa.

Tanto si se hacen cierres mensuales, como trimestrales, seguro que a lo largo de ese periodo de tiempo, los directivos de la empresa han tomado decisiones e influido de forma más o menos importante, pero significativa, en los resultados. Las más de las veces, respondiendo a los acontecimientos a medida que estos se producen, dispo-

niendo de poca o escasa información, y en otras ocasiones, ahogados en un aluvión de datos que, más que ayudar, desinforman. A pesar de todo, puede darse que el resultado del cierre sea algo inesperado, una sorpresa. Esa eventualidad, aunque comunique un resultado positivo y agradable, debería empujarnos a replantear el sistema de control e información de la compañía. Eso será mas importante que el propio resultado, porque nos llevará de la ignorancia al conocimiento, del descontrol al control, de la impotencia de constatar los resultados a la capacidad de influir en ellos, a dirigirlos.

Bueno, retomando el hilo inicial, estábamos en el cierre formal del trimestre y su comparación con el presupuesto. Esta primera prueba de fuego siempre es delicada y desconcierta porque es la más trascendente: en función de lo que hagas, inevitablemente, vas a condicionar la actitud, expectativas y actividad de tus colaboradores y del Consejo, para el resto del ejercicio económico.

La tendencia natural, a bote pronto, es mirar la primera y última líneas (Ventas y Beneficios) y estar contento si la desviación sobre el presupuesto es escasa o positiva; inmediatamente, se felicita a todo el mundo y se les anima a seguir igual. Si, por contra, la desviación es significativamente negativa se piden explicaciones que llegan con las disculpas correspondientes: "El merca-

do ha ido mal, y gracias que no es peor el resultado"; "le ha pasado lo mismo a todo el mundo, pero comparativamente estamos mejor que la competencia"; "ya se sabía que el presupuesto era inalcanzable"; "no se quien hace los números, según mis controles estamos en lo previsto"; "no sé por qué hacemos presupuestos cuando este mercado es tan imprevisible y cambiante", "...etc". Los tópicos de siempre.

El primer cierre parcial del año es una buena ocasión para repensar qué uso estamos haciendo de nuestro presupuesto anual (o para cualquier otro periodo de tiempo recurrente), cuanto esfuerzo consume y qué utilidad tiene en el gobierno de nuestra empresa. Estas líneas pretenden facilitar esa reflexión y señalar algunos puntos a tener en cuenta.

Para el propósito de estas líneas, acotaré el campo de actuación del presupuesto al previsto originariamente por Donaldson Brown, tesorero de Du Pont de Nemours, compañía americana, hacia 1.920 y que se ha definido ya, en otra ocasión, como:

PRESUPUESTO: Plan que realizan las empresas para el futuro inmediato (tradicionalmente doce meses) en el que se recogen y cuantifican el conjunto de decisiones que se adoptan para ese periodo, y los planes de acción que va a realizar la empresa, con el objetivo de actuar sobre los resultados.

Definido así, el presupuesto es un edificio que se sustenta en cuatro pilares fundamentales:

1. Entorno general.
2. Mercado específico.
3. Competidores.
4. Posición de la compañía en su mercado.

En las dos primeras columnas, poco o nada podemos influir pero enmarcan, necesariamente, el escenario en el que la empresa concreta sus planes de futuro inmediato, el presupuesto. De una forma implícita y/o explícita, la dirección de la compañía toma posición y se hace una com-

posición de lugar de que va a pasar en el entorno social, político y económico local, nacional e internacionalmente en que esta inmersa, siendo consciente de que no tiene ninguna capacidad de intervenir en qué y cómo van a discurrir los acontecimientos. Se trata de hacer una predicción del entorno general en las variables que pueden afectar a la compañía: Inflación, evolución de las paridades de monedas, apertura o cierre de "mercados y fronteras económicas", magnitudes macroeconómicas relevantes, conflictividad laboral, etc.; en definitiva, visualizar el entorno (que va a pasar) acotando los riesgos (aquello que no sabemos si ocurrirá o no) y las incertidumbres (lo que sabemos que ocurrirá, pero no sabemos cuando).

Los dos siguientes pilares son interdependientes. Según la naturaleza del mercado en el que la empresa trabaja, así como de la especialización y/o capacidad de liderazgo de la compañía, esta se moverá en un entorno inmediato influenciado por ella misma y/o sus competidores. En este campo los directivos suelen ser más explícitamente conscientes de cuáles son las expectativas y lo esperable (que nos va a pasar). Con esos supuestos se acotan las alternativas de acción que «a priori» conforman el campo de actuación futuro de la empresa (qué podemos hacer) y sobre esos cimientos movidos se construye el presupuesto (qué vamos a hacer).

Para complicar las cosas no debemos olvidar que aunque quitamos, incluso expresamente, la motivación y evaluación de los responsables de los resultados de la intencionalidad principal de los presupuestos, es muy difícil desprenderse de tal influencia, sobre todo, cuando el estudio de las desviaciones del presupuesto es un análisis por excepción.

Por eso, debemos ser especialmente sensibles ante los comportamientos disfuncionales y estar en guardia para detectarlos cuando se confecciona el presupuesto y/o en la acción corriente posterior, porque ambos podrían estar encaminados, funda-

Por muy distanciado que se esté de la gestión del día a día, ningún directivo responsable puede permitirse el lujo de permanecer de espaldas a la marcha de su empresa

mentalmente, a tener metas cómodas y no producir desviaciones "analizables". "La forma de que no me molesten es no tener desviaciones llamativas".

En este sentido, son típicos los "anticipos", "retrasos" o "correcciones" de gastos, ingresos e inversiones al final o principio de cada periodo de control, produciendo "acumulaciones artificiales" fuera de toda lógica en el flujo normal del negocio. Sin querer y sin darnos cuenta, con los "análisis por excepción" estaríamos empujando a toda la organización a trabajar a medias:

- a). Luchando internamente por fijar metas alcanzables con seguridad.
- b). No pasándose ni quedándose corto en los resultados, para no tener que dar explicaciones ni "distorsionar" las metas del siguiente periodo.

Dejando aparte esta posible perversión, en resumen, cuando se fija el presupuesto necesariamente se cubren cuatro etapas:

1. Qué va a pasar (en el entorno),
2. Qué nos va a pasar (en el sector).
3. Qué podemos hacer.
4. Qué pretendemos hacer y conseguir (como empresa).

Está claro que si a la hora del análisis de los resultados sólo contrastamos lo que pretendíamos conseguir con lo realizado es posible que acabemos comparando peras con tornillos. Para ilustrar este punto es clásica la anécdota del director comercial que espera una medalla de la alta dirección de la empresa porque en época de reducción del mercado (-3%) "ha conseguido" aumentar las ventas (+6%) sobre el presupuesto, pero se encuentra con la carta de despido porque, ante el cierre de actividad del líder del sector (con un 25% de cuota de mercado), la compañía ha pasado a ocupar la cuarta posición por ventas en el sector cuando antes era el segundo, con cierta distancia sobre el tercero.

El análisis de resultados también hay que



contextualizarlo. El presupuesto es, entre otras cosas, un conjunto de planes de acción que pretenden garantizar la "marcha inercial" de la empresa añadiéndole el "plus de resultados", que en otras ocasiones hemos llamado "reto". Si, en el devenir de los acontecimientos, el entorno general y/o inmediato cambia fuera de nuestro control o influencia, naturalmente, cambian nuestras posibilidades de actuación y debería cambiar lo que pretendemos hacer o conseguir, lógicamente, dentro del marco de la estrategia y los objetivos generales de la empresa. Se trata, en definitiva, de separar dos aspectos diferentes:

1. La capacidad de predicción.
2. La eficacia en la consecución de las metas y la estrategia.

Para esto debe reconocerse que el presupuesto no deja de ser una herramienta de trabajo y que la información es fundamental. Consciente de ello, muchas empresas de hoy día tienen la obsesión de recopilar y organizar montañas de información sobre ellas mismas y el mundo en el que desarrollan sus actividades. Pero rápidamente conviene aclarar que:

- a). Por mucho rigor que se tenga en la información y en los análisis, los hechos no hablan por sí mismos, es necesario darles un sentido.
- b). Por mucho tiempo que tenga el directivo para sus estudios, inevitablemente, acaba centrando su atención de manera selectiva, dejando a un lado grandes cantidades de información.

Llegamos así a una primera conclusión: no es la precisión y la abundancia de información lo que más debería importar a la alta dirección, sino, más bien, cómo se interpreta dicha información y cómo se comunican estas interpretaciones. La alta dirección debe gestionar significados más que gestionar información. La tarea de los líderes consiste en gestionar la ambigüedad y

movilizar la acción para poner en práctica la estrategia de la compañía y conseguir sus objetivos.

En este contexto, cabe recordar que el presupuesto y el análisis posterior de resultados pretenden acostumar a nuestra organización a pensar, a discutir, a buscar alternativas, acciones futuras para cuando las previsiones no se cumplen, a establecer señales de alarma... Más importante que los números es definir qué hacer y por qué, y analizar qué hemos hecho, por qué y qué ha pasado. Buscar explicaciones, tanto de las desviaciones negativas, como de las positivas, profundizar en el análisis de desviaciones complementando los números y las hojas de cálculo con una hoja de explicaciones de lo ocurrido y otra de alternativas de acciones recomendables.

Sólo así es útil y deseable el uso de un presupuesto. En consecuencia, servirá para aprender cosas interesantes que se repiten una y otra vez, para aprender y ejercitarse en una sistemática de análisis, para perfeccionar el modelo de negocio en que se sustenta la empresa, para adaptarlo a las circunstancias, para definir y gobernar el futuro deseado, y, sobre todo, para que todas las personas de la organización asuman la plena responsabilidad del éxito o fracaso de la empresa siendo y sintiéndose capaz de controlar la mayor parte de los factores que lo determinan. Conseguirlo no es una tarea fácil pero, desde luego, merece la pena. 😊



En función de lo que hagas, inevitablemente, vas a condicionar la actitud, expectativas y actividad de tus colaboradores y del consejo, para el resto del ejercicio económico.