

MBA IN COMPANY UNILEVER

**IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA, SISTEMAS DE OBJETIVOS Y
MEDICIÓN DE DESEMPEÑO FINANCIERO EN UNILEVER**

AUTOR: MARCIAL ZABALO

TUTOR: ANDRÉS BORENSTEIN

LUGAR: CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES, ARGENTINA

FECHA: MARZO DE 2016

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, mis hijos Trini y Fran, y mi esposa Ceci, por ser mi fuente de inspiración, y sobre todo, bancarme para poder destinar tiempo a la tesis, estando lejos de casa.

A mis padres y amigos, por guiarme y acompañarme.

A mis compañeros de cursada, por haber hecho del MBA una experiencia tan divertida.

A los docentes, por la generosidad en compartir el conocimiento.

A Andrés y Vanessa, por su guía y soporte en el desarrollo de la tesis.

RESUMEN

Las compañías exitosas en el largo plazo, sobresalen por la ejecución de sus estrategias. Dicho éxito radica en gran medida, más que en su concepción teórica, en el diseño de sistemas y procesos que impulsan a sus empleados a ejecutarlas adecuadamente.

Numerosas organizaciones fracasan en la implementación de las estrategias, cuando estas no llegan a materializarse, se distorsionan, o su ejecución resulta mucho más costosa y lenta que lo esperado.

Esta problemática encierra una gran complejidad, con lo cual para poder analizarla en profundidad y en un caso concreto, se seleccionó como sujeto de estudio a Unilever, compañía multinacional de origen anglo-holandés dedicada a la venta de productos de consumo masivo.

El foco de este trabajo está puesto en dos variables críticas de la implementación estratégica:

- Que los objetivos organizacionales resulten conducentes a la ejecución de la estrategia, y estén en línea con la creación de valor en el largo plazo.

Con respecto al establecimiento de objetivos, se considera que el “Modelo Financiero de Crecimiento Sustentable” desarrollado por la función de Finanzas, es un vehículo efectivo para la traducción de la visión estratégica de largo plazo.

Dicho modelo captura cada una de las principales variables de creación de valor de la estrategia establecida por Unilever, y a su vez, minimiza la ambigüedad al indicar de manera clara y concreta el rol de cada una de dichas variables en la generación de valor.

A su vez, proporciona una visión clara a toda la organización, al comunicar cómo cada una de estas variables contribuyen al retorno total del accionista.

El “Modelo Financiero de Crecimiento Sustentable” es revisado anualmente en función del avance logrado, y el entorno macroeconómico y competitivo, de manera tal de procurar un avance consistente hacia la visión del negocio para 2020. De esta manera, se puede afirmar que estamos ante un modelo dinámico, que se adapta a los cambios en el entorno sin dejar de reconocer sus principios rectores.

En concreto, los objetivos establecidos para cada año, son la materialización en el corto plazo, de los objetivos del Modelo para el largo plazo, lo que proporciona un alto grado de consistencia y claridad a la organización.

A pesar de esto, el desempeño competitivo y el avance hacia la visión de largo plazo, no han estado enteramente en el nivel esperado, siendo dos indicadores principales de ello el hecho de que Unilever no ha logrado posicionarse en el primer tercio del grupo de pares (compañías comparables de consumo masivo) en cuanto a retorno total del accionista generado, y que si bien los objetivos planteados han sido alcanzados en moneda constante, no lo han sido en moneda corriente.

Uno de los principales motivos es que dicho modelo no había sido concebido para enfrentar una alta volatilidad cambiaria, que es lo que se ha producido en los últimos años, y a la cual Unilever está expuesta en gran medida dada la alta participación en sus ventas de países en desarrollo (en monedas “blandas”), y el hecho de que gran parte de sus costos globales se incurren en moneda “dura” (principalmente libras, euros y dólares).

La organización ha reconocido esta limitación y desarrollado un modelo central para monitorear los impactos cambiarios y realimentar de manera oportuna los objetivos anuales, supliendo las

limitaciones que en este sentido plantea el contar con sistemas de gestión y medición de resultados en moneda constante. La ventaja de este enfoque es que se retiene centralmente el control de los impactos cambiarios (que genuinamente está fuera del área de control de quienes gestionan las diversas unidades de negocio), simplificando la comunicación y medición del desempeño financiero a través de la organización.

Una segunda debilidad que se ha identificado en la traducción de la estrategia en objetivos financieros anuales, es el balance entre las distintas variables para la creación de valor, que en los últimos años tuvo excesivo foco en variables de crecimiento, y dio menor visibilidad de los objetivos relacionados con la generación de caja. Dicha debilidad está a su vez siendo revisada, habiéndose planteado objetivos de generación de caja en aquellas unidades de negocio donde es necesario particular foco en esta dimensión.

Un tercer cuestionamiento que surge es el de la preeminencia de objetivos de índole financiera, por sobre indicadores no financieros. Si bien la organización ha respondido, como se ha descrito, refinando y sofisticando la medición de objetivos financieros, no se observan perspectivas claras en el corto plazo de que esto vaya a modificarse.

Finalmente, Unilever debe enfrentar las dificultades que plantea su organización matricial, en cuanto al establecimiento de objetivos y su medición; la principal raíz de este problema es que una parte de la organización (las unidades de negocio geográficas) es la que tiene la principal injerencia sobre el desempeño en el corto plazo, mientras que la otra parte (las categorías globales) tiene mayor injerencia en cuanto al desempeño de largo plazo.

Considerando que el valor presente de la acción en definitiva debería ser el resultado de los flujos futuros de fondos descontados, tanto el desempeño de corto como largo plazo son relevantes y deberían ser medidos y recompensados debidamente.

Si bien claro desde el plano teórico, en la práctica no es sencillo determinar a través de indicadores no financieros cuál es la efectiva contribución que las Categorías están realizando a la generación de valor en el largo plazo; indicadores tales como los atributos de marcas, en muchos casos no demuestran una correlación directa con el desempeño financiero, y la contribución incremental de la innovación es materia de debate, al no poder determinarse objetivamente.

En términos de recompensas por desempeño, transcurren años desde el desarrollo de conceptos en las categorías hasta su ejecución que se pueda traducir en un desempeño medible; lo que también hace muy dificultoso correlacionar los resultados presentes de ciertos indicadores, con el accionar de los actuales miembros de las organizaciones de las categorías.

Debido a esto, Unilever ha optado por dar mayor preeminencia a los indicadores financieros de corto plazo; pero aquí se manifiesta otro problema, que es la desconexión entre objetivos de unidades de negocios geográficas y categorías globales. El desempeño de las categorías se ve influenciado en gran medida por las decisiones tomadas en las unidades geográficas, en las que no tienen injerencia, y por su parte, las unidades geográficas no tienen incentivos particulares por alcanzar objetivos por categoría.

Dicha situación requiere una revisión; la propuesta (cuyo primer piloto está siendo actualmente implementado), manteniendo el enfoque de plantear objetivos de índole eminentemente financiera, es la de generar un modelo cruzado de objetivos entre regiones y categorías, en las cuales parte de la recompensa de las regiones se corresponde con el desempeño particular en variables referidas a una categoría, y viceversa.

El enfoque consiste en identificar “celdas” de prioridades estratégicas para categorías y regiones, en lugar de migrar a un modelo completamente matricial de objetivos (que implicaría un conglomerado de objetivos cruzados prácticamente inmanejable), para de esta manera incentivar el foco en las prioridades para el negocio, manteniendo un modelo relativamente sencillo.

- La efectividad en el diseño de los sistemas de medición de desempeño y recompensas, mediante la utilización de los indicadores más adecuados para evaluar la ejecución de los objetivos estratégicos.

Del análisis del sistema de reporte de gestión de Unilever surge como conclusión que hay oportunidades de mejora en términos de proveer adecuada información para la medición del desempeño financiero.

Se han identificado las situaciones en las cuales la medición del desempeño financiero no está correctamente asociada a quién gestiona dicho desempeño:

- Costos gestionados por funciones globales, que son incurridos en el estado de resultados de unidades de negocio geográficas, que no tienen la responsabilidad o autoridad por su gestión.
- La inclusión del resultado por ventas a compañías del grupo dentro del margen bruto de las compañías operativas, generando un efecto distorsivo beneficiando artificialmente a aquellos países que también albergan fábricas.
- La discontinuación de la atribución de costos indirectos en el estado de resultados de las categorías, que no permite la medición transparente del margen operativo (y en última medida, de la generación de caja) de cada categoría.
- La atribución estadística de costos globales en el sistema de gestión, orienta a la organización a enfocar energías en la discusión de una atribución teórica de costos que no se condice en la realidad con los verdaderos cargos de costos globales a los países.

A su vez se han resaltado algunos de los principales aspectos relacionados con las falta de transparencia en la medición de resultados, y propuesto soluciones para resolver estas situaciones:

- El impacto por el pago del bono a los empleados en cada unidad de negocio lleva a que no sea posible establecer de manera precisa el nivel de costos indirectos subyacentes; esto genera inequidades en el nivel de apalancamiento requerido a cada unidad de negocio.
- El efecto de las transferencias de presupuestos entre diversas unidades de negocios, no es documentado en el sistema de gestión, lo que nuevamente hace que sea muy difícil comprender apropiadamente la evolución de la rentabilidad por unidad de negocio a lo largo del tiempo.
- El hecho de que los costos indirectos de Supply Chain no se encuentren completamente aislados en la información de reporte de gestión, y su tratamiento como una variable más dentro del margen bruto, contribuyen a que no sean gestionados con la misma rigurosidad que la empleada para el manejo de los indirectos generales.

Como común denominador de la gran mayoría de estos casos podemos encontrar la gran complejidad organizacional de la compañía, y a su vez su constante evolución dado el entorno dinámico en el que se desempeña. Para cada uno de los puntos destacados anteriormente, se han efectuado propuestas, algunas de las cuales están en proceso de ser implementadas, tendientes a posibilitar que quien sea evaluado y recompensado por determinado desempeño sea quien es verdaderamente responsable por el mismo, a la vez que dicha medición sea efectuada de manera transparente.

Sin embargo una de las observaciones principales en este punto es que es necesaria la revisión constante del sistema de medición de desempeño, en busca de la identificación temprana y resolución

de este tipo de situaciones, las cuales tenderán a repetirse (probablemente, de manera cada vez más frecuente) en la medida en la que el contexto y la organización siguen cambiando y evolucionando, lo que generará constantemente nuevos desafíos.

Comentarios finales

Unilever ha adoptado en los últimos años una estrategia que le da un rumbo claro y sencillo de comunicar a la organización y también a terceros, facilitando la alineación de objetivos anuales y estrategia. A su vez presenta cierto nivel de flexibilidad para adaptarla en el corto plazo a entornos cambiantes, sin perder su identidad y dirección hacia un determinado rumbo.

Unilever es una organización de tipo matricial, en la que coexisten regiones geográficas y categorías globales, que en cierto sentido también representan el corto y el largo plazo, respectivamente. Esto representa un gran desafío en cuanto al establecimiento de objetivos estratégicos y su medición, así como en el grado de utilización de medidas de desempeño financiero y no financiero.

Aun cuando los indicadores financieros son de medición objetiva, diversas situaciones particulares requieren dar un paso adicional en términos de sofisticación, a efectos de proporcionar una medición precisa del desempeño gestionado.

La consideración y propuestas realizadas a efectos de responder a las problemáticas identificadas en el presente trabajo de investigación, deberían ser conducentes a un establecimiento de objetivos más eficiente en relación a la tensión entre regiones y categorías, y entre el corto y largo plazo, así como a una medición y evaluación de desempeño mucho más cercana a la verdadera creación de valor gestionada por las distintas unidades dentro de la organización. De tal manera, se puede contribuir a que Unilever logre una implementación estratégica más efectiva.

GLOSARIO DE PALABRAS CLAVE

Implementación estratégica

Modelo financiero de crecimiento

Sistemas e indicadores de gestión

Medición de desempeño

Organización matricial

Objetivos estratégicos, objetivos anuales

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	2
RESUMEN	3
GLOSARIO DE PALABRAS CLAVE	7
INTRODUCCIÓN	10
MARCO TEÓRICO	13
CAPÍTULO 1: Modelos de comportamiento humano en las organizaciones	13
CAPÍTULO 2: Sistemas de control de gestión	17
CAPÍTULO 3: Medición de desempeño	21
MARCO EMPÍRICO – TRABAJO DE CAMPO	25
CAPÍTULO 4: Unilever	27
4.1. Introducción a Unilever.....	27
4.2. La estrategia de Unilever: “El Plan para la Vida Sustentable”	28
4.3. Unidades de negocios y jerarquía de gestión	30
4.4. Estado de resultados de gestión	34
4.5. Sistema de reporte para gestión.....	37
4.6. Determinación del pago del bono a nivel corporativo, de unidad de negocio e individual	38
CAPÍTULO 5: El “Modelo Financiero de Crecimiento”	41
5.1. Crecimiento de las ventas.....	42
5.2. Apalancamiento operativo.....	43
5.3. Apalancamiento del flujo de caja.....	46
5.4. Moneda constante versus moneda corriente.....	46
5.5. El desempeño en los últimos años.....	48
CAPÍTULO 6: Indicadores utilizados para la medición de desempeño	50
6.1. Objetivos de las unidades de negocios geográficas.....	50
6.2. Objetivos de las categorías	54
6.3. Conclusiones y propuesta de revisión	57
CAPÍTULO 7: Desempeño financiero versus desempeño gestionado	62
7.1. Costos incurridos localmente, pero gestionados globalmente	62
7.2. Resultado Bruto y Margen Bruto: ventas a compañías del grupo	66
7.3. Costos indirectos y su atribución a categorías.....	69
7.4. Atribución de costos globales a las unidades de negocios	71
CAPÍTULO 8: Transparencia en las mediciones de desempeño	74
8.1. Bono anual	74
8.2. Transferencias de presupuestos	78

8.3. Costos indirectos: Indirectos generales e Indirectos de Supply Chain	81
CONCLUSIONES.....	83
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXO.....	89
ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD.....	89
OBSERVACIÓN PARTICIPANTE	116

INTRODUCCIÓN

Justificación de la investigación

El presente trabajo propone la revisión de diversos aspectos relativos a la implementación de estrategias en las organizaciones.

Según indican Anthony y Govindarajan (2008), es una noción aceptada universalmente que más del 90% de las organizaciones fracasan en la implementación de las estrategias, cuando estas no llegan a materializarse, se distorsionan, o su ejecución es mucho más costosa y lenta que lo previsto.

Mientras tanto, compañías que logran una prosperidad duradera, no se destacan únicamente por el establecimiento de buenas estrategias, sino que sobresalen por su ejecución, y dicho éxito, radica en el diseño de sistemas y procesos que impulsan a sus empleados a ejecutar adecuadamente sus estrategias.

Con relación a este punto, si bien trillado, no se puede ignorar el principio planteado por Harrington (1994), en cuanto a que “la medición es el primer paso que lleva al control y eventualmente a la mejora. Si no se puede medir algo, no se lo puede comprender. Si no se lo puede comprender, no se lo puede controlar. Si no se lo puede controlar, no se lo puede mejorar”.

Sin embargo, es necesario matizar este principio con espíritu crítico.

Hubbard (2010) resalta que el único motivo por el que puede ser relevante la medición, es porque genera algún efecto en las decisiones y los comportamientos. Esto significa que si no podemos identificar una decisión que pueda ser afectada por una medición propuesta, y cómo ésta podría cambiar dicha decisión, la medición carece totalmente de valor.

Podemos afirmar que hay consenso en cuanto a que la organización debe establecer para sus individuos objetivos conducentes a la ejecución de la estrategia, y a su vez, medir su desempeño y recompensarlo, de manera de incentivar dichos comportamientos.

En función de ello, resulta relevante tratar de comprender por qué, cuando resulta evidente que las organizaciones deben estructurar sus sistemas de manera tal de procurar la adecuada ejecución de su estrategia, es tan habitual que las organizaciones fallen en su ejecución.

Esta realidad sugiere que si bien los principios generales a seguir están relativamente claros, existen situaciones que dificultan su implementación en la práctica; a su vez no es sencillo establecer enfoques generales o preestablecidos para muchas de estas cuestiones, sino que es necesaria una comprensión pormenorizada de cada organización, para lograr que la estrategia y los sistemas y procesos de gestión sean consistentes y se realimenten mutuamente.

En consecuencia, se propone abordar la temática en profundidad, desde el caso particular de una organización, lo que permitirá ahondar en tales situaciones. La organización que será sujeto de estudio es Unilever, compañía multinacional de origen anglo-holandés dedicada a la venta de productos de consumo masivo.

Los principales temas específicos relativos a esta problemática que se analizarán son:

- El establecimiento de objetivos conducentes a la ejecución de la estrategia, en línea con la creación de valor en el largo plazo.
- El diseño de los sistemas de medición de desempeño y recompensas, basado en los indicadores adecuados para evaluar la ejecución de los objetivos estratégicos.

Preguntas de investigación y objetivos

En función de lo expuesto anteriormente surgen las siguientes **preguntas de investigación**:

- ¿Los objetivos financieros estratégicos fijados anualmente por la función de Finanzas de Unilever, están alineados con la visión estratégica de largo plazo de la compañía?
- ¿Cómo aborda Unilever las dificultades que plantea su organización matricial, en cuanto al establecimiento de objetivos y su medición?
- ¿Los sistemas e indicadores de gestión, miden e incentivan adecuadamente el desempeño de sus diversas unidades de negocio?

En pos de dicha pregunta, se plantean los siguientes **objetivos**:

Objetivo general

Evaluar la efectividad en la implementación de la estrategia de Unilever, desde la perspectiva del rol de Finanzas.

Objetivos específicos

- Evaluar los objetivos estratégicos fijados por la función de Finanzas de Unilever, en cuanto a su congruencia con la visión estratégica de la compañía y la creación de valor de largo plazo.
- Analizar, dada la organización matricial de Unilever, la efectividad en el establecimiento de objetivos de las unidades de negocio geográficas y las organizaciones de las categorías globales.
- Evaluar las medidas de desempeño financiero utilizadas en su sistema de gestión, en cuanto a la correcta diferenciación del desempeño gestionado versus el desempeño financiero.
- Determinar la existencia de falencias en ciertas medidas de desempeño, en relación a la transparencia proporcionada a efectos de la evaluación de la gestión.

Delimitación de la investigación

En la presente tesis se propone entender la estrategia de Unilever y cómo ésta es interpretada por Finanzas y se transforma en un marco para la fijación de objetivos estratégicos de desempeño financiero, para luego materializarse en objetivos de unidades de negocios cuya medición finalmente determina la recompensa de la organización y cada unidad de negocio.

En particular, se analizará si los objetivos planteados son efectivamente congruentes y conducentes a la consecución de la estrategia corporativa; así como si los sistemas de gestión están diseñados para medir de manera adecuada el desempeño en las variables que se necesita considerar para evaluar la contribución al logro de dichos objetivos.

En este trabajo de investigación, el foco en particular estará puesto en las variables de desempeño financiero. Tal como se desarrollará en el marco teórico, hay coincidencia en cuanto a las limitaciones de los indicadores financieros, pero no se pretende profundizar en la medición de desempeño a través de resultados no financieros.

Se parte del supuesto de que todavía hay mucho por hacer en términos de apuntalar elementos básicos de la medición de desempeño financiero, y ello tiene potencial de contribuir a la mejora en la creación de valor por parte de la compañía, con lo cual se justifica plenamente el revisitar lo que se está haciendo actualmente en la materia.

Metodología de análisis y fuentes

El planteamiento del problema será de tipo **exploratorio y descriptivo**. Habiendo abundante discusión en el plano académico sobre las problemáticas abordadas, este trabajo propone un análisis específico aplicado al caso particular de Unilever, proporcionando una acabada comprensión de las implicancias de sus particularidades y complejidad en la fijación de objetivos y medición de desempeño.

Las fuentes utilizadas en este trabajo de información son:

- Entrevistas a los diversos referentes globales con respecto a la evaluación de desempeño y los sistemas de gestión de la compañía, para comprender la lógica detrás de la fijación de objetivos, entender las diversas tensiones y desafíos para el logro de su congruencia, así como identificar posibles limitaciones en las mediciones actuales de desempeño e identificar potenciales soluciones.
- Observación científica (participante), con foco en las problemáticas citadas precedentemente, en ocasión del desempeño de mi rol dentro del equipo global encargado del mantenimiento del “Modelo Financiero para el Crecimiento”, la fijación de objetivos anuales, y la medición de desempeño financiero de las diferentes unidades de negocio.
- Documentación interna de Unilever relativa a su estrategia actual, los objetivos planteados, los criterios de medición de desempeño, y los sistemas de gestión utilizados para la medición de desempeño financiero.
- Referencia a la literatura sobre gestión del desempeño en las organizaciones, proporcionando un marco teórico en el cual se encuadra el presente trabajo de investigación.

MARCO TEÓRICO

El presente trabajo se propone analizar la efectividad del sistema de gestión y de Unilever y su medición de desempeño, en términos de motivar a sus empleados a actuar en pos de la ejecución de su estrategia.

Esto pone de manifiesto una postura conceptual con respecto a cómo el desempeño de los individuos necesita y puede ser estimulado en pos de la consecución de los objetivos de una organización.

CAPÍTULO 1: Modelos de comportamiento humano en las organizaciones

El presente capítulo tiene por objetivo establecer una postura sobre la naturaleza del comportamiento humano, principio fundamental para poder establecer de qué manera se produce la interacción entre la organización y sus miembros integrantes.

Para ello, en primer lugar se recorrerán las distintas concepciones existentes sobre el comportamiento humano empleadas en las ciencias sociales para identificar cuál resulta relevante a efectos del diseño de sistemas a través de los cuales incentivar los comportamientos deseados por parte de una organización con la finalidad de que los individuos contribuyan a la creación de valor en la organización, al tiempo que satisfacen sus deseos o intereses.

Subsecuentemente, se abordará en particular la teoría de agencia, que identifica las principales problemáticas asociadas con la delegación de autoridad para la toma de decisiones en los empleados, relacionadas con la divergencia de objetivos individuales versus organizacionales, y las limitaciones para ejercer un control efectivo por parte de las organizaciones.

Modelo de comportamiento humano

Con lo cual, un primer concepto a definir es cuál es nuestra concepción sobre la naturaleza del comportamiento humano. Según Jensen y Meckling (1994), podemos identificar principalmente cinco modelos utilizados en las ciencias sociales:

1. Económico, (maximizador de valor): es un modelo reduccionista, en el que se asume que todo individuo es un evaluador y maximizador, cuyo único interés es obtener riqueza. La implicancia es que el interés por la riqueza en el corto plazo hace que resulten irrelevantes los otros individuos, o valores como el respeto, la honestidad o la moral.
2. Sociológico (“víctima social”): los individuos son vistos como un producto de su entorno social; su comportamiento es determinado por las creencias, costumbres y tradiciones en la cultura en la que han crecido.
3. Psicológico (jerarquía de necesidades): descrito habitualmente como la ‘pirámide de necesidades’ de Maslow. Propone que todo individuo tiene necesidades que se pueden organizar en una jerarquía; a medida que se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide). Por ende, deben satisfacer primero las necesidades básicas, para moverse al siguiente nivel.

4. Político (agentes perfectos): asume que los individuos pueden evaluar y maximizar en pos de las preferencias de otros; los agentes perfectos buscan maximizar el bien común, antes que su propio bienestar.
5. REMM (por su sigla en inglés – Resourceful, Evaluative, Maximizer Model), que propone que todo individuo es ingenioso, evaluador y maximizador. Sus principales supuestos son:
 - Cada individuo es un evaluador, y le importan muchas cosas: el conocimiento, la independencia, el ambiente, el honor, las relaciones interpersonales, el estatus, la cultura, la riqueza, etc. A su vez, está dispuesto a hacer negociaciones, compensaciones y sustituciones, sacrificando cierta cantidad de algo por una cantidad suficiente de otra cosa. Esto sugiere que en lugar de “necesidades”, en realidad hay deseos, intereses, o demandas.
 - Los deseos de cada individuo son ilimitados; siempre se prefiere tener más o menos de algo, y además no pueden ser saciados. Siempre se desea más de algunas cosas.
 - Los individuos son maximizadores: dentro de las limitaciones del contexto, pretenden obtener la mayor cantidad posible de aquello que desean.
 - Los individuos son ingeniosos. Son creativos, y cuando hay escasez de algo, buscarán sustitutos, que no están limitados a las alternativas que existen actualmente. O sea que inventarán alternativas que no existían hasta ahora.

Es interesante entonces contrastar el modelo REMM con los anteriores:

1. Coincide con el modelo económico en cuanto a que los individuos son maximizadores ingeniosos que buscan su propio bienestar, pero no considera que el único interés sea el bienestar económico.
2. Comparte con el modelo psicológico el hecho de que la demanda por ciertos bienes es relativamente inelástica, pero acepta el principio de sustitución, considerando que los individuos tienen deseos o demandas, en lugar de verdaderas “necesidades”.
3. Reconoce del modelo sociológico que la sociedad como tal, impone ciertos costos por violar las normas sociales, lo cual influye en el comportamiento, pero también acepta que los individuos se apartarán de las normas si hay un incentivo importante.
4. Coincide con el modelo político en cuanto a que los individuos tienen capacidad de altruismo y se preocupan por otros, aunque no actuarán como “agentes perfectos”, sino que tendrán en cuenta los intereses de otros mientras buscan maximizar su propio bienestar.

En el presente trabajo se considerará que el comportamiento de los empleados de una organización se corresponde con el modelo REMM.

En consecuencia, si se desea que los individuos se comporten de una manera que contribuya a los objetivos de la organización, es necesario entonces recompensar los comportamientos alineados con dichos objetivos, de manera tal que actuar en beneficio de la organización, también signifique maximizar el bienestar individual.

De la misma forma, de no establecerse principios o métodos de medición que incentiven dicho comportamiento, los individuos priorizarán su beneficio personal, por sobre el de la organización.

Teoría de agencia

La teoría de agencia tiene aplicación en las situaciones en las que una parte (el principal) contrata a otra parte (el agente) para que desempeñe algún servicio, y por ende delega en dicho agente la

autoridad para la toma de decisiones. En el caso de una corporación, los accionistas son los principales, mientras que los agentes, son los gerentes de las distintas unidades de negocio. (Jensen y Meckling, 1990)

Un elemento fundamental de esta teoría, es que los principales y los agentes tienen deseos u objetivos divergentes. Por lo tanto el desafío es cómo motivar a los agentes a que sean tan productivos como si fueran los propios dueños de la empresa; una manera de reducir dichas divergencias son los contratos de incentivos (Anthony y Govindarajan, 2008).

De tal modo las dos principales dificultades a enfrentar son:

- Los objetivos de los accionistas y los empleados son divergentes.

En línea con lo descrito anteriormente en el modelo REMM, los individuos actúan en pos de maximizar sus propios intereses, que en el caso de un empleado, pueden ser satisfechos a través de la compensación financiera, pero también de beneficios adicionales, como el tiempo libre. Se denomina 'aversión al trabajo' a la preferencia de un empleado por el tiempo libre sobre el esfuerzo. Por su parte, al accionista le interesa básicamente el rendimiento financiero proveniente de su inversión.

Mientras tanto, otra dimensión tiene que ver con la aversión al riesgo; mientras que los empleados serán más reacios a correr riesgos al tomar decisiones en la empresa, dado que quieren proteger su fuente de trabajo, los accionistas pueden diversificar su riqueza al poseer un portfolio diversificado de inversión. Esto los hace más neutrales o indiferentes al riesgo.

- Dificultad para supervisar las actividades de los empleados

De la misma manera que los accionistas no están en condiciones de controlar las actividades del presidente ejecutivo de la organización para procurar que esté trabajando en pos de sus intereses, él tampoco puede supervisar de manera pormenorizada las actividades de los gerentes de las unidades de negocio.

Al no tener información precisa sobre el desempeño de los gerentes, los accionistas no pueden determinar con certeza cuál es el real aporte de ellos a los resultados de la empresa; estamos ante una situación de asimetría de la información. A su vez, los gerentes sabrán más sobre las actividades de la compañía que los accionistas; cuentan con información privilegiada con respecto a ellos.

Surge entonces el riesgo moral: la situación en la cual un agente controlado, puede encontrar incentivos en reportar información distorsionada o falaz, ante la incapacidad del sistema de control para detectarlo.

Hay dos mecanismos de control principales para enfrentar estas dificultades:

- Supervisión: a través del diseño de sistemas de control que supervisen las actividades de los agentes, limitando las acciones que los beneficien en detrimento del beneficio del principal. Sin embargo, la supervisión resulta eficaz sólo cuando las tareas están muy claramente definidas y el control se puede realizar con facilidad.

Cuando las tareas no están definidas específicamente, o el control es difícil de implementar, resulta más efectiva la contratación de incentivos, o una combinación de ambos.

- Contratación de incentivos: si se establecen los incentivos correctos a los agentes, el principal pueden limitar las divergencias de intereses. Por otro lado, en la medida en la que las recompensas

de un agente dependan de un indicador de desempeño, el agente tendrá más incentivos para mejorar en ese indicador.

La congruencia de metas se logra cuando, al definir la evaluación de desempeño de una manera afín a sus intereses, el contrato motiva al agente a trabajar en línea con los intereses del principal.

En otras palabras, en el caso de una empresa, esto significa que cuando los directivos o gerentes incrementen el valor de la empresa, en virtud del contrato, los accionistas “comparten” parte de esa riqueza generada con los empleados.

Dado que el concepto de contratación de incentivos es fundamental en el andamiaje conceptual de la presente tesis, es pertinente reforzarlo con algunas consideraciones adicionales:

- Un gran desafío que se presenta a los principales, es identificar adecuadamente los indicadores que se correlacionen tanto con el esfuerzo de los agentes, como con el valor de la empresa.

El valor de la empresa cambia tanto por el esfuerzo de los agentes, como factores externos (situación macroeconómica, del mercado en el que participa la empresa, eventos sociales o políticos, etc.).

Con lo cual, se deben buscar indicadores que reflejen de la manera más fidedigna posible el valor del esfuerzo del gerente.

- Por otro lado, incluso un sistema eficaz de incentivos no puede asegurar una completa congruencia en las metas; esto se debe a las diferentes preferencias de riesgos de agente y principal, la asimetría de la información entre ambos, y los costos de supervisión.

Esta ineficiencia surgida de la divergencia de preferencias que surge incluso en la presencia de un sistema eficaz de conciliación de incentivos, se llama pérdida residual.

Los “costos de agencia” resultan de la combinación de los costos por compensar a través de incentivos, más los costos de supervisión, más la pérdida residual (Jensen y Meckling, 1991).

Dos puntos finales a resaltar, en relación específica a los sistemas de incentivos en las empresas, son:

- El pago con acciones (u opciones accionarias) a los empleados presenta el problema de que no hay una correlación directa entre el esfuerzo del agente y el precio de la acción. De tal manera, la acción subirá o bajará de precio, y por ende el empleado percibirá un mayor o menor pago, por variables como cambios en las expectativas del nivel de actividad o crecimiento, independientemente de su mayor o menor esfuerzo personal.
- Ya establecimos que el valor de la acción no se correlaciona directamente con el esfuerzo de los empleados. Esto es cierto para el directorio de la firma, pero aún más para los gerentes de unidades de negocio, cuya relación es aún más distante con el precio de la acción.

Con lo cual se debe recurrir a la medición de los resultados de cada unidad de negocio, aunque esto no quita que siempre subsistirán posibles factores externos (ejemplo, el nivel de intensidad de la competencia) que afectarán el resultado de la unidad de negocios, más allá del esfuerzo de sus empleados.

CAPÍTULO 2: Sistemas de control de gestión

Habiéndose establecido una visión sobre el comportamiento humano y los principales costos asociados con la delegación de autoridad por parte de las organizaciones en los individuos, el presente capítulo trata sobre los sistemas de control de gestión como instrumentos para la ejecución de la estrategia de la organización.

A tal efecto se recorrerán los distintos tipos de sistemas de control estratégico, para luego introducir cómo la estructura organizacional plantea diversos desafíos para dichos sistemas, haciendo finalmente foco en las estructuras matriciales.

El rol de los sistemas de control de gestión

El desempeño de cualquier organización no dependerá solamente del establecimiento de buenas estrategias, sino también del diseño de sistema y procesos que induzcan a sus empleados a ejecutarlas adecuadamente.

Por ende, es necesario comprender los sistemas gerenciales a través de los que se planifica y controla el desempeño de la empresa: los sistemas de control de gestión. Anthony y Govindarajan (2008) identifican como elementos constituyentes de todo sistema de control al planeamiento estratégico, la presupuestación, la asignación de recursos, la medición del desempeño, la evaluación y recompensas, la designación de centros de responsabilidad y la fijación de precios de transferencia.

Este trabajo no pretende analizar todos los elementos del sistema de control de gestión, pero sí hacer foco en la fijación de estrategias, los procesos de establecimientos de objetivos, medición de desempeño y su evaluación, principalmente a nivel de unidades de negocio, y particularmente, desde un punto de vista financiero.

Por lo tanto cabe profundizar en algunos de los aspectos relevantes respecto de estos elementos del sistema de control de gestión.

Sistemas de control estratégico

Simons (1999) efectúa una interesante distinción entre las estrategias deseadas, las estrategias emergentes, y las estrategias realizadas:

- Las estrategias deseadas, son los planes que la organización quiere implementar.
- Las estrategias emergentes, surgen espontáneamente a través del proceso de prueba y error, cuando los empleados responden a amenazas y oportunidades imprevistas.
- Las estrategias realizadas son el resultado de ambas; lo que sucede en la realidad: la combinación de las estrategias deseadas que efectivamente se implementaron, junto con las estrategias emergentes no planeadas.

Estas definiciones nos permiten referirnos a los diversos sistemas de control estratégico:

- Sistemas de control diagnóstico: esenciales para que las estrategias deseadas se materialicen como estrategias realizadas. Enfocan la atención en el logro de los objetivos para la organización, y para cada uno de sus miembros.

Es decir que se relacionan con la estrategia entendida como un plan. Permiten medir los resultados obtenidos y cotejarlos con los resultados esperados y los objetivos de desempeño. De tal manera, permiten determinar si las estrategias deseadas se están logrando.

- Sistemas de control interactivos: buscan lograr consistencia y guiar los procesos de búsqueda creativa. Se relacionan con la estrategia como patrones de acción, guiando el accionar en relación a las estrategias emergentes.
- Sistemas de creencias: inspiran tanto a las estrategias deseadas como emergentes. La visión de la organización, expresada en la misión y el “credo” organizacional, se refieren a cómo la estrategia proporciona perspectiva.

Apelan a los deseos innatos de los miembros de la organización a pertenecer y contribuir a organizaciones que tienen un propósito significativo. Son inspiradores y proporcionan dirección.

- Sistemas de límites: aseguran que las estrategias realizadas y las actividades de negocios, ocurran en ciertos mercados definidos, dentro de niveles aceptables de riesgos. En otros términos, se imponen castigos a los miembros de la organización que actúen fuera de los límites, adoptando conductas prohibidas.

El presente estudio hace foco especialmente en los sistemas de control diagnóstico.

En función de lo descrito anteriormente, asumimos que los individuos desean alcanzar logros, por reportarles beneficios económicos, pero también por el sentido de satisfacción personal.

Sin embargo, las organizaciones mismas pueden dificultar el logro de objetivos, en caso de que no posibiliten a sus miembros enfocarse lo suficiente para que sus objetivos sean alcanzados y por ende, reconocidos. A su vez, también puede darse que no se proporcionen los recursos adecuados para que los individuos alcancen su potencial.

Una gestión efectiva requiere que los objetivos sean comunicados claramente, y que los recursos necesarios para alcanzarlos sean proporcionados. Para lograr esto, los sistemas de control diagnóstico son indispensables, especialmente en organizaciones grandes y complejas.

Una herramienta fundamental a estos efectos, son los sistemas de medición y evaluación de desempeño, con incentivos vinculados al logro de objetivos.

Desde ya, la implementación de sistemas de incentivos relacionados a evaluaciones de desempeño, acarrearán riesgos; básicamente, que los individuos tomen decisiones que maximicen su beneficio personal, pero sean contraproducentes para la organización. En este punto jugarán un rol importante los sistemas de límites.

En definitiva, las distintas “palancas” de control, en combinación con los sistemas de medición de desempeño, deben ser empleadas de manera conjunta para proporcionar la motivación, la medición, el aprendizaje y el control que permitirán administrar una serie de tensiones inherentes a cualquier organización compleja, para ejecutar efectivamente sus estrategias y alcanzar sus objetivos de creación de valor:

- Rentabilidad y crecimiento, versus control
- Estrategias deseadas y emergentes
- Oportunidades ilimitadas, versus foco (y recursos) limitados
- El interés individual y el deseo de contribuir a una causa más grande

Habiendo introducido los temas de medición de desempeño y establecimiento de objetivos, resulta relevante hacer hincapié en el punto marcado por Bossidy (2005), en cuanto a que los objetivos deben ser claros y simples; ya que frecuentemente se suelen desarrollar esquemas demasiado complejos, cuya comunicación y posterior seguimiento son muy difíciles de realizar; es por ello que en este caso, es deseable la simplicidad, antes que excesivas sofisticación y complejidad.

Impacto de la estructura organizacional en el sistema de control administrativo

Lo desarrollado anteriormente nos lleva a la definición del concepto de control de gestión, que en términos generales, podemos definir como el proceso a través del cual los gerentes de una organización influyen en sus otros miembros, para ejecutar la estrategia.

En consecuencia, una prioridad en el diseño de cualquier sistema de control, es si dicho sistema induce los comportamientos que requiere la estrategia. En otras palabras, la estrategia debe estar presente a la hora de diseñar los sistemas de control, dado que éstos deben apoyar a la estrategia.

De tal manera, un sistema de control eficiente ejercerá una influencia en el comportamiento de los empleados, de manera congruente con las metas: procurando que las acciones que los individuos tomen para alcanzar sus metas personales, sean conducentes al logro de las metas organizacionales.

A su vez, el sistema de control debe adaptarse a la forma en que la organización está estructurada. En principio hay tres grandes tipos de estructuras:

- Estructura funcional: los gerentes son responsables de alguna función en particular (ventas, marketing, finanzas, etc.)
- Estructura por unidades comerciales: las unidades funcionan como áreas relativamente independientes, y sus gerentes son responsables por la mayoría de sus actividades.
- Estructura matricial: pondremos especial foco en el próximo acápite, dado que Unilever está estructurada de manera matricial.

Los desafíos adicionales que plantean las organizaciones matriciales

Como indican Sy y D'Annunzio (2005), una matriz organizacional es una estructura con forma de grilla, que permite a una organización atender a múltiples dimensiones simultáneamente, al utilizar múltiples estructuras de comando.

Hay matrices básicas o de dos dimensiones, como una matriz de función y producto, o una matriz de geografía y producto. Asimismo, existen matrices de tres o más dimensiones: por ejemplo, una compañía puede estar organizada por producto, función y geografía.

La estructura de matriz presenta varias fortalezas, como apalancarse en el conocimiento especializado de ciertas funciones a través de la organización, enfocar a los empleados en múltiples metas, posibilitar soluciones creativas a través de un enfoque multidisciplinario, o transferir recursos de manera más transparente, entre otras.

Pero también presenta varios problemas, algunos de los cuales son de particular interés para el presente estudio: quebranta el principio de que la autoridad debería equipararse con la responsabilidad, así como el principio de que cada empleado debería tener un único jefe. De esta manera crea ambigüedad y conflicto, incrementando los costos del sistema de gestión.

Si nos enfocamos en el impacto más evidente en cuanto a la alineación de las actividades de los empleados con la consecución de los objetivos organizacionales:

- Surgen objetivos conflictivos o que compiten entre sí, entre diversas dimensiones de la matriz.
- Fallas en los procesos para alinear objetivos y detectar posibles faltas de alineación.
- Falta de coordinación entre los planes de trabajo y objetivos de las distintas dimensiones.
- Insuficiente comunicación y consulta entre las dimensiones de la matriz.

Para atenuar o minimizar esta problemática, se sugieren dos principales medidas:

- Establecer procesos que aseguren la alineación de objetivos y métricas; esto significa que los objetivos organizacionales tienen que transmitirse tanto vertical como horizontalmente, de manera que la matriz “sume” en ambas dimensiones.

Esto por otro lado tiene un poderoso aspecto positivo, al generar que los objetivos de diversas unidades se realimenten mutuamente.

- Probablemente aún más importante, la comunicación constante de la visión y los objetivos organizacionales, contribuyen a minimizar la falta de alineación toda vez que los objetivos de las diversas unidades, están establecidos en pos de la visión estratégica.

Reforzando este último concepto, Bartlett y Ghoshal (1990) proponen que probablemente el principal motivo por el cual los gerentes en organizaciones complejas adopten conductas individualistas, es que su marco de referencia está determinado por sus propias responsabilidades específicas.

En consecuencia, la mejor manera para evitar el aislamiento, es desarrollando y comunicando una clara percepción del sentido corporativo que se extienda por toda la organización y dé contexto y significado al rol y responsabilidad de cada gerente.

La manera de lograr esto, es a través de la visión corporativa, que debe ser diseñada y comunicada con:

- Claridad: de manera que los objetivos sean entendidos y significativos. Para lograr esto, deben plantearse de forma simple, y ser relevantes e inspiradores para los gerentes.
- Continuidad: aún frente a cambios en el equipo de liderazgo y frente a la necesidad de ajustes en las prioridades de corto plazo, la organización debe mantenerse comprometida con los mismos objetivos estratégicos y valores organizacionales.
- Consistencia: el directorio de la compañía debe asegurarse que todos en la compañía comparten la misma visión. Los costos de la inconsistencia pueden ser muy altos, con diversas unidades persiguiendo agendas que son mutuamente contradictorias.

CAPÍTULO 3: Medición de desempeño

Habiendo establecido una postura sobre la naturaleza del comportamiento humano, los desafíos que se presentan para influenciar su comportamiento en la manera deseada por las organizaciones (es decir para ejecutar su estrategia), y el rol de los sistemas de control estratégico en este aspecto, especialmente en organizaciones matriciales, en el presente capítulo se propone profundizar en un aspecto particular de los sistemas de control estratégico: los sistemas de medición de desempeño.

El foco estará puesto en estrategias de desempeño financiero, por lo cual se comenzará por reseñar las principales estrategias para la creación de valor, aunque destacando las limitaciones del uso de indicadores puramente financieros, y abordando los indicadores no financieros como alternativa, también considerando sus limitaciones. Finalmente se pondrán ambos tipos de indicadores en perspectiva, así como se resaltarán los principales principios generales subyacentes en cualquier sistema de medición de desempeño.

Estrategias para la creación de valor desde una perspectiva financiera

Toda estrategia financiera para aumentar el valor de la organización se basa en dos variables básicas: el crecimiento de los ingresos y la productividad (Kaplan y Norton, 2007).

El crecimiento de los ingresos se puede basar en:

- El ingreso a nuevos mercados, el lanzamiento de nuevos productos, la venta a nuevos clientes.
- Incrementar el valor de las ventas a clientes actuales.

Mientras tanto, la mejora en la productividad puede radicar en:

- La mejora de la estructura de costos, a través de la reducción de costos directos e indirectos.
- La utilización más efectiva de los activos, al reducir el capital de trabajo y el capital fijo requeridos para llevar adelante una determinada operación.

Desde ya, toda estrategia razonable deberá buscar constantemente un adecuado equilibrio entre ambas estrategias (crecimiento y rentabilidad), de manera que, por ejemplo, recortes de costos no afecten la potencialidad de crecimiento o desarrollo de nuevos negocios.

Es importante destacar que cualquier estrategia, en el fondo, se refiere a cómo lograr que una organización alcance una situación futura deseada, pero también incierta. Como esto significa caminar hacia un lugar en el que no se ha estado antes, el recorrido se forja a través de la formulación de hipótesis que se interconectan.

En otras palabras, el planteo estratégico debe especificar relaciones de causa y efecto, de manera de que los objetivos estratégicos resulten explícitos y verificables.

Por lo tanto, al implementar la estrategia, se deben comunicar y explicar en toda la organización las hipótesis subyacentes, alineando a todas las unidades y recursos a las mismas.

Desde ya resulta indispensable que dichas hipótesis sean puestas a prueba continuamente, y los aprendizajes deben ser utilizados para realimentar y adaptar la estrategia.

Limitaciones de los indicadores financieros en la medición de desempeño

Dado que los sistemas de medición de desempeño tienen por objetivo contribuir a la ejecución de la estrategia, resulta evidente entonces que se deben medir aquellas variables que mejor representan la estrategia de la organización.

Una meta importante (pero no la única) de una empresa, es incrementar el valor para los accionistas. Sin embargo, una mejora en la rentabilidad de corto plazo no se traslada necesariamente en mejores rendimientos para el accionista, ya que el valor de las acciones es un reflejo del valor presente neto del flujo de fondos futuros esperado.

Esto nos lleva a reflexionar sobre algunos de los riesgos de focalizarse sólo en la medición de indicadores financieros, con relación a la visión de corto y largo plazo:

- La presión por lograr determinados resultados en el corto plazo, puede incentivar acciones que sean perjudiciales para la empresa en el largo plazo (ejemplo: reducir los costos en atención al cliente, deteriorando la relación con los mismos, aunque generando ahorros inmediatos).
- Los gerentes pueden no realizar inversiones a largo plazo, para maximizar su rendimiento en el corto plazo. Un ejemplo típico sería la inversión en investigación y desarrollo; el costo impacta el año en que se incurre, mientras que puede contribuir a generar beneficios mucho más significativos en el futuro.

Adicionalmente, incluso cuando se invierta, habrá un sesgo hacia las inversiones más seguras, mientras que los proyectos de mayor riesgo, con potencial de generar mayores rendimientos en el largo plazo, tenderán a ser descartados.

- Se pueden generar dos problemas de comunicación principales entre el directorio y las unidades de negocios al utilizarse exclusivamente indicadores financieros de corto plazo:
 - Los gerentes de las unidades de negocio pueden influir por que se les fijen objetivos que pueden alcanzar con relativa facilidad, lo cual distorsiona el planeamiento en toda la empresa, ya que se presupuestan objetivos que están por debajo de la real potencialidad de la empresa.
 - Los gerentes pueden a su vez, no querer reconocer durante el año que probablemente no alcancen sus objetivos, hasta el punto que esto se torna irreversible. Esto, nuevamente a nivel organización, es ineficiente porque retrasa la toma de acciones correctivas, como por ejemplo la reasignación de recursos.
- Finalmente, el foco exclusivo en indicadores financieros puede dar lugar a que los gerentes manipulen los datos, lo que puede suceder en dos niveles: a través de maniobras contables que mejoren los resultados en el ejercicio corriente (ejemplo: subestimar las provisiones por riesgos de incobrabilidad o juicios), o directamente a través de la falsificación de datos.

Una manera de minimizar estos riesgos, es la medición de las unidades de negocio a través de indicadores múltiples, financieros y no financieros; en particular aquellos indicadores relacionados con la ejecución de la estrategia, también llamados factores básicos de éxito.

Un punto a tener en cuenta, es que esto es necesario que suceda a todo nivel de la organización, tanto a niveles inferiores como en los niveles superiores.

Por otro lado, medir una sola variable es claramente insuficiente para gestionar un sistema complejo, pero también demasiadas mediciones generan excesiva complejidad en el sistema y lo vuelven inmanejable, pudiendo generar parálisis y pérdida de foco.

Objetivos de desempeño no financieros

Como proponen Kaplan y Norton (2000), el desarrollo de nuevos productos; las capacidades y mejoras de procesos; las habilidades, motivación y flexibilidad de los empleados; la fidelidad de los clientes, entre otros, son variables críticas para el éxito organizacional, y esto está ampliamente reconocido. Sin embargo, hay grandes dificultades para poder valorar de manera objetiva o confiable estos activos. Este es el principal motivo por el cual se mantiene la preponderancia de los objetivos financieros en la medición de desempeño.

Esto lleva a que si bien muchas organizaciones establecen estrategias respecto de las relaciones con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas, luego se mide y recompensa el desempeño solo, o preponderantemente, con indicadores financieros.

Como ya hemos señalado, uno de los principales riesgos de este sesgo, es que las empresas se aboquen excesivamente al desempeño financiero de corto plazo, en lugar de enfocarse en la creación de valor a largo plazo: activos intangibles e intelectuales que pueden ser el motor del crecimiento futuro.

Ahondando en este punto, ante la presión a las cúpulas directivas para alcanzar objetivos financieros de corto plazo de manera consistente, se pueden tomar decisiones que afecten su prosperidad futura, como reducir en gastos de investigación y desarrollo de nuevos productos, mejora de procesos, inversión en sus recursos humanos, en tecnología de la información y sistemas, o en el desarrollo de nuevos mercados.

El peligro es que la contabilidad financiera interpretará los recortes de gastos como “beneficios”, aun cuando esto puede significar la destrucción de valor de activos intangibles y, en definitiva, la capacidad futura de crear valor.

Por lo tanto, hay que tener mucho cuidado al basarse en indicadores financieros, ya que estos no indican buena parte del valor que las acciones recientes han creado o destruido, así como tampoco indican las acciones necesarias para crear valor financiero a futuro.

Es por ello que al evaluar el desempeño de la organización, es aconsejable un equilibrio entre los indicadores externos para los accionistas y clientes, y los indicadores internos de los procesos críticos, innovación, formación y crecimiento.

Si bien no es la intención ahondar en estas variables en el presente estudio, cabe mencionar algunas de los factores básicos de éxito más importantes:

- Con relación a los clientes: participación de mercado, satisfacción del cliente, retención de clientes, lealtad de los clientes, pedidos no entregados por falta de inventario, pedidos recibidos, seguimiento de las cuentas principales.
- Con relación a los procesos internos: entregas a tiempo, rotación de inventario, duración del ciclo productivo, niveles de calidad, capacidad utilizada.

Consideraciones sobre los sistemas de medición de desempeño

Más allá de la medición de desempeño a través de variables financieras y no financieras, hay algunos puntos adicionales que deben ser tenidos en cuenta en el diseño de los sistemas de evaluación del desempeño:

- Más allá de incluir medidas no financieras, es muy difícil establecer una correlación efectiva entre su cumplimiento, y la generación futura de utilidades.

- Aunque se establezcan metas financieras y no financieras, los accionistas presionarán por el desempeño financiero de corto plazo. Esto, sumado a que en consecuencia la mayoría de las veces se recompensa a los directivos en función del desempeño financiero, hace que los gerentes se enfoquen preponderantemente en las variables financieras; y aun cuando las recompensas estén ligadas a variables financieras y no financieras, puede haber un marcado sesgo hacia las medidas financieras.
- Actualización de las medidas de desempeño: si no se cuenta con un mecanismo formal para actualizar las medidas de desempeño cuando se producen cambios en la estrategia, se seguirá midiendo el desempeño de acuerdo a un sistema de medidas concebido para la estrategia anterior.
- Excesiva cantidad de medidas: si bien es difícil establecer el número adecuado de medidas a seguir, está claro que debe haber un balance; muy pocas medidas pueden significar que se pueden estar ignorando ciertas variables críticas, mientras que demasiadas mediciones, pueden llevar a la pérdida de foco al querer lograrse demasiadas cosas simultáneamente.
- Ponderación de las medidas: si los sistemas de medición no incluyen pesos ponderados para las diversas medidas de desempeño, es difícil para los gerentes efectuar ponderaciones entre las medidas financieras y no financieras.

Algunos pensamientos finales sobre los sistemas de medición de desempeño

Warren Buffett (uno de los principales inversionistas en el mundo) (2008), critica la tendencia a hacer foco en lo que es medible, antes de lo que es significativo.

En una línea similar, John Hayes (ejecutivo de American Express) (2013) resaltó recientemente la tendencia a sobrevaluar aquellas variables que podemos medir, mientras subestimamos aquellas que no podemos medir.

En otras palabras, podemos estar bajo la ilusión de que estamos midiendo lo que realmente importa para determinar si la organización está creando valor, mientras que se pueden estar dejando fuera de consideración variables verdaderamente relevantes, simplemente porque su medición es compleja, onerosa, o (aún más peligrosamente) porque se sabe que dichas variables indicarán problemas que no se quieren reconocer.

Esto nos lleva a reflexionar sobre los riesgos relacionados con la elección de las medidas de desempeño; al respecto Sir Andrew Likierman (2009) menciona cinco “trampas” de las mediciones de desempeño:

1. Medirse contra sí mismos, lo que deja de lado la perspectiva de la performance relativa a competidores;
2. Mirar hacia atrás, basándose en comparaciones versus el año pasado, en lugar de medir si las decisiones actuales contribuirán al desempeño futuro;
3. Confiar excesivamente en los “números”, sin considerar adecuadamente los aspectos cualitativos de la obtención de los mismos;
4. Manipular las medidas, lo que puede llevar a ejecutivos a enfocarse en “gestionar” la medida en lugar de agregar valor.
5. No actualizar las medidas de desempeño de manera oportuna

En consecuencia se hace necesario reflexionar en primer lugar, sobre el sesgo que se tiene cuando se sustentan las recompensas y medición de desempeño en determinadas medidas (y a su vez sobre la relevancia de la medición de activos y elementos intangibles, tema que no será tratado en este trabajo).

MARCO EMPÍRICO – TRABAJO DE CAMPO

El presente trabajo de investigación requiere de la comprensión en profundidad de Unilever como organización, su estrategia, sus sistemas de gestión y diversos aspectos relacionados con su implementación.

En consecuencia, es necesario recurrir a instrumentos que proporcionen un entendimiento sofisticado de los diversos matices y aspectos que generan complejidad en la organización y por ende en la implementación estratégica; es para ello necesario recurrir a documentación específica, así como obtener el conocimiento de aquellos individuos reconocidos como expertos en diversas materias a nivel global dentro de la organización; a su vez la experiencia personal dentro de la organización a través del rol del investigador, relacionado con la temática en cuestión, contribuye a generar diversos interrogantes que motivan el esfuerzo de investigación.

De tal manera los instrumentos de investigación empleados en el presente trabajo son los siguientes:

Entrevistas: intercambio de opiniones, ideas o puntos de vista, a través del diálogo, con los principales referentes globales en los diferentes temas sujetos a estudio, con la finalidad de obtener información relevante para responder a los interrogantes planteados en la investigación.

Se optó por la modalidad de entrevistas no estructuradas, de manera tal de dar amplio margen de libertad a los entrevistados; partiendo de una lista inicial de preguntas relevantes según el entrevistado, pero dando lugar a otras preguntas que surgieron durante la entrevista.

A su vez, en el caso de algunos entrevistados se recurrió a sucesivas entrevistas, en la medida en la que el propio avance del trabajo de investigación planteó nuevos interrogantes a ser discutidos con los especialistas en la materia.

En el anexo se encuentra una transcripción de segmentos relevantes de las entrevistas efectuadas.

Observación científica: utilización de los sentidos para la captación de hechos y situaciones relevantes a la investigación en curso.

El tipo de observación efectuada es participante, dada la participación activa del autor del presente trabajo de investigación en el equipo encargado de la definición de objetivos estratégicos, y de la medición de su desempeño en la organización.

El instrumento empleado ha sido el diario de campo, en el que se recogieron observaciones sobre acontecimientos, hechos o situaciones planteadas en el quehacer diario, referentes a los temas sujetos a investigación.

En el anexo se incluye el resumen de las principales observaciones efectuadas, de relevancia para la investigación.

Investigación documental: estudio de material disponible en medios impresos, audiovisuales y electrónicos propios de la organización.

El análisis documental ha sido empleado con la finalidad de obtener y proporcionar una comprensión precisa y pormenorizada de las prácticas vigentes en la compañía en cuanto a definición de la estrategia, establecimiento de objetivos, funcionamiento de los sistemas de reporte para gestión, y sistemas de evaluación de desempeño, así como en relación al desempeño de la organización.

El desarrollo de los capítulos 4 a 8 está basado en el análisis conjunto de los tres instrumentos de investigación citados precedentemente; esto significa que cada temática ha sido abordada en simultáneo combinando el soporte proporcionado por la documentación interna de la organización, la observación científica con foco en los temas identificados, y las entrevistas con los expertos en diversas materias que permitieron profundizar y brindar diversos puntos de vista.

CAPÍTULO 4: Unilever

Dado que en el presente trabajo de investigación se propone responder a diversos interrogantes de manera específica desde el caso concreto de Unilever, en este capítulo se proporcionará una descripción de la compañía y sus operaciones, así como su organización, su sistema de reporte para gestión, estado de resultados y medición de desempeño.

Una acabada comprensión de dichos elementos, es indispensable para poder abordar las temáticas analizadas en los capítulos 5 a 8.

4.1. Introducción a Unilever

Unilever es una compañía anglo-holandesa dedicada a la venta de productos de consumo masivo. Es una de las principales empresas mundiales en el rubro. Fue fundada en 1929 como resultado de la fusión del productor holandés margarina 'Margarinas Unie' y el fabricante de jabón británico 'Lever Brothers'.

Siendo originalmente un fabricante de productos hechos de aceites y grasas, durante la segunda mitad del siglo XX la empresa se diversificó fuertemente y amplió sus operaciones en todo el mundo.

Ha realizado numerosas adquisiciones corporativas, incluyendo Lipton (1971), Brooke Bond (1984), Chesebrough-Ponds (1987), BestFoods y Ben & Jerry's (2000), y Alberto Culver (2010).

Siendo una de las empresas multinacionales más antiguas, sus productos están disponibles en alrededor de 190 países.

Unilever posee más de 400 marcas, pero focaliza su estrategia en 14 marcas con ventas de más de mil millones de euros (su moneda de reporte): Axe, Dove, Omo (Ala), Becel / Flora, los helados Heartbrand, Hellmann's, Knorr, Lipton, Lux, Magnum, Rama, Rexona, Sunsilk (Sedal) y Surf (Drive).

Está organizada en cuatro divisiones, o "Categorías" principales de productos: Cuidado Personal, Cuidado del Hogar, Alimentos y Refrescos, administrando en consecuencia un portfolio de productos particularmente complejo.

Sus cuatro divisiones incluyen principalmente los siguientes productos:

- Cuidado Personal: cuidado de la piel y productos para el cabello, desodorantes e higiene oral.
- Cuidado del Hogar: polvos, líquidos, cápsulas y acondicionadores para lavar la ropa, pastillas de jabón y otros productos para la limpieza del hogar.
- Alimentos: sopas, caldos, salsas, "snacks", mayonesa, ketchup y otros aderezos, margarinas y untables.
- Refrescos: helados, bebidas a base de té, productos de control de peso y alimentos básicos mejorados nutricionalmente.

En la década de 2010, bajo la dirección de Paul Polman, la compañía está cambiando gradualmente su enfoque hacia las marcas de salud y belleza.

En el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2013, Unilever tuvo una facturación total de € 50 mil millones, de los cuales 36% correspondían a Cuidado Personal, el 27% a Alimentos, el 19% a Refrescos y el 18% a Cuidado del Hogar.

Unilever invirtió más de € mil millones en investigación y desarrollo en el año 2013. Es uno de los mayores compradores de medios en el mundo, invirtiendo cifras anuales superiores a € 6 mil millones en publicidad y promoción.

Los principales competidores internacionales de Unilever son Nestlé y Procter & Gamble. Dada la complejidad de su portfolio, compite en diversas categorías con multinacionales como Beiersdorf, ConAgra, Danone, Henkel, Mars, Pepsico, Reckitt Benckiser y SC Johnson & Son., entre otras, además de competidores locales.

Diariamente, se estima que al menos dos mil millones de personas utilizan productos de Unilever.

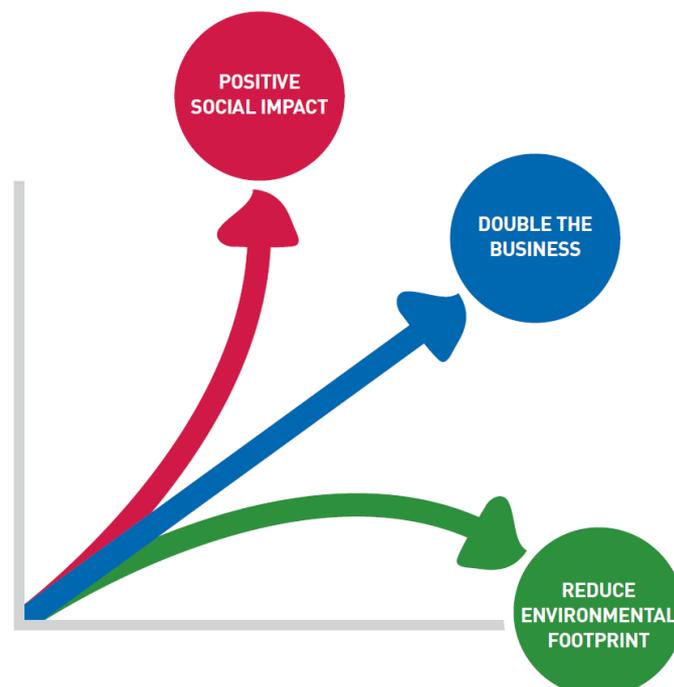
4.2. La estrategia de Unilever: “El Plan para la Vida Sustentable”

En 2009, Unilever replanteó y comunicó extensivamente su nueva estrategia, hacia fuera y dentro de la organización:

- Contribuir a crear un mejor futuro cada día, con marcas y servicios que ayudan a la gente a sentirse bien, lucir bien y disfrutar de la vida, de manera sustentable.
- Con foco prioritario en los consumidores, y luego los clientes, empleados, proveedores y la comunidad.
- Con la creencia de que cuando la compañía cumpla sus responsabilidades para con ellos, los accionistas serán a su vez recompensados.

La estrategia para el crecimiento sustentable, llamado “Plan para la vida Sustentable”, propone la siguiente visión para el período 2010-2020: duplicar el tamaño del negocio, mientras se reduce a la mitad el impacto ambiental, y se incrementa el impacto social positivo de la empresa (Figura Nº 1).

FIGURA Nº 1: PLAN PARA LA VIDA SUSTENTABLE DE UNILEVER



Fuente: Unilever Sustainable Living Plan 2013: Making Progress, Driving Change

Esta visión estratégica está alineada con la concepción de que es necesario alejarse del modelo orientado exclusivamente a la creación de valor para el accionista, dadas las limitaciones de este modelo, especialmente para sostener la creación de valor en el largo plazo.

Como se puede apreciar, la visión de Unilever está orientada principalmente en el consumidor y otros 'stakeholders' de la compañía, con el convencimiento de que la creación de valor para todos estos actores es la principal variable para mantener e incrementar el valor de la compañía, y por ende, para los accionistas.

El propio CEO de Unilever, Paul Polman (2010), ha dejado este concepto más que claro, manifestando que no administra el negocio con la prioridad de incrementar el valor para el accionista, sino para el consumidor, los clientes, y otros 'stakeholders'.

Ahora bien, una pregunta clave que surge en este punto es cómo, desde la función de Finanzas, se traduce de manera concreta esta visión estratégica en un modelo financiero que permita su ejecución efectiva en Unilever.

La respuesta dada por Unilever a esta pregunta, es el "**Modelo Financiero de Crecimiento**": como parte de la postulación de esta visión estratégica, la compañía ha definido cómo crear valor a través de un modelo de negocio basado en el crecimiento sustentable (Figura N° 2).

FIGURA N° 2: MODELO FINANCIERO DE CRECIMIENTO SUSTENTABLE DE UNILEVER



Fuente: Unilever - *The Next Level of Financial Performance*

De esta manera se establece de manera concreta, cómo se espera que la ejecución de esta estrategia se constituya en el motor del crecimiento y rentabilidad futuras de la organización:

- **Crecimiento rentable del volumen:** la expectativa es que las marcas que integran el concepto de sustentabilidad liderarán el crecimiento para la compañía. A su vez un rango creciente de productos sustentables, contribuirán al crecimiento de los clientes.
- **Apalancamiento y eficiencias de costos:** al reducir el desperdicio en energía, materiales y otros recursos, se crearán eficiencias y se reducirán costos, contribuyendo a la mejora de los márgenes de rentabilidad.

- **Innovación e inversión en marketing:** nuevas oportunidades para la innovación surgen tanto desde el desarrollo de productos y su manufactura desde una óptica de sustentabilidad, al igual que a través del aprendizaje mediante la colaboración con otras organizaciones (como ONG's).

Este modelo de crecimiento se ha popularizado también internamente como el modelo de las Cuatro "C":

- Crecimiento consistente: logrando un desempeño sólido, proporcionando expectativas razonables a los inversores, demostrando previsibilidad y disciplina en la ejecución de los planes, generando por tanto confianza en los inversores.
- Crecimiento competitivo: superando el desempeño de nuestros competidores y por ende ganando participación en los mercados.
- Crecimiento rentable: mejorando año a año el margen operativo.
- Crecimiento responsable: generando un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

Como se ha mencionado, esta nueva visión estratégica se comunicó en 2009, para constituirse en un plan de largo plazo (a diez años). Resulta por lo tanto de interés, entender cuán efectiva ha sido la ejecución de esta estrategia en los primeros cuatro años (2009-2013).

Una medida relevante, es la evaluación del retorno total del accionista (TSR - Total Shareholder Return). Cabe aclarar que Unilever se ha planteado posicionarse en el primer tercio de un grupo de 21 compañías comparables en cuanto a esta dimensión (Figura N° 3):

FIGURA N° 3: RETORNO TOTAL DEL ACCIONISTA EN GRUPO DE PARES, 1999-2013

Unilever measures its Total Shareholder Return, over a 3 year rolling period, amongst a peer group of 20 companies



Fuente: Investor Relations – Introduction to Unilever

Se puede apreciar entonces, que a pesar de este giro en su estrategia, aunque ha logrado un posicionamiento más consistente (no cayendo en el último tercio en cuanto a performance), no ha podido ubicarse en el lugar de privilegio buscado.

4.3. Unidades de negocios y jerarquía de gestión

Es importante para comprender la interacción entre los diversos actores en la organización, la forma en que Unilever está organizada a efectos de gestión.

a) Jerarquía geográfica

Son las unidades de negocio, que están definidas por criterios geográficos y de modelo de negocio. De manera sencilla, Unilever cuenta con tres tipos principales de negocio:

- Negocio *'retail'*: es el negocio principal de Unilever, que representa la gran mayoría de sus ventas. Consiste en la venta de productos a cadenas supermercadistas o bien a distribuidores mayoristas.
- Foodsolutions: Consiste en venta de productos de las categorías Alimentos y Refrescos a restaurants, en gran medida en presentaciones diferentes a las comercializadas en el canal *'retail'*, principalmente tamaños grandes pero también porciones individuales.
- Otras unidades de negocio (ejemplo: TIGI, T2): corresponden a diferentes modelos de negocios (en general relacionado con productos *'premium'*), diferentes a los anteriores, y actualmente representan una pequeña porción de la facturación de la compañía.
- Departamentos globales: Las organizaciones globales de las Categorías, Investigación y desarrollo, Tecnología de la información y servicios corporativos; los equipos de liderazgo de Supply Chain, Finanzas, Recursos Humanos, Legal, etc., que básicamente proporcionan soporte a las unidades de negocio mencionadas anteriormente.

FIGURA Nº 4: JERARQUÍA DE UNIDADES DE NEGOCIOS EN UNILEVER

Operaciones en los países			Departamentos globales	
Negocio "Retail"	Foodsolutions	Otras unidades de negocio pequeñas	Categorías / Inv y Desarrollo global	Departamentos corporativos globales
Regiones	Regiones	Regiones	Categorías	Equipos de liderazgo funcionales / Soporte global
Países	Países	Países	Subcategorías	

Con referencia a las operaciones en los países, cada una de estas grandes divisiones de negocios, a su vez luego está organizada en una jerarquía geográfica; en primer lugar por regiones, que mayormente se corresponden con continentes – siendo la lógica para la agrupación en dichas regiones, un cierto nivel de homogeneidad económica, social y cultural-, y por ende, en sus modelos de negocio; y finalmente en países.

Esto significa que por ejemplo en el caso de Argentina, hay una unidad de negocio que es “Argentina Retail”, que coexiste con “Argentina Foodsolutions”.

Es interesante mencionar que esto no se corresponde en absoluto con las figuras jurídicas.

Simplificando, se puede decir que una misma entidad jurídica (“Unilever de Argentina S.A.”) engloba tanto al negocio Retail como Foodsolutions, y viceversa (más de una entidad jurídica agrupada bajo una misma unidad de gestión). Esto varía según las particularidades de cada país.

Esta jerarquía de gestión (llamada ‘Unidades de Gestión’) es aquella que se utiliza para la definición y medición de los objetivos corporativos: crecimiento de las ventas y margen operativo.

b) Jerarquía de categorías

La otra principal dimensión en la cual se gestionan y miden resultados, son las categorías de productos:

- Cuidado Personal (desodorantes, champús, jabón de tocador, cremas faciales y corporales, etc.)
- Cuidado del Hogar (detergentes para lavar la ropa, suavizantes de ropa, detergentes lavavajillas, productos de limpieza)
- Refrescos (té, bebidas listas para tomar, helados)
- Alimentos (aderezos, salsas, caldos, sopas, margarinas, platos listos)

La agrupación en estas categorías sigue una lógica de homogeneidad en los modelos de negocio, la definición de la estrategia de las categorías y las marcas de productos; así como los competidores a los que enfrentan.

Por ejemplo, Cuidado Personal es una categoría con productos en general de alto margen, alta inversión publicitaria, y alto grado de innovación, que compite con compañías como Procter & Gamble, L'Oreal y Beiersdorf. Mientras tanto Refrescos (tomemos por ejemplo helados), es un negocio totalmente diferente, con un sistema de distribución diferente (donde juegan un rol fundamental las heladeras en los kioscos), el grado de innovación es mucho menor, así como la intensidad publicitaria, y compite con compañías como Nestlé.

Esto permite un manejo consistente de marcas dentro de cada una de estas categorías. A modo de ejemplo, la marca Dove participa en las categorías de Desodorantes, Cuidado del cabello (champú, acondicionadores, tratamientos), Jabón de tocador, Cremas faciales y corporales. Al ser la marca gestionada bajo una misma categoría (Cuidado Personal) se puede asegurar la consistencia en la definición de la estrategia de la marca a través de estas diversas categorías.

Estas cuatro grandes agrupaciones de productos son llamadas 'Categorías', mientras que a su vez se subdividen en 'Subcategorías' de productos; en el ejemplo citado, para la categoría de Cuidado Personal, las subcategorías son Desodorantes, Cuidado del cabello, Jabones de tocador, Cuidado de la piel (cremas), Higiene oral, etc.

c) Jerarquía funcional

Finalmente, una tercera dimensión jerárquica es la funcional. Las principales funciones en las que se encuentra organizada Unilever son:

Funciones principales

- Ventas
- Marketing
- Investigación y desarrollo
- Supply Chain
- Gerencia General (por ejemplo el directorio de la compañía)

Funciones de soporte

- Tecnología de la información
- Finanzas / Auditoría
- Gestión de los lugares de trabajo
- Recursos Humanos
- Legal
- Comunicaciones

Todo departamento de la compañía, cualquiera sea la unidad geográfica o unidad global a la que pertenece, reporta a alguna de las funciones descriptas arriba.

d) Organización matricial e interdependencias

Como se puede inferir de lo anterior, la organización de Unilever es reflejo de su complejidad, dada por la coexistencia de operaciones a través de diversos modelos de negocios (ejemplo: negocio Retail vs. Foodsolutions), con presencia geográfica en 190 países y un portfolio muy diversificado que también implica diferentes dinámicas en distintas categorías, a lo que se suma la dimensión funcional.

Los dos principales objetivos corporativos, directamente relacionados con la creación de valor, son el crecimiento y la rentabilidad. Aquí se presenta una de las primeras dificultades del modelo de objetivos y medición de resultados de Unilever.

Si bien en la “cascada” de los objetivos hay un diálogo y un esfuerzo por lograr consistencia a nivel región y categoría, en definitiva la manera en la que se operativizan los objetivos, genera una inevitable priorización de los objetivos a través de la dimensión geográfica, por sobre la de las categorías.

Si bien hay una inicial consistencia en cuanto al establecimiento de los objetivos, se presentan dificultades para un adecuado balance entre objetivos por unidad de negocio (geográficos) versus las categorías globales.

Si bien la construcción de los objetivos a nivel global consideran la dimensión ‘Región’ / ‘Categoría’ (que representaría una matriz de 32 sub unidades de negocio – 8 regiones por 4 categorías):

- Cuando se hace la “cascada” de objetivos anuales a los países, se efectúa sólo a nivel total país, no como una “matriz” de país y categoría. Esto es un problema para las categorías globales.
- En consecuencia, la responsabilidad de los gerentes generales de las unidades geográficas no tiene una dimensión de categoría, sino que es a nivel total país.
- Los equipos de categoría no tienen autoridad en definitiva sobre la operación de los países, con lo cual su capacidad de influenciar las decisiones tomadas a nivel país es limitada.

Para dar un ejemplo concreto, el gerente general de Argentina tiene un objetivo de crecer, por ejemplo, a un 25% anual en facturación, con un margen operativo de 11.5% sobre las ventas. Cuando cerca de fin de año no se está alcanzando el objetivo de rentabilidad planteado, puede tomar la decisión de directamente no realizar la inversión en una campaña de desodorantes, que es fundamental para la construcción de la estrategia de la categoría, afectando las ventas futuras de dicha categoría, pero permitiendo al país alcanzar su objetivo anual de margen operativo.

Aquí se pone de manifiesto un riesgo muy grande: hay una gran cantidad de objetivos planteados a las categorías, que las categorías luego no pueden efectivamente ejecutar, dependiendo en gran medida de las decisiones tomadas en los países, por individuos no medidos por su cumplimiento de los objetivos estratégicos de las categorías.

e) Consecución de objetivos de corto plazo versus cumplimiento de la estrategia

Lo citado previamente sobre la tensión entre países y categorías, en gran medida puede ser visto como una manifestación de la tensión entre el cumplimiento de los objetivos de corto plazo y la ejecución de la estrategia de largo plazo.

De manera paradójica, la manera en la que están establecidos los objetivos en Unilever, los objetivos que en un principio están diseñados para el cumplimiento de la estrategia, luego son implementados

y medidos de una manera en la cual una de sus dimensiones (la geográfica) tiene gran predominancia por sobre la dimensión de las categorías.

Esta es una tensión intrínseca y posiblemente irresoluble totalmente, pero hay medidas que pueden morigerar esta situación, que serán analizadas más adelante.

4.4. Estado de resultados de gestión

El modelo financiero de crecimiento, en principio está conectado con las principales métricas del estado de resultados de gestión de Unilever. En esta instancia, es importante comprender sus elementos, y cuáles son las variables que la organización puede gestionar para la materialización de su estrategia.

Medidas de crecimiento

Las **Ventas Netas (Turnover)** representan los montos facturados a los clientes por mercaderías provistas y servicios brindados, en el marco de las actividades ordinarias de la compañía. La facturación de Unilever consiste casi en su totalidad en la venta de mercaderías.

Es importante resaltar que las Ventas Netas sólo se refieren a transacciones con terceros, y no a ventas entre distintas unidades del negocio de Unilever (*ventas a compañías del grupo*).

Es clave aquí resaltar que las Ventas Netas resultan de la combinación de la venta de productos a precio de lista (*Valor bruto de ventas*), menos los “Términos Comerciales”, que representan todos aquellos descuentos otorgados a los clientes a través de descuentos en factura y notas de crédito y que se traducen en definitiva en un menor precio de venta, principalmente por acuerdos financieros y logísticos (descuentos por pronto pago, por volumen de compra) y también por actividades promocionales (ejemplo: descuentos introductorios por lanzamientos, combos, 2x1, etcétera).

Con relación a las Ventas, hay tres medidas clave que permiten entender su evolución:

El Crecimiento subyacente de las ventas (*Underlying Sales Growth – USG*) es un ratio que representa el cambio en las ventas en moneda constante, excluyendo los efectos de adquisiciones y ventas de negocios. En concreto, representa el crecimiento interanual “genuino”, y se utiliza tanto interna como externamente como una medida central del desempeño de las ventas.

El Crecimiento subyacente del volumen (*Underlying Volume Growth – UVG*), es calculado como la diferencia entre las ventas del año pasado y las ventas del año en curso, excluyendo el efecto de los precios implementando en el último año.

El Crecimiento subyacente por precio (*Underlying Price Growth – UPG*) refleja la diferencia entre las ventas del año en curso, y las del año anterior, excluyendo el efecto proveniente del crecimiento de volumen.

Una de las dos variables para el crecimiento orgánico, el precio, es en realidad influenciada a su vez por dos decisiones: la implementación de precio de lista, y los descuentos otorgados.

Resumiendo, en términos matemáticos:

$$(1 + \text{USG}) = (1 + \text{UVG}) * (1 + \text{UPG})$$

Para mayor claridad, un último punto a tener en cuenta es el nivel de granularidad con el que se efectúa el cálculo de estas medidas, cuya implicancia es si las variaciones son explicadas a través del crecimiento de volumen o precio.

Ejemplo: si las ventas de desodorantes se reportan a nivel de marca, tamaño y aplicador (“Desodorante Rexona, Antitranspirante, de 80ml”) ello significa que si se lanza una nueva variedad dentro de dicho formato –digamos, una variedad que asegura no manchar la ropa negra o blanca- con un precio superior, incrementará el precio promedio de este formato, y por ende, se observará una mejora en la variable “UPG”. Mientras tanto, si se lanza bajo una nueva línea (“Desodorante Rexona Antitranspirante de 80ml invisible”), el incremento de ventas de esta variedad se manifestará como una mejora en la variable “UVG”.

Con lo cual, un aspecto subsidiario de estas mediciones, es tener claridad sobre la determinación del punto de corte en el que se efectúa la medición, ya que de lo contrario se pueden extraer conclusiones inexactas de dichas variables.

Finalmente, y a efectos de proveer una visión holística, una última variable para el crecimiento de las ventas (no capturada por el USG) es el crecimiento no orgánico, a través de adquisiciones, y también afectado por las ventas de negocios. Esto será capturado directamente por el crecimiento bruto de las ventas, que mide directamente la variación del Turnover total con relación al año anterior.

Costo de las Mercaderías Vendidas (Supply Chain Cost - SCC)

Incluye los costos de materiales, producción, distribución e indirectos.

Dos puntos importantes a tener en cuenta en cuanto al costo de las mercaderías vendidas (sobre los que volveremos más adelante), son:

- El resultado por las ventas de productos terminados o insumos a otras compañías del grupo, es reconocido como una ganancia dentro del CMV, de manera tal que las Ventas sólo reflejan las operaciones con terceros ajenos al grupo. Esto genera un beneficio en el costo de aquellas unidades que, además de vender localmente, efectúan exportaciones.
- Los “costos indirectos” dentro del CMV incluyen dos tipos de costos de naturaleza completamente diferente:
 - los costos indirectos propiamente dichos (principalmente costos departamentales de la función de Supply Chain, soporte de Finanzas y Recursos Humanos, así como costos de tecnología de la información, entre otros), y
 - costos por bajas de activos fijos y obsolescencia de materiales.

Resultado Bruto

Es el resultado de sustraer a las Ventas, el Costo de las mercaderías vendidas.

El **Margen Bruto** se obtiene al dividir el Resultado bruto sobre las Ventas.

Publicidad y promociones (Brand and Marketing Investment - B&MI)

Incluye los costos de publicidad (tanto el espacio en los medios como la creación de los contenidos), promociones (excepto las que consisten en una reducción de precio, que constituyen un menor valor de Ventas, y la inversión en punto de venta (por ejemplo, promotoras o muebles).

Resultado antes de costos Indirectos (Profit Before Overheads - PBO)

Resulta de deducir al resultado bruto, la inversión en publicidad y promociones. Visto de otra manera, es el resultado operativo antes de los gastos indirectos.

Costos Indirectos

Son costos que no pueden ser directamente atribuidos a un producto o proceso. Consisten en costos de marketing, ventas, investigación y desarrollo y otros costos generales que no corresponden al CMV, publicidad o promociones. Incluye costos de personal, infraestructura, IT, depreciaciones, consultoría, etc.

Como mencionamos anteriormente, una proporción de los costos indirectos, al ser asociados al costo de los productos, son considerados costos indirectos de Supply Chain, impactando en el resultado bruto.

Una subsecuente división dentro de los Indirectos es:

- **Indirectos generales:** son los costos de marketing, ventas e indirectos generales, incluyendo investigación y desarrollo y funciones de soporte, como finanzas, recursos humanos, legales, sistemas, etc.
Consisten básicamente en los costos de personal, insumos, depreciaciones, reparaciones y mantenimiento, costos de oficinas y otros costos departamentales, que no correspondan al CMV o B&MI.
- **Costos de reestructuración:** son los costos de programas que alteran significativamente el alcance de alguna actividad llevada a cabo por la organización, o la forma en que se lleva a cabo un negocio.
Un proyecto de reestructuración puede implicar una reorganización o cierre de operaciones, dando lugar a costos que son significativos para el negocio. Todos los proyectos de reestructuración han de resultar en la reducción de costos en el largo plazo.
Se excluyen los costos relacionados con adquisición o venta de negocios (que serán considerados como 'Non-core Items', después del Core Operating Profit).
- **Otros resultados de la operación (Other Trading Items - OTI).** Son básicamente aquellos costos que no recaen en ninguna de las categorías anteriores, pero son considerados parte de los resultados que resultan de la operatoria habitual de la compañía.

Resultado operativo

Resulta de restar de las ventas el costo de las mercaderías vendidas, los gastos en publicidad y promociones, y los costos indirectos.

El **margen operativo**, resulta de dividir el resultado operativo por las ventas, y es la principal medida de rentabilidad utilizada internamente.

Ejemplo del estado de resultados de gestión de Unilever

A modo de resumen de lo expuesto anteriormente, puede resultar útil proporcionar un ejemplo del estado de resultados de gestión de la compañía.

Caben dos comentarios principales:

- Los valores son meramente ejemplificativos, dada la sensibilidad y confidencialidad de la información tratada.

- Se incluyen todas las medidas de gestión desarrolladas anteriormente para proveer una visión completa. Sin embargo los reportes “estándar” de gestión suelen incluir solamente las variables destacadas en amarillo.

FIGURA Nº 5: EJEMPLO DE ESTADO DE RESULTADOS DE GESTIÓN DE UNILEVER

Valores en millones de euros	Período 1	Período 2	Variación
Ventas Brutas	65,000	70,850	5,850
Términos comerciales	(15,000)	(16,500)	(1,500)
Ventas Netas (Turnover)	50,000	54,350	4,350
USG%		8.7%	
UVG%		6.4%	
UPG%		2.2%	
Costo de materiales	(10,000)	(10,598)	
Costo del proceso productivo	(13,500)	(14,675)	
Costo de distribución	(3,500)	(3,805)	
Costos indirectos	(2,000)	(2,174)	
Costo Mercaderías Vendidas (SCC)	(29,000)	(31,251)	0
Resultado Bruto (GP)	21,000	23,099	4,350
Margen Bruto	42.00%	42.50%	50 bps
Publicidad y promociones (B&MI)	(7,500)	(8,316)	
B&MI %TO	-15.00%	-15.30%	(30) bps
Resultado antes de Indirectos (PBO)	13,500	14,783	4,350
PBO %TO	27.00%	27.20%	20 bps
Indirectos Generales	(5,750)	(6,087)	(337)
Reestructuración	(450)	(489)	(39)
Otros resultados (OTI)	(50)	(54)	(4)
Indirectos	(6,250)	(6,631)	(381)
Indirectos %TO	-12.50%	-12.20%	30 bps
Resultado Operativo	7,250	8,153	3,969
Margen Operativo	14.50%	15.00%	50 bps

4.5. Sistema de reporte para gestión

Es necesario clarificar la manera en la que Unilever reporta su información. La consolidación de información financiera y de gestión se efectúa a través de un sistema denominado BCS (*Business Consolidation System*). El mismo reúne toda la información que la compañía utiliza a nivel global a fines externos, y también para la gestión interna.

En dicho sistema, existen distintos “módulos” que tienen diferentes propósitos:

- **Reporte Externo:** consolida la información contable alineada a normas contables, a efectos de reporte externo.

- **Reporte Interno o de Gestión:** consolida la información contable alineada a los principios establecidos internamente a efectos de gestión interna del desempeño. Apunta a capturar los resultados relativos a la operación normal del negocio.

Algunos de los puntos salientes a considerar con relación a las diferencias del sistema de reporte de gestión con respecto al sistema de reporte externo:

- Emplea una organización jerárquica de unidades de negocio, que no se corresponde con las entidades legales.
- Utiliza medidas de resultados que no se corresponden en su totalidad con las normas internacionales de contabilidad.
- Excluye resultados financieros.
- Excluye el impuesto a las ganancias.
- Todos los valores en moneda local son convertidos a un común denominador: euros.
- La conversión a euros se efectúa utilizando el tipo de cambio promedio del año anterior (moneda constante).
- En el estado de resultados, la medida “Ventas netas” sólo refleja ventas a terceros, mientras que las ventas a entidades del grupo se consideran como un resultado positivo dentro del costo de las mercaderías vendidas.
- De esta manera, no es necesaria la realización de eliminaciones para la consolidación de resultados de gestión.

Es muy importante resaltar también, que a través de la interfaz entre los sistemas locales de gestión y la información consolidada, no se captura la totalidad de la información, sino sólo ciertas medidas específicas, según lo definido en función de las necesidades de medición de performance de la compañía.

De este modo, aquello que no ha sido capturado o discriminado correctamente en el sistema de consolidación de la información (BCS), no será medido y evaluado adecuadamente, ya que para la medición de desempeño se utiliza exclusivamente la información disponible a nivel global.

Como se puede inferir, por lo tanto, deficiencias en la captura de información finalmente reflejada en BCS pueden afectar seriamente la calidad de la evaluación de desempeño. Esto es así porque la “fuente de la verdad” es aquello que resulta capturado por este sistema.

4.6. Determinación del pago del bono a nivel corporativo, de unidad de negocio e individual

Para lograr una acabada comprensión de las implicancias de la medición de desempeño en el accionar de los miembros de la organización, es relevante entender cómo se determina el pago variable.

En primer lugar, el desempeño real (por simplicidad tomemos solamente el Crecimiento de las ventas y el Margen operativo como las dos medidas sujetas a medición en este ejemplo), es evaluado con relación a los objetivos planteados. A su vez, cada objetivo tiene una medición ponderada en el desempeño (nuevamente, por simplicidad asumiremos 50% para cada objetivo). Esto arroja una medición preliminar de desempeño, que sugiere un determinado nivel de bono (para ello hay escalas que determinan el ajuste al bono, en función de la magnitud en la que cada objetivo fue excedido, o no alcanzado).

En segundo lugar, hay una serie de factores cualitativos, que son puestos a consideración para efectuar una revisión final, que contribuyen a poner en perspectiva cómo se lograron dichos resultados.

Este ejercicio arrojará en primer lugar una evaluación del desempeño de la organización como un todo. Luego, de manera similar, se repetirá el ejercicio a nivel de cada unidad de negocios, pero manteniendo la consistencia a nivel total.

Clarificaremos lo anterior con un ejemplo, siguiendo los lineamientos citados, ignorando los factores cualitativos y asumiendo por un momento que Unilever está compuesta por tres regiones geográficas, A, B y C:

FIGURA Nº 6: DETERMINACIÓN DEL FACTOR DE DIFERENCIACION DEL BONO

		Región A	Región B	Región C	TOTAL UL
Participación relativa		25%	45%	30%	100%
		Desempeño			
Variable	Ponderación	Región A	Región B	Región C	TOTAL UL
Crecimiento de las ventas	50%	90%	100%	120%	104%
Margen operativo	50%	70%	90%	100%	88%
Factor de diferenciación		80%	95%	110%	96%

Como se puede observar, el ratio de ajuste al bono para cada unidad de negocio se determina de manera consistente en función de las mismas variables de manera tal que la sumatoria del bono de todas las unidades de negocio, representará el bono corporativo en función del desempeño global de la organización.

Relacionando lo explicado hasta ahora con el bono a nivel individual, la compañía establece un nivel estándar de bono para cada nivel jerárquico. Supongamos que el nivel de bono para directores es del 50% respecto del salario anual, mientras que para vicepresidentes es del 80%.

Dichos valores, se ajustarán para arribar al bono a pagar efectivamente a cada individuo, en función:

- Del factor de diferenciación de cada unidad de negocio (determinado de la manera ya descripta).
- De la performance individual.

Continuando con el ejemplo, veamos qué sucede con el bono individual de los gerentes y directores en cada una de las unidades de negocio (e ignorando el impacto de la performance individual, para mayor claridad):

FIGURA Nº 7: DETERMINACIÓN DEL BONO A PAGAR

	Región A	Región B	Región C	
Directores				
Bono objetivo	50%	50%	50%	(% del salario anual)
Factor de diferenciación	80%	95%	110%	
Bono a pagar	40%	48%	55%	
Vicepresidentes				
Bono objetivo	80%	80%	80%	(% del salario anual)
Factor de diferenciación	80%	95%	110%	
Bono a pagar	64%	76%	88%	

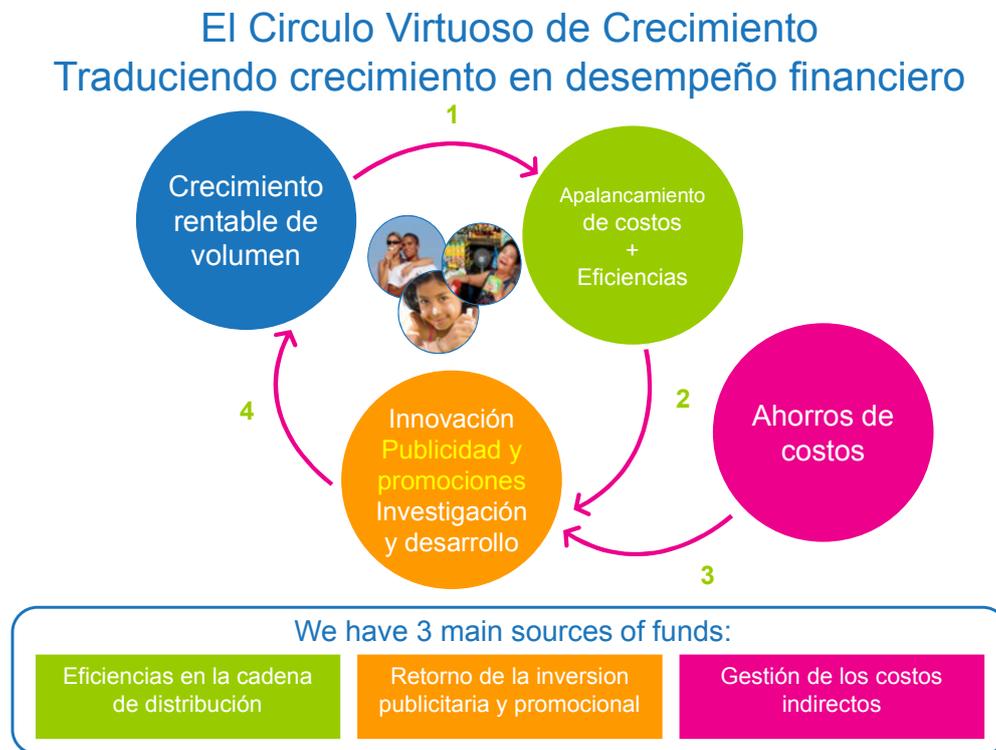
En consecuencia, el bono para cada individuo:

- es el resultado directo del desempeño individual,
- al cual se le aplica un factor de diferenciación en función del desempeño de la unidad de negocio correspondiente,
 - el cual es determinado en función del desempeño medido principalmente a través de variables financieras.

CAPÍTULO 5: El “Modelo Financiero de Crecimiento”

Como ya hemos mencionado inicialmente, este modelo, desarrollado en línea con el plan estratégico de la compañía para el período 2010-2020, presenta tres variables fundamentales para el desempeño financiero:

FIGURA Nº 8: EL CIRCULO VIRTUOSO DE CRECIMIENTO



Fuente: *Driving Business Performance: Unilever's Financial Growth Model*

El círculo virtuoso de crecimiento propone que el crecimiento de ventas producirá un apalancamiento, al diluir costos, que sumado a eficiencias y ahorros, permitirán generar el financiamiento para la innovación, publicidad, promociones e investigación y desarrollo, que a su vez, generarán crecimiento rentable; circuito que se realimenta de manera continua y posibilitará la concreción de la ambición de crecimiento sostenido para duplicar el tamaño del negocio hacia 2020.

Este es el modelo que la compañía se propuso para generar un retorno total del accionista (*Total Shareholder Return - TSR*) de “doble dígito”, es decir, igual o superior a 10% a lo largo del tiempo.

Expresado de manera sencilla, ‘TSR’ es la combinación de la apreciación del precio de las acciones y el pago de dividendos, de manera tal de mostrar el retorno total del accionista, expresado como un porcentaje de retorno anual.

De esta manera se puede comparar el desempeño de diferentes acciones, independientemente del nivel de dividendos que distribuyan, y por ende es de interés para Unilever, ya que es una medida de fácil interpretación para los inversores, y simple comparación con otras compañías.

Como se puede apreciar en el siguiente cuadro, el Modelo Financiero de Crecimiento, establece de manera específica, la contribución esperada las distintas variables para dicha generación de valor para el accionista:

FIGURA Nº 9: VARIABLES PARA EL RETORNO TOTAL DEL ACCIONISTA

3 palancas para el TSR de doble dígito



Fuente: *Driving Business Performance: Unilever's Financial Growth Model*

Para lograr un retorno total del accionista superior al 10%, la propuesta es generar un 2 a 3% a través del pago de dividendos, mientras que entre un 7 a 10%, debería provenir del crecimiento del valor de las acciones (*Earning per Share - EPS*).

Las tres variables para generar el crecimiento del EPS son:

- Crecimiento de las ventas (4% a 6%), impulsados por el lanzamiento de nuevos productos y la expansión y diversificación del portafolio de productos.
- Apalancamiento operativo (2%), a través de programas de ahorro, dilución de costos a través del crecimiento, y mejora en la "mezcla" de ventas, priorizando productos más rentables
- Apalancamiento del flujo de caja (1% a 2%), mediante eficiencias en el capital de trabajo e inversiones de capital; efectividad fiscal y en el financiamiento.

Como se puede ver, a través del Modelo Financiero de Crecimiento, la estrategia tiene una traducción directa en la generación de valor para el accionista.

Cabe profundizar para entender la visión estratégica que propone Unilever, para materializar cada una de estas variables:

5.1. Crecimiento de las ventas

Como se ha indicado, la compañía a punta a duplicar sus ventas de €40 a €80 mil millones de euros en un período de 10 años. Para ello es necesario un crecimiento de las ventas orgánicas (medido en la compañía por la medida 'Underlying Sales Growth', o USG) de entre 4% a 6%, lo que por oposición significa que entre un 1 a 2% debería provenir de crecimiento no orgánico (adquisiciones).

En cuanto al crecimiento orgánico (4-6%), las dos fuentes de crecimiento son el crecimiento de los mercados (3% a 5%), y la ganancia de participación de mercado (1% a 2%).

Dentro de este 3 a 5% de crecimiento de los mercados, es relevante hacer una distinción entre los mercados desarrollados y los mercados en vías de desarrollo. La expectativa es crecer entre 2 y 3% en los mercados desarrollados (definidos por Unilever como Europa, Norteamérica, Japón y Australia), mientras que en los mercados en vías de desarrollo, es del 7 al 8%.

Justamente aquí radica uno de los motivos por los cuales se espera un mayor crecimiento que el de la competencia, y una ganancia de participación global de mercado: entre las grandes compañías de consumo masivo, Unilever es una de las compañías con mayor presencia relativa en los mercados en vías de desarrollo: más de la mitad de sus ventas en 2010. Esto la sitúa en una posición ventajosa en cuanto a sus expectativas de crecimiento en relación a la competencia.

Cabe aclarar, a su vez, que de dicho 3% a 5% de crecimiento de los mercados, se espera que aproximadamente 1% provenga de incrementos de precios. Lo cual en otras palabras significa que el grueso del crecimiento de las ventas debe provenir del crecimiento en volumen.

Haciendo foco por un momento en la ganancia de participación de mercado (explicativa del 1% a 2% adicional de crecimiento), se identifica como factor crítico a la innovación, que es indispensable para sostener las participaciones de mercado actuales, a su vez como para permitir el crecimiento competitivo, a través del desarrollo de nuevos mercados/segmentos, y al también hacer posibles los incrementos de precios mediante propuestas de mayor valor para el consumidor.

5.2. Apalancamiento operativo

Como hemos mencionado anteriormente, la compañía busca generar un 2% de crecimiento de las ganancias por acción a través de esta “palanca”, lo cual equivale a una mejora anual de +30 puntos básicos de margen operativo.

A continuación, la construcción esta mejora de +30 puntos básicos (*basis points - bps*), en línea con la filosofía del círculo virtuoso de crecimiento:

FIGURA Nº 10: VARIABLES PARA LA MEJORA DEL MARGEN OPERATIVO



Fuente: *Driving Business Performance: Unilever's Financial Growth Model*

El apalancamiento operativo es en consecuencia, el resultado de las mejoras obtenidas en margen bruto y costos indirectos, luego de financiar la inversión adicional en publicidad y promociones, que es una de las claves para el sostenimiento del crecimiento.

Desde ya, es necesario profundizar cada una de estas variables. Los siguientes esquemas resumen la construcción de las mismas.

FIGURA Nº 11: MEJORA DEL MARGEN BRUTO

Margen Bruto +20bps a través de una mezcla mas rentable

Variable	Supuestos	Impacto
Mezcla	En línea con los últimos 5 años	+20bps
Precio	+1% Precio	+60bps
Ahorros	Mejora continua	+200bps
Inflación de costos	Commodities 3-4% ; salarios 5%	-260bps
	Margen bruto	+20bps

Fuente: *Driving Business Performance: Unilever's Financial Growth Model*

Como se puede apreciar, se espera que los incrementos de precios, combinados con los programas de ahorros/mejora continua, compensen en el largo plazo a la inflación de costos esperada.

Adicionalmente, el constante movimiento hacia un portfolio más rentable debe contribuir de manera consistente a obtener una mejora en el margen bruto.

Cabe agregar que el objetivo de mejora en el margen bruto se plantea en buena medida dado que Unilever se encuentra significativamente por debajo de otras compañías de su grupo de pares en cuanto a márgenes brutos, y por ende la visión que se plantea como parte de este modelo en el medio a largo plazo, es la de alcanzar a los “mejores de la clase” en esta materia.

FIGURA Nº 12: INVERSIÓN EN PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Publicidad y promoción Las eficiencias en la inversión posibilitan
Invertir para ganar participación de mercado

Variable	Supuestos	Impacto
Inversión para ganar share	Costo de la competencia	-30bps
Mezcla	Hacia categorías intensivas en Publicidad y promoción	-20bps
Inflación	4%; mitigada por el vuelco hacia Inversión en digital	-40bps
Eficiencia	€250m de ahorros por año	+60bps
	Publicidad y promoción	-30bps

Fuente: Driving Business Performance: Unilever's Financial Growth Model

En este caso, el modelo requiere buscar significativas eficiencias en la inversión que permitan más que compensar la inflación de costos (en parte morigerada por una creciente inversión en medios digitales en detrimento de los medios tradicionales), y financiar parcialmente la inversión adicional destinada a ganar participación de mercado, así como el creciente vuelco de la inversión a categorías de mayor intensidad publicitaria y promocional.

FIGURA Nº 13: APALANCAMIENTO EN GASTOS INDIRECTOS

Indirectos Inversión adicional y eficiencias

Variable	Impacto
Inflación de 3,5%	-80bps
Inversión en desarrollo de nuevas capacidades	-40bps
Ahorros	+70bps
Total: Indirectos	+40-60bps

Fuente: Driving Business Performance: Unilever's Financial Growth Model

En el caso de los costos indirectos, podemos decir que se espera que los programas de ahorros prácticamente compensen el impacto de la inflación, mientras que a un ritmo de crecimiento de 4 a 6%, aún con un cierto nivel inversión incremental, con el ánimo del desarrollo de nuevas capacidades, se estará contribuyendo al menos 40 bps de mejora en la rentabilidad.

5.3. Apalancamiento del flujo de caja

Finalmente, como se ha indicado previamente, 1 a 2% del crecimiento de la ganancia por acción se espera que provenga de una mejora en el flujo de caja:

FIGURA N° 14: APALANCAMIENTO DEL FLUJO DE CAJA

Apalancamiento del flujo de caja



Fuente: Driving Business Performance: Unilever's Financial Growth Model

Adicionalmente a lo descrito, variables como pensiones pueden tener un impacto significativo, así como modelos de negocios centralizados, y estructuras de financiamientos eficientes fiscalmente.

5.4. Moneda constante versus moneda corriente

Habiendo recorrido de manera extensiva el modelo financiero de crecimiento, resulta interesante contrastarlo con la realidad:

FIGURA N° 15: MODELO FINANCIERO DE CRECIMIENTO. MONEDA CONSTANTE Y CORRIENTE

Modelo financiero de crecimiento		2011 - 2014	
		Constante	Corriente
Crecimiento de ventas	4 - 6%	5.0%	2.4%
Apalancamiento operativo	2 - 4%	3.4%	2.2%
Apalancamiento - flujo de caja	1 - 2%	0.5%	0.6%
Crecimiento del EPS	8 - 10%	8.9%	5.2%
Crecimiento -flujo libre de caja[*]	10%		2.5%

Fuente: Unilever Performance Management

En esta instancia, es necesario referirnos al tema de la moneda de reporte de la compañía. Para el reporte de resultados de gestión, Unilever utiliza “euros constantes”.

En la práctica los resultados de cada país, durante un año, son convertidos a euros utilizando el tipo de cambio promedio del año anterior.

Esto posibilita evaluar la performance de las diversas unidades de negocios sin ser afectada por las fluctuaciones cambiarias de las monedas. De esta manera, se evita “contaminar” el desempeño de cada unidad con la fluctuación cambiaria, que es una variable claramente fuera del alcance de los gerentes de las unidades.

Si bien esto simplifica la medición de las variables clave de performance (crecimiento, rentabilidad), plantea desafíos, especialmente cuando las fluctuaciones son significativas.

Al ver la tendencia se observa claramente que en los últimos años, la evolución de las monedas de los diversos países en los que opera Unilever, ha resultado desfavorable; esto se manifiesta por ejemplo en el hecho de que el crecimiento, que en moneda constante estuvo en el rango planteado como objetivo, en moneda corriente cae a algo menos de la mitad.

Aquí se manifiesta claramente una de las debilidades de un portfolio con una alta participación en países en vías de desarrollo: la mayor volatilidad, en esta ocasión manifestada en un efecto cambiario adverso.

Por otro lado, el impacto cambiario no sólo afecta el crecimiento, sino también al apalancamiento operativo, que nuevamente, cae significativamente al convertir los resultados a moneda corriente.

Esto está relacionado principalmente con el hecho de que Unilever, siendo una empresa de origen europeo, incurre buena parte de sus costos en “moneda dura” (principalmente libras esterlinas, euros y dólares): mientras más de dos tercios de sus costos globales se incurren en dichas monedas, Europa representa aproximadamente sólo un cuarto de las ventas globales de la compañía.

Con lo cual aquí se manifiesta la exposición a la volatilidad cambiaria, a partir de un significativo divorcio entre las monedas en las que Unilever obtiene sus ingresos, versus las monedas en las que incurre sus gastos.

Si bien comprensible desde un punto de vista de planteo de objetivos, la realidad es que las fluctuaciones cambiarias han hecho que la creación de valor caiga exactamente a la mitad (EPS de 8.9% en moneda constante versus 5.2% en moneda corriente).

Surge como dificultad la gestión de los impactos cambiarios en el transcurso del año. La experiencia de los últimos años ha llevado a la compañía a desarrollar un modelo cambiario con la finalidad de revisar los objetivos de manera acorde a los efectos de las variaciones en los tipos de cambio, para procurar alcanzar los objetivos en moneda corriente, que en definitiva es la que refleja la realidad económica y la utilizada para reportar externamente.

En otras palabras, podríamos afirmar que el Modelo Financiero de Crecimiento es un modelo de creación de valor y por lo naturaleza debería estar definido en moneda corriente; sin embargo los sistemas de medición de desempeño medirán a las unidades de negocio en moneda constante.

Para enfrentar esta dificultad, los potenciales impactos cambiarios son monitoreados centralmente de manera tal de realimentar los objetivos en moneda constante, con la finalidad de alcanzar los objetivos en moneda corriente.

5.5. El desempeño en los últimos años

FIGURA Nº 16: DESEMPEÑO 2011-2014

El apalancamiento operativo y de caja compensan el menor crecimiento

	2011	2012	2013	2014 est
Crecimiento	7.3%	7.8%	2.9%	2.2%
Apalancamiento operativo	0.7%	3.3%	3.9%	5.4%
Apalancamiento flujo de caja	(0.7)%	(2.3)%	3.0%	2.0%
EPS – moneda constante	7.4%	8.8%	9.8%	9.6%

Fuente: Unilever Performance Management

Como se puede observar en el resumen anterior, si bien con una tasa de crecimiento más baja en los últimos años, en gran medida influenciada por el desaceleramiento de los mercados, la compañía ha cumplido con la expectativa de generar un crecimiento del EPS de entre 7 y 10%, si bien de manera mucho más dependiente del apalancamiento de costos y del flujo de caja, especialmente en los últimos años.

Esto demuestra cómo el Modelo Financiero de Crecimiento es un modelo dinámico, y la manera en la que la organización puede reaccionar de manera ágil en términos de alcanzar los objetivos de creación de valor, especialmente cuando algunas de las variables del modelo (sobre todo aquellas fuera del control de la compañía) no se comportan de la manera esperada.

Ahora bien, esto nos lleva a la siguiente discusión, que es acerca de si las decisiones tomadas se mantienen en línea con la visión estratégica para la creación de valor a largo plazo, o si se ha priorizado el desempeño de corto plazo.

Una de las claves para responder a dicha cuestión, es analizar la calidad del apalancamiento operativo alcanzado:

FIGURA Nº 17: EVOLUCIÓN DEL MARGEN OPERATIVO, 2011-2014

	Modelo	2011 - 2014
Margen Bruto	+40bps	(15)bps
Publicidad y promociones	(30)bps	8bps
Rdo. antes de Indirectos	10bps	(7)bps
Indirectos excl. R / OTIs	20bps	18bps
Restructuring / OTIs	10bps	14bps
Margen Operativo	>20bps	25bps

Fuente: Unilever Performance Management

El Modelo Financiero de Crecimiento propone la mejora de margen bruto para financiar inversión adicional en publicidad y promoción, que a su vez alimenta un mayor crecimiento y genere apalancamiento de costos.

Sin embargo, el margen bruto ha evolucionado adversamente, mientras que se ha recurrido a recortar la inversión publicitaria para compensar parcialmente esta deficiencia.

Asimismo, los gastos indirectos también han contribuido a cubrir la brecha (mantener el apalancamiento en un contexto de menor crecimiento significa una mayor reducción de costos a la prevista).

En otras palabras, si bien se ha cumplido con el objetivo de margen operativo, no se ha seguido la "receta" del círculo virtuoso de crecimiento.

La preocupación que surge entonces, es entender en cuánto se está comprometiendo la creación de valor futura al reducir la inversión en publicidad y promociones, que es en definitiva la que contribuye a comunicar las marcas y las innovaciones, impulsando el crecimiento competitivo.

En otros términos, cuando se prioriza el cumplimiento de los objetivos de rentabilidad de corto plazo, se lo puede estar haciendo a riesgo de recortar actividades que contribuirán a la creación de valor en el largo plazo, como el desarrollo de las marcas, o la inversión en investigación y desarrollo; y este es uno de los principales riesgos de medir el desempeño (y recompensarlo) a través de indicadores financieros de corto plazo.

CAPÍTULO 6: Indicadores utilizados para la medición de desempeño

Al recorrer los puntos salientes del Modelo Financiero de Crecimiento, a través del cual Unilever establece su estrategia para la creación de valor, identificamos las siguientes variables clave para lograr un crecimiento del EPS (Earning Per Share) de entre 7% y 10%:

- **Crecimiento de las ventas (Crecimiento del EPS: 4% a 6%)**, impulsados por la innovación y el desarrollo del portafolio de productos.
- **Apalancamiento operativo (2%)**, a través de programas de ahorro, dilución de costos a través del crecimiento, y mejora en la “mezcla” de ventas hacia productos más rentables
- **Apalancamiento del flujo de caja (1% a 2%)**, mediante eficiencias en el capital de trabajo e inversiones de capital; fiscal y en el financiamiento.

Resulta interesante, entonces, entender cómo a través del establecimiento de los objetivos anuales, se incentivan los adecuados comportamientos para la consecución en el largo plazo de la visión estratégica de Unilever.

Veamos entonces la estructura de los objetivos anuales que la compañía utilizó en los últimos años, en los cuales se puso en vigencia el Modelo Financiero de Crecimiento.

Como hemos explicado, Unilever está organizada de manera matricial: cuenta con unidades de negocios geográficas que se ocupan de la producción, distribución y venta de los productos, así como la ejecución de los lanzamientos y campañas publicitarias, mientras que también cuenta con unidades globales que representan a las diversas categorías de productos y marcas con las que cuenta, que se encargarán de fijar los lineamientos estratégicos de las categorías y marcas, y liderarán la agenda de innovación.

6.1. Objetivos de las unidades de negocios geográficas

Objetivos cuantitativos y cualitativos

La estructura de objetivos de Unilever se puede dividir en dos clases:

- **Objetivos cuantitativos:**

Son tres objetivos de desempeño financiero cuya medición es completamente objetiva.

La medición del desempeño real de la compañía como un todo, y de cada unidad de negocio, en comparación con los objetivos planteados, es la principal variante en la determinación del bono anual (se establece de antemano un nivel de bono ‘al par’, es decir, si se cumplen exactamente los objetivos planteados, y luego se ajustará al alza o a la baja, en función de si los objetivos fueron excedidos, o no alcanzados, respectivamente).

Cada uno de los tres objetivos tiene un peso relativo de un tercio en la determinación de la performance global.

- **Calidad del resultado:**

Son una serie de objetivos, financieros y no financieros, en general de una mayor granularidad, que apuntan a poner en perspectiva de qué manera se lograron los resultados. Por ejemplo (ahondaremos más adelante), si la mejora en la rentabilidad se logró sólo a costa de sacrificar

inversión publicitaria, mientras los márgenes brutos se deterioraron y los costos indirectos crecieron, esto afectará negativamente la evaluación del resultado.

Consideran cuatro dimensiones diferentes, y en total representan 19 objetivos complementarios que se deben evaluar en su conjunto para la evaluación global de desempeño. En este caso, su ponderación no es matemática, sino que es determinada según el criterio del directorio de Unilever.

En resumen, los tres objetivos cuantitativos determinan una evaluación preliminar de la performance anual, que luego puede ser (parcialmente) ajustada al alza o a la baja, según la evaluación cualitativa de cómo fueron alcanzados dichos resultados.

En concreto, 75% del bono se define en función de las variables cuantitativas, mientras que un 25% dependerá de la calidad del resultado.

Análisis de los objetivos cualitativos

Intuitivamente, uno esperaría que los tres objetivos cuantitativos estén relacionados con cada una de las tres “palancas” para la generación de valor. Sin embargo los tres objetivos cuantitativos son los siguientes:

- Crecimiento subyacente de ventas (USG)
- Crecimiento subyacente en volumen (UVG)
- Margen Operativo (con pago de bono al par)

De esta manera, vemos que los primeros dos objetivos (UVG y USG) están relacionados con la primer variable para la creación de valor.

Mientras tanto, el objetivo de margen operativo, está claramente relacionado con el apalancamiento operativo. Queda por tanto, fuera de los tres objetivos principales de negocio, la generación de flujo de caja.

Desde ya esto no es casualidad, sino que hay motivos históricos para que esto fuera así.

Años atrás, el crecimiento de volumen no era un objetivo estratégico, mientras sí lo eran el crecimiento de ventas, y la rentabilidad. Ante dificultades para alcanzar los objetivos de rentabilidad especialmente, numerosas unidades de negocio recurrieron a excesivos incrementos de precio, alcanzando en su conjunto ambos objetivos (USG y COM), pero llevando en muchos casos a decrecimiento en volumen, comprometiendo participaciones de mercado y ventas a futuro.

El impacto de este problema fue tal que subsecuentemente, se incorporó al crecimiento en volumen (UVG) como un objetivo fundamental para la evaluación de performance.

Si bien esto es comprensible como reacción ante un problema serio donde la priorización del corto plazo generó perjuicios de largo plazo, y a su vez, es una medida efectiva para penalizar esta conducta, por otro lado, genera un cierto nivel de redundancia en los objetivos (dos tercios de la evaluación de performance están en definitiva relacionada con el crecimiento, siendo una de las medidas, un componente fundamental de la otra), además de dejarse de lado el objetivo de generación de caja.

Desde otro punto de vista, sin embargo, en contextos de alto crecimiento de mercado, la principal variable para la creación de valor es el crecimiento; de hecho en la concepción del Modelo Financiero de Crecimiento, se espera que más de la mitad del crecimiento del EPS provenga del crecimiento de

las ventas; desde esta perspectiva tiene sentido hacer particular foco en una variable con gran potencial para la generación de valor.

En cuanto a la omisión de la generación de caja dentro de los objetivos cuantitativos, demuestra un sesgo hacia la creencia de que un negocio que crece rentablemente generará caja, lo cual lamentablemente lleva, por ejemplo, a una falta de foco en la eficiencia en el capital de trabajo.

Análisis de la 'calidad del resultado'

Los objetivos que hacen a la calidad del resultado, están agrupados en cuatro apartados, cada uno de los cuales consiste en una serie de objetivos. A saber:

- a) Calidad del resultado (crecimiento)
 - Crecimiento del mercado
 - Evolución de la participación de mercado
 - % del negocio ganando participación de mercado
 - Crecimiento en el cuarto trimestre
- b) Calidad del resultado (rentabilidad)
 - Margen bruto
 - Gastos indirectos (evolución en valores absolutos)
 - Gastos indirectos (evolución como % de las ventas)
 - Margen Operativo antes de gastos de reestructuración y Otros ingresos y egresos
 - Reducción de gastos indirectos de Supply Chain
 - Gastos de reestructuración
 - Otros ingresos y egresos
- c) Calidad del resultado (flujo de caja)
 - Generación de caja
 - Ciclo de conversión de caja
 - Mejora en días en la calle
 - Mejora en días de inventario
 - Mejora en días de pago a proveedores
- d) Otros indicadores
 - Evolución de la cantidad de empleados permanentes
 - Indicadores clave de la encuesta global a empleados
 - Complejidad del portfolio

Es muy interesante el análisis de estos indicadores complementarios, porque nos dan pautas no sólo sobre lo que se quiere incentivar, sino que también son una evidencia de cómo se pretende utilizar el sistema mismo de objetivos, para tratar de contrarrestar algunas de las prácticas indeseadas que el mismo sistema de gestión por objetivos financieros de corto plazo genera. De esta manera, vemos:

- **Crecimiento:** se incluyen indicadores de participación de mercado, ya que lo que se busca es el crecimiento competitivo; el crecimiento de las ventas puede haber resultado superior al esperado, por ejemplo por condiciones macroeconómicas más favorables. En tal caso, un objetivo de crecimiento de ventas excedido, mientras las participaciones de mercado declinan, será debidamente penalizado.

El indicador con respecto al crecimiento del cuarto trimestre esta, de hecho, desagregado mensualmente. Aquí se busca monitorear de cerca cualquier práctica que implique adelantar de manera no genuina ventas sobre fin de año (por ejemplo, otorgando descuentos desproporcionadamente altos), que llevan al cumplimiento del objetivo de crecimiento en el corto

plazo, pero ya sea a costa de ventas del próximo ejercicio, o, incluso peor, destruyendo valor (en el ejemplo mencionado, otorgando descuentos excesivos que no generan ventas genuinamente adicionales, sino sólo su adelantamiento).

- **Rentabilidad:** como se ha mencionado al desarrollar el ‘Modelo Financiero de Crecimiento’, se procura lograr una mejora en la rentabilidad, pero no a costa de la inversión detrás de las marcas, sino apalancada en mejoras en la rentabilidad bruta y el apalancamiento operativo.

De tal manera, dos indicadores fundamentales son el Margen bruto, y el apalancamiento operativo, donde se monitorean tanto la evolución de los costos en valores absolutos, como su evolución con relación a las ventas, principal indicador del apalancamiento.

Finalmente se evalúa la injerencia de los gastos de reestructuración (ya que responden a definiciones globales sobre los proyectos de reestructuración a priorizar cada año) y Otros ingresos y egresos, dado que estos no reflejan resultados generados por la operación habitual del negocio y es relevante entender la rentabilidad genuina alcanzada, aislando el efecto adverso, o positivo, de operaciones extraordinarias ajenas a la operación habitual.

- **Flujo de caja:** la medición de la generación de caja sólo hace irrupción como una medida de calidad del resultado, y combina la contribución de caja en sí misma, con el ciclo de conversión de efectivo, discriminando días de deudores, inventarios y proveedores.

El uso de esta medida es interesante, ya que se construye empleando saldos promedio de deudores, inventarios y proveedores, y no saldos al cierre. De esta manera, se minimizan conductas especulativas tales como demorar pagos a proveedores cuando se aproxima el fin de año, u otorgar descuentos adicionales a los clientes para que paguen antes de fin de año; todas conductas que no generan caja de manera genuina y sí generan un perjuicio económico a la organización.

- **Otros indicadores:** variables no financieras relacionadas con prioridades establecidas por el directorio de Unilever.

Del recorrido por los objetivos cuantitativos y de la calidad del resultado, surgen las siguientes observaciones generales:

- Resulta comprensible la limitación de objetivos cuantitativos a sólo tres, ya que de esta manera se evita la pérdida de foco que puede resultar de la utilización de multiplicidad de objetivos.
- Si bien, razonablemente, los objetivos cuantitativos están alineados en términos generales con las variables de generación de valor, mientras hay un gran foco en la variable de crecimiento, la generación de efectivo es relegada al análisis de la calidad del resultado.
- Dado que la generación de efectivo es solo uno de tantos indicadores complementarios en la evaluación del desempeño, desafortunadamente ha sido relegada en la agenda de los diversos equipos y unidades de negocio.

Desconexión entre los objetivos de las unidades de negocio geográficas y las categorías

Se ha explicado anteriormente que Unilever funciona como una organización matricial, donde el desempeño se puede medir desde un punto de vista primariamente geográfico, basado en el cual se han gestado las diversas unidades de negocio, pero también hay una perspectiva de categorías de productos.

Esta última dimensión es muy relevante, dado que Unilever cuenta con un portafolio de productos muy diversificado, que incluye, entre otros:

- Productos de belleza y cuidado personal (cremas faciales y corporales, tratamientos capilares)
- Productos para el cuidado de la ropa (detergentes, acondicionadores)

- Productos para el cuidado del hogar (limpiadores, lavandinas)
- Te en saquitos
- Bebidas listas para beber (té helado, AdeS)
- Helados
- Caldos y sopas
- Aderezos
- Salsas

La lista continúa, pero lo anterior sirve de ejemplo para evidenciar que las categorías de productos en las que participa la compañía son tan disímiles, que también sus modelos de negocio, estrategias y prioridades son muy diferentes y requieren de enfoques específicos y disímiles.

Algunas de las dimensiones que diferencian los modelos de negocios entre las distintas categorías son las estrategias de precio versus volumen, intensidad promocional, frecuencia y relevancia de la innovación, márgenes brutos, nivel de inversión en publicidad, necesidad de soporte en investigación y desarrollo, canal de distribución, etc.

De esta manera, cada categoría cuenta con un equipo de liderazgo global y tiene objetivos y prioridades diferentes; sin embargo, finalmente sus actividades se verán reflejadas en el estado de resultados de cada una de las unidades de negocio geográficas, siendo estas últimas, las que en definitiva tienen materialmente la responsabilidad de alcanzar los resultados en el corto plazo.

Dicho de otro modo, las organizaciones de las categorías tienen la responsabilidad por fijar el rumbo estratégico de las categorías y marcas, generar los “mixes” de productos, innovación y publicidad adecuados, pero luego, las unidades de negocio geográficas son las responsables por la ejecución del plan de negocios en la práctica.

Siguiendo este punto, cabe analizar la manera en la que están estructurados los objetivos de las categorías, para tener una visión más holística sobre los objetivos organizacionales.

6.2. Objetivos de las categorías

De igual manera que para las unidades geográficas, están divididos en tres objetivos cuantitativos (que representan 75% de la evaluación total de desempeño), y objetivos complementarios que hacen a la ‘calidad del resultado’ (que representan el 25% restante).

Análisis de los objetivos cuantitativos

Los tres objetivos cuantitativos están en buena medida alineados con los objetivos globales de la organización, y los establecidos para las unidades geográficas:

- Crecimiento de ventas (USG)
- Crecimiento de ventas en volumen (UVG)
- Resultado antes de costos indirectos (PBO)

Como se puede observar, los dos primeros objetivos son exactamente los mismos (USG y UVG), enteramente relacionados con el crecimiento, mientras que el tercero, es un objetivo de rentabilidad (PBO).

Con relación al USG y el UVG, es muy relevante la influencia de las categorías, en términos de proporcionar los “mixes” (producto, soporte publicitario, innovación) que estimulen la demanda de

los productos, así como posibiliten ofrecer una atractiva proposición de valor a los consumidores que permita implementar aumentos de precios, con el ánimo de apuntalar la mejora de rentabilidad.

Aquí cabe resaltar que Unilever tomó hace algunos años la determinación de simplificar la información de gestión y discontinuar el reporte de costos indirectos por categoría.

Dado este enfoque, huelga aclarar que la generación de caja tampoco es un objetivo a nivel categoría; punto que ya se ha desarrollado al analizar los objetivos de las unidades de negocio geográficas.

Mientras tanto, las variables consideradas en la 'calidad del resultado', son:

- % del negocio ganando participación de mercado
- Margen bruto
- Atributos de marca / Equidad de marca

La 'calidad del resultado' en el caso de las categorías, tiene un enfoque más simplista, haciendo foco en unas pocas variables.

La **proporción del negocio ganando participación de mercado** apunta a (como se ha señalado anteriormente) evaluar si se está logrando un crecimiento competitivo, es decir, a mayor ritmo que la competencia; lo cual se torna fundamental en el largo plazo.

Con respecto a esta medida, un punto al menos a tener en consideración, es que evalúa el desempeño sólo en aquellas categorías en las que Unilever participa activamente, pero por ejemplo no captura el hecho de que otras categorías en las que podría participar estén desarrollándose más o menos rápido, o en otras palabras, si hay oportunidades que están siendo desaprovechadas.

En otros términos, si bien la ganancia de participación de mercado, medida sólo en los mercados en los que Unilever participa, es una medida muy relevante para evaluar el desempeño relativo, por otro lado, es una medición "hacia adentro" que no penaliza el desaprovechamiento de oportunidades.

Por otro lado, la información de mercado es provista por proveedores externos e independientes, y no siempre la definición de los mercados considerada por dichas auditorías, coincide exactamente con los mercados como son entendidos por Unilever (me refiero al "universo" considerado en las mediciones). Esto puede generar problemas con relación a cuán relevante es la definición del mercado utilizada.

Por ejemplo, en Argentina y Brasil Unilever produce y vende AdeS, que es podría ser definido como un jugo fortificado con proteína de soja. Su participación de mercado es medida en Argentina dentro de la categoría de "jugos listos para tomar", donde se encuentran jugos como Cepita, Tropicana, etc. Ahora bien, hay un extenso debate sobre si debería ser medido como un jugo, o como un producto de desayuno, por ejemplo, comparando en cambio con yogures bebibles. En cambio, la medición en Brasil está siendo discutida, y se está proponiendo cambiar la definición del mercado, bajo el argumento de que se consume como un producto para el desayuno, y por ende no debe ser medido en la categoría de jugos.

Esta discusión conceptual puede tener un impacto en la evaluación de desempeño; en el ejemplo anterior, si AdeS está perdiendo participación de mercado en Brasil en comparación con los jugos, pero ganando en relación a los yogures, el mero hecho de cambiar la definición de la categoría medida significará que una celda de negocio pasa automáticamente a estar "ganando" participación de mercado para la compañía.

Con lo cual, como se ha mencionado, esta medida debe ser considerada con cuidado y las definiciones de mercado, ser sujeto de riguroso análisis y control, dado que cambios en su definición pueden llevar a diferentes conclusiones.

El **margen bruto** es en buena medida incidido por la actividad de las categorías, tanto desde el desarrollo de innovaciones que permitan reducir costos, así como también implementar precios dadas propuestas de mayor valor agregado para los consumidores. En este sentido, en cada proyecto de innovación una variable clave es si el lanzamiento de un nuevo producto generará una contribución positiva al margen de la categoría.

Los **atributos de marca** si bien no tienen una implicancia directa en la performance de corto plazo, probablemente se encuentren entre los indicadores más relevantes desde el punto de vista de creación de valor en el largo plazo.

Esta variable es una de aquellas en las que las categorías tienen una gran influencia directa, a través de la definición de los posicionamientos estratégicos y propuestas de marca, la complementariedad de los portfolios a efectos de elaborar una estrategia holística en cada categoría con diversas propuestas para distintos segmentos de consumidores, el desarrollo de conceptos y campañas publicitarias en las que se comunica la identidad de cada marca, el desarrollo de innovaciones que contribuyan a mantener y mejorar la percepción cualitativa de los productos en los consumidores, etc.

Medición de objetivos de desempeño económico en las categorías

Es materia de debate en Unilever, qué tipo de variables se deben medir para la evaluación de la performance de las categorías, dado que (como se ha reseñado) en definitiva, las unidades de negocio geográficas son las encargadas de ejecutar e implementar la estrategia de negocio en el mercado, y son las que en gran medida tienen la responsabilidad directa por la performance económica de la compañía en el corto plazo.

Como ya hemos establecido, cada departamento debería ser medido principalmente por aquellas variables que puede influenciar de manera relevante.

Medición de variables relacionadas con la innovación

Algunas de las medidas de desempeño conectadas de manera más directa con la acción de las Categorías, son por ejemplo, aquellas relacionadas con la innovación.

Dado que las Categorías globales son las encargadas de desarrollar los nuevos productos, así como las campañas publicitarias, el desarrollo de los conceptos creativos, etc., se puede afirmar que tienen un importante grado de influencia en la performance de las innovaciones en el mercado, si bien (inevitablemente) dependerá en buena medida de la calidad de la introducción al mercado por parte de las unidades geográficas.

Las principales medidas de desempeño relacionadas con innovación son:

- Ventas totales de la innovación: la facturación generada en cierto período de tiempo por el nuevo producto.
- Ventas incrementales: la porción de las Ventas de la innovación que representa efectivamente ventas adicionales para la compañía (que resulta de restar de las ventas totales de la innovación, las ventas que se efectúan a expensas de otros productos de la compañía, que los consumidores reemplazan por la innovación – concepto denominado “canibalización”).
- Participación total de mercado de la innovación.

- Participación de mercado incremental (siguiendo el mismo principio explicado para las ventas incrementales).
- Margen Bruto incremental: la mejora de margen bruto que la innovación genera en la categoría.

Sin embargo, si bien estas variables son medidas, no constituyen el objetivo anual de las categorías, que siguen siendo el crecimiento total de las ventas, crecimiento de los volúmenes de ventas, y resultado antes de indirectos. Algunos de las limitaciones para que estas medidas se constituyan en medidas centrales de medición de performance de las categorías son:

- Estas variables son estimadas al efectuarse la evaluación financiera preliminar de cada proyecto de innovación, en muchos casos en base a supuestos consensuados pero arbitrarios, como por ejemplo, cómo sería el escenario alternativo de no ejecutar la innovación, que en el fondo se emplea para determinar el efecto incremental de la misma.
- Algunas de estas variables, si bien pueden ser estimadas en la evaluación preliminar, no pueden ser medidas en la práctica una vez lanzados los productos en el mercado: se pueden medir efectivamente las ventas totales, Margen bruto y la participación de mercado total de la innovación, pero no se puede determinar el real impacto incremental del proyecto en ventas o en participación de mercado, que son las variables que en definitiva indican la verdadera performance competitiva y creación de valor del proyecto de innovación.

Por último, la innovación en sí misma, si bien es una variable relevante, fuertemente influenciada por el accionar de las Categorías, y con impacto en la performance futura, puede no necesariamente ser representativa del desempeño en su conjunto de la categoría.

Esto sucede particularmente en categorías con bajas tasas de innovación (por ejemplo, Mayonesas), donde la performance dependerá principalmente de mantener el buen desempeño de los productos ya existentes (si bien su desempeño estará afectado por la actividad publicitaria y promocional, incluso en ausencia de innovaciones), más que de los productos innovados.

Incluso en categorías en las que la tasa de innovación es más significativa, aún en el caso de que las innovaciones sean exitosas, una categoría puede tener un pobre desempeño si el foco en la innovación es excesivo, desatendiendo la performance del rango habitual de productos.

Finalmente, la innovación misma, si bien con una gran injerencia de las Categorías, sigue dependiendo para su éxito en gran medida, de la ejecución e implementación en el mercado. Sólo por dar un ejemplo, si una excelente campaña publicitaria no recibe la inversión suficiente por parte del país que efectúa el lanzamiento, o el equipo de ventas no efectúa una adecuada introducción de producto en los clientes (en cuanto a cantidad disponible, tiempos, distribución, entre otras variables), la performance de la innovación puede verse seriamente afectada, sin mayor posibilidad de influencia de la Categoría para evitarlo.

Por todos estos motivos, es válido considerar que el crecimiento y rentabilidad totales de las categorías, si bien presentan limitaciones, siguen siendo la medida más holística de medición de performance, y más representativa de la creación de valor por parte de las Categorías, que la consideración exclusiva de las variables relativas a la innovación.

6.3. Conclusiones y propuesta de revisión

Luego de haber analizado los objetivos tanto para las unidades de negocio geográficas y las categorías, surgen los siguientes cuestionamientos principales:

- La generación de caja, que es una variable clave en la creación de valor, y considerada así por la compañía en su Modelo Financiero de Crecimiento, no es considerada en ningún objetivo cuantitativo, y sólo es considerada como una de muchas variables dentro de la 'evaluación del resultado' (esto último, sólo para las unidades geográficas).
- Los objetivos de rentabilidad en las Categorías sólo se determinan y miden hasta el resultado antes de gastos indirectos, los cuales en gran medida son responsabilidad directa de las categorías, y esto aleja a las Categorías de un modelo de medición alineado con la creación de valor.
- Siendo que las Categorías no tienen injerencia directa en la ejecución en el mercado, actualmente a las unidades de negocio geográficas, no se les plantea ningún objetivo relacionado con el desempeño por categoría, y por ende, no se influencia activamente su accionar en este sentido.
- Habiéndose determinado tres objetivos cuantitativos, dos de ellos se refieren al crecimiento (crecimiento en ventas y crecimiento en volumen), y uno a la rentabilidad. Esto muestra cierto nivel de redundancia en cuanto a la recompensa por el crecimiento (si bien puede tener su lógica en contextos de alto crecimiento), mientras como se ha mencionado, se deja de lado la generación de caja.

Propuesta para la revisión de los objetivos de las unidades geográficas y categorías globales

En función de los puntos desarrollados precedentemente, si bien es necesario reconocer que la complejidad y diseño organizacional presentan algunas tensiones y limitaciones inevitables, es posible tomar medidas para alinear los objetivos (y por ende, a la organización), hacia un modelo más orientado a la creación de valor, al tiempo que también se pueden al menos moderar algunos de los aspectos de la tensión entre unidades geográficas y categorías.

De esta manera, se propone un nuevo marco para el establecimiento de objetivos, en el cual:

- Se mantiene la simplicidad (y por ende, un número limitado de objetivos), de manera de retener el foco en unas pocas variables claves. De esta forma, se evita "diluir" la efectividad organizacional mediante el establecimiento de excesivos objetivos a cumplir.
- Se minimiza la redundancia, y se procura una alta correlación con las variables clave para la generación de valor.
- Se incentiva la alineación entre unidades geográficas y categorías.

A continuación, el modelo propuesto:

Objetivos de las unidades geográficas

Del modelo de tres objetivos principales, se pasa a un modelo de cuatro objetivos: dos objetivos exclusivos de las unidades geográficas (que conjuntamente representan el 75% de la evaluación global de desempeño) de, y dos objetivos relacionados con la performance de las categorías (que conformarán el 25% restante).

De esta manera se mantiene la simplicidad, y si bien naturalmente continúa el foco en las variables de crecimiento y rentabilidad, se elimina el objetivo de crecimiento en volúmenes, mientras que se incorporan dos objetivos por categoría y por región.

Es interesante resaltar que los objetivos de crecimiento de ventas y margen operativo se mantienen para todas las regiones, mientras que en el caso de los objetivos de Categoría, manteniendo los principios de economía y simplicidad anteriormente citados, la propuesta es enfocar en los objetivos más relevantes de las categorías en cada región. Esto significa que en distintas regiones, se pueden plantear objetivos para distintas categorías, y también distintas variables.

A continuación un ejemplo del modelo descrito:

FIGURA Nº 18: PROPUESTA PARA LOS OBJETIVOS DE LAS UNIDADES GEOGRÁFICAS



Este modelo propone enfocar a las regiones en las principales prioridades estratégicas de las categorías, en función de la relevancia de las mismas en dichas regiones, y la capacidad de influencia de las regiones en el desempeño global de la compañía.

Como se puede ver en el ejemplo, por ejemplo para Norteamérica es prioritario focalizar en la generación de caja de la categoría de Helados, y en el margen bruto de Cuidado Personal, mientras que en África, el foco debe ser puesto en el crecimiento de las ventas de Alimentos, y la rentabilidad de la categoría de Lavado de la ropa.

De la misma manera, se puede apreciar claramente que las principales prioridades estratégicas de la organización son la mejora de margen bruto en Cuidado personal, la generación de caja en Helados, el margen antes de indirectos de Lavado de ropa, y el crecimiento de Alimentos.

A través de este modelo, se podría influenciar fuertemente el comportamiento en las diversas regiones en cuanto al foco en determinadas prioridades estratégicas a nivel de las categorías, lo cual representaría un gran paso en términos de comenzar a tener un control más directo en el corto plazo sobre el desempeño por categoría.

Objetivos de las Categorías

De la misma manera, en el caso de las Categorías, se propone un enfoque similar a través del cual se mantienen dos objetivos cuantitativos, eliminando el objetivo de crecimiento en volumen.

Sin embargo, aunque se mantiene el objetivo de crecimiento de ventas, en lugar de plantearse un objetivo de rentabilidad antes de indirectos a todas las categorías, se define alternativamente, un objetivo de generación de caja en aquellas categorías donde la generación de caja plantea especiales desafíos que requieren de particular foco (por ejemplo, la categoría de Helados con alta inversión en activos fijos –las heladeras que se utilizan en los puntos de venta-).

Al igual que en el caso anterior, estos dos objetivos cuantitativos representan el 75% de la evaluación de performance, mientras que el 25% restante estará dado por dos objetivos estratégicos.

Los dos objetivos estratégicos incluirán, en todos los casos, mediciones de atributos de marca, lo cual es una variable relevante para la creación de valor en el largo plazo, mientras que el segundo objetivo se relacionará con las principales prioridades estratégicas de cada categoría en particular, en algunos casos, de ser relevante, con foco en regiones geográficas.

FIGURA Nº 19: PROPUESTA PARA LOS OBJETIVOS DE LAS CATEGORÍAS GLOBALES



De esta manera, se proporciona un balance entre indicadores financieros y no financieros, mientras al mismo tiempo, se correlacionan las prioridades estratégicas con la agenda de las regiones.

Comentarios finales sobre el nuevo enfoque propuesto

De lo descrito anteriormente, se desprenden los rasgos salientes de este nuevo enfoque para el establecimiento de objetivos para las regiones y categorías:

- Se mantiene un esquema simple, con foco en unas pocas variables de alto impacto en la creación de valor para la compañía.
- Se minimiza la redundancia en los objetivos planteados.
- Se incorporan variables de generación de efectivo en las unidades de negocio/categorías donde se evalúa que es relevante hacerlo.
- Se procura morigerar la “desconexión” entre objetivos de regiones y categorías, al incorporarse objetivos de categoría en las regiones.
- Los objetivos estratégicos de categorías y regiones son complementarios, asegurando un alto grado de consistencia, al reforzarse mutuamente.
- En el caso de las categorías, a su vez se incluyen indicadores no financieros procurando dar relevancia a indicadores clave para la creación de valor en el largo plazo.

Como ejemplos de lo anterior:

- La principal categoría de la compañía, Cuidado Personal, tiene una prioridad de mejora de su margen bruto, que se plantea como su objetivo estratégico. De manera consistente, seis regiones

(Norteamérica, Latinoamérica, Europa, Norte de Asia, Sur de Asia y Sudeste Asiático) donde se considera que es crítico lograr dicha mejora, tienen planteado un objetivo de mejora de margen bruto de Cuidado personal.

- Una categoría en la que la generación de caja es una variable relevante, Helados, tiene planteado un objetivo de generación de caja, mientras que nuevamente, las regiones más relevantes para la consecución de dicho objetivo (Norteamérica, Norte de África, Medio Este y Rusia), tienen a su vez un objetivo de generación de caja en la categoría de Helados.

De esta manera, podemos decir que estamos frente a un esquema de objetivos que si bien mantiene la simplicidad, tiene un diseño más sofisticado en términos de lograr una alta congruencia entre objetivos de regiones y categorías, a su vez que está fuertemente alineado con el 'Modelo Financiero de Crecimiento' de la compañía y en definitiva, en la generación de valor a corto y largo plazo.

CAPÍTULO 7: Desempeño financiero versus desempeño gestionado

Habiendo recorrido diversos aspectos de la fijación estratégica de objetivos para la organización, en el presente capítulo, se abordarán cuestiones particulares con relación a la problemática de si los sistemas de medición de desempeño financiero, efectivamente contribuyen a evaluar el desempeño gestionado.

A su vez, en aquellas situaciones en las que se evidencien debilidades en los sistemas de medición, se evaluarán enfoques alternativos a efectos de lograr una mayor correlación entre el desempeño medido y el efectivamente gestionado por las diversas unidades de negocio.

7.1. Costos incurridos localmente, pero gestionados globalmente

En la jerarquía de gestión anteriormente explicada, y desde el punto de vista exclusivo de los costos, de manera simplificada podemos afirmar que cada unidad de negocio está constituida por un conjunto de centros de costos.

Cada centro de costos a su vez estará asociado a una determinada unidad de negocio (ejemplo: al negocio de Argentina retail, o a la unidad de Marketing global de Desodorantes).

En otras palabras, todos los costos se incurren en una entidad legal radicada en un país, pero esta codificación de los centros de costos, es la que determina a qué unidad de negocio estará efectivamente asociado cada centro de costos desde un punto de vista de gestión.

Históricamente, la codificación de centros de costos se efectuó considerando solamente en qué unidad de negocio se incurren los costos (localmente, o globalmente).

Sin embargo, hay una segunda dimensión relevante, que es relativa a quién es responsable por la gestión de dichos costos.

Esta situación se presentó especialmente con el desarrollo de una organización global de 'Servicios Empresariales y Tecnológicos'; una serie de actividades y procesos, tales como la gestión de los lugares de trabajo, infraestructura de sistemas, provisión de computadoras y teléfonos celulares, así como aspectos transaccionales de las funciones de Finanzas y Recursos Humanos.

Dicha reorganización implicó el replanteo en cuanto a la responsabilidad y la manera en la que se incurren los costos relacionados con dichas actividades. Aquellas actividades que pasaron a realizarse de manera totalmente global pasaron a formar parte, desde el punto de vista de gestión, de la organización global de 'Servicios Empresariales y Tecnológicos', mientras que se mantuvo una serie de actividades y procesos que si bien son gestionados por dicha organización, por la manera en la que se organizan los contratos (por ejemplo, leasing de laptops, costos de telefonía celular), sus costos son reconocidos en el estado de resultados de las diversas unidades geográficas que efectivamente incurren los costos.

En función de lo anterior, podemos afirmar que en realidad existen tres clases diferentes de costos, dependiendo de:

- a) el tipo de unidad de negocio a la que pertenecen, y
- b) dónde yace la responsabilidad de su gestión.

De esta manera tenemos:

Costos incurridos y gestionados localmente: Corresponden exclusivamente a las unidades de negocio geográficas o locales. Ejemplo: departamento de Ventas de Argentina, departamento de Finanzas de Argentina.

Costos incurridos y gestionados globalmente: Corresponden exclusivamente a una organización global. Ejemplo: departamento de Marketing global de Axe, departamento de Finanzas Corporativas de la compañía.

Costos incurridos localmente pero gestionados globalmente: Se incurren en las operaciones geográficas o locales, pero su responsabilidad es de una organización global (Servicios Empresariales y Tecnológicos). Ejemplo: gastos relacionados con los servicios de tecnología de la información incurridos localmente en Argentina, pero acordados en función de contratos globales.

Es interesante notar que en los dos primeros casos, el costo es gestionado e incurrido por una misma unidad de negocio. Sin embargo, en el tercer caso, el costo es incurrido por una unidad de negocio (en el ejemplo anterior, el costo es incurrido en la unidad de negocio "Argentina Retail"), pero es gestionado por otra unidad de negocio ('Servicios Empresariales y Tecnológicos', que es un departamento global).

Esto presenta una dificultad, ya que precisamente la finalidad de las unidades de gestión, es medir la performance de determinada unidad de negocio, equipo o departamento. Esta realidad pone de manifiesto que existen costos en el estado de resultados de las unidades de gestión, que no son gestionados por las mismas, y aquí radica una nueva problemática ya que se genera un divorcio entre quién incurre y quién gestiona dichos costos.

Adicionalmente, es importante mencionar que estos costos (localmente incurridos, globalmente gestionados) a nivel global representan alrededor de 1% de la facturación de la compañía, con lo cual resulta evidente que es una problemática relevante.

Actualmente, este tercer tipo de costos se siguen incurriendo en el estado de resultados local, y de manera 'manual', se efectúa un análisis de la evolución de dichos costos y su impacto en la compañía. Pero en definitiva, el estado de resultados hoy incluye como costos locales, una importante cuantía de costos no gestionados por las propias unidades que luego tienen la responsabilidad por la rentabilidad de su P&L.

Esto desde ya, se traduce en una debilidad del modelo de gestión ya que las unidades de negocio geográficas, uno de cuyos objetivos principales es el margen operativo, pueden verse afectadas por el desempeño de los costos gestionados globalmente que impactan en su estado de resultados.

Traduciendo lo comentado en un ejemplo: En el año 0, el país A tiene una facturación de €1,000m, y costos por todo concepto, por €800m. Dentro de dichos €800m, €700m corresponden a costos incurridos y gestionados localmente, mientras que €100m corresponden a costos incurridos localmente, pero gestionados globalmente.

En el año 1, su objetivo es sólo mejorar su rentabilidad en 10 puntos básicos. Su facturación se mantiene constante dada la fuerte competencia, con lo cual debe reducir sus costos en €1m. Dicho país logra sus objetivos de crecimiento y efectivamente gestiona sus costos locales para que se reduzcan en €1m. Sin embargo, el equipo a cargo de gestionar los costos globales que impactan en su estado de resultados, priorizan iniciativas de ahorros en otros países, y si bien alcanzan su objetivo global de ahorros, en el país A, sus costos se incrementan en €4m, de €100m a €104m.

FIGURA Nº 20: IMPACTO POR EL INCREMENTO DE COSTOS GESTIONADOS GLOBALMENTE

País "A", €m	Año 0	Objetivo Año 1	Resultado Año 1	Variación
Facturación (Turnover)	1,000	1,000	1,000	0
Costos	-800	-799	-803	-4
Resultado Operativo (COP)	200	201	197	-4
Margen Operativo (COM)	20.00%	20.10%	19.70%	-0.40%

Como se puede observar, al evaluar el desempeño del país, el objetivo de rentabilidad no fue alcanzado debido a un incremento de los costos locales. Pero sabemos que el incremento de costos de €4m no fue responsabilidad del equipo que lidera el país, que hizo lo necesario por reducir los costos para alcanzar el objetivo de rentabilidad, sino que se debe al incremento de costos gestionados globalmente.

Esto significa que, además de ser necesaria la transparencia en estos costos para evaluar correctamente la gestión del equipo local, no parece haber una manera adecuada de medir la performance del equipo global que gestiona estos costos, especialmente en cuanto a su impacto al nivel de cada país.

Por último, a lo largo del año, cada movimiento de dichos costos versus lo esperado, hacen necesario un ajuste por parte de la operación local para tratar de mantener el resultado total (es decir, después de absorber dichos costos).

Esto es particularmente difícil toda vez que los países necesitan conectarse constantemente con los equipos globales para obtener una expectativa de los costos que se incurrirán en cada operación, para lo cual probablemente el equipo global no esté preparado ni debidamente incentivado, dado que es medido por su performance a nivel global, pero no por su impacto a nivel geográfico.

De lo citado, surge con claridad que el actual estado de las cosas resulta inaceptable desde un punto de vista de medición de performance con relación a la responsabilidad por su gestión, y es indispensable la creación de un vehículo para aislar dichos costos de manera oficial y transparente.

El primer paso para medir el desempeño de manera clara y transparente, es el de diferenciar totalmente dichos costos, de los gestionados localmente.

Siguiendo el ejemplo, aislando los costos gestionados local y globalmente:

FIGURA Nº 21: SEGREGACIÓN DE COSTOS GESTIONADOS GLOBALMENTE

País "A", €m	Año 0	Objetivo Año 1	Resultado Año 1	Variación
Facturación (Turnover)	1,000	1,000	1,000	0
Costos locales	-700	-699	-699	0
Costos gestionados globalmente	-100	-100	-104	-4
Costos totales	-800	-799	-803	-4
Resultado Operativo (COP)	200	201	197	-4
Margen Operativo (COM)	20.00%	20.10%	19.70%	-0.40%
COP gestionado localmente	300	301	301	0
COM gestionado localmente	30.00%	30.10%	30.10%	0.00%

Se puede observar con claridad al considerar el resultado excluyendo los costos gestionados localmente, que la operación local ha cumplido con su objetivo, y el motivo del desvío es exclusivamente debido a los costos gestionados globalmente.

De lo anterior surge la siguiente recomendación:

I.- Es necesario incorporar al sistema de reporte la medición de costos incurridos localmente pero gestionados globalmente, así como la medición del resultado operativo de las unidades de negocio geográficas excluyendo dichos costos.

Una posibilidad es la creación de un tercer tipo de centro de costos, que si bien siga siendo reconocido en los países, permita su segregación dentro de los resultados del país. Al excluir estos costos, se obtiene el resultado gestionado efectivamente por la operación local y aquel en función del cual debe evaluarse el desempeño de cada unidad de negocio.

II.- Los costos gestionados globalmente pero incurridos localmente, a su vez deben incorporarse y medirse como responsabilidad de las unidades de negocio globales a cargo de los mismos.

III.- Como consecuencia, si bien estos costos se seguirán incurriendo en los estados de resultados locales, desde el punto de vista de establecimiento de objetivos y medición de performance, se administrarán completamente como costos globales.

IV.- De esta manera se respeta el espíritu del sistema de gestión, que es medir el desempeño según quién es responsable por influenciarlo, a la vez que se los sigue reconociendo en las unidades de negocio donde efectivamente se incurren.

7.2. Resultado Bruto y Margen Bruto: ventas a compañías del grupo

Como ya se ha reseñado, el resultado bruto, surge de restar al resultado por ventas (Turnover), el costo de las mercaderías vendidas (Supply Chain Cost).

El resultado bruto, y el margen bruto (resultado bruto/ventas) son dos medidas clave para la evaluación de la gestión.

Sin embargo, la manera en la que Unilever reporta el resultado bruto en el estado de resultados de gestión, presenta una particularidad que cabe la pena resaltar.

En busca de eficiencias de escala, la compañía a lo largo del tiempo ha concentrado la producción en un reducido número de fábricas alrededor del mundo, que generalmente se especializan en cierto tipo de productos y abastecen a grandes regiones.

A modo de ejemplo (y simplificando en cierta medida), Unilever produce todos sus desodorantes en aerosol para Latinoamérica en Argentina, mientras que todas las cremas faciales y corporales para la misma región, se producen en México.

Ahora bien, los resultados de exportación no se reportan en la línea de 'Turnover' (que sólo incluye ventas a terceros y por ende puede ser agregado de manera simple al consolidar el estado de resultados global de la compañía), sino que se incluyen como un resultado dentro del costo del país en el que se encuentra situada la fábrica.

Es decir, que la misma unidad de negocio encargada de la venta de productos en una determinada geografía, incluye como parte de sus resultados, a su vez, el margen que obtiene por la exportación de los productos producidos en las fábricas situadas en dicha geografía.

La compañía efectúa a efectos de determinar el precio de venta, el principio de "cost plus" (costo más un margen razonable, siguiendo las políticas aplicables en términos de precios de transferencia).

De modo esquemático:

FIGURA Nº 22: COMPONENTES DEL COSTO DE VENTAS

	€m
Turnover (ventas a terceros)	100
Costos de materiales	20
Para venta a terceros	(20)
Para exportacion	(30)
Ventas intra compañía	70
Costos de produccion	(35)
Para venta a terceros	(15)
Para exportacion	(20)
Costos de distribución	(18)
Para venta a terceros	(8)
Para exportacion	(10)
Indirectos	(8)
Para venta a terceros	(5)
Para exportacion	(3)
Total Supply Chain Cost	(41)
Resultado Bruto	59
Margen Bruto	59%

Esto desde ya ocurre sólo en los países en los cuales se encuentran localizadas fábricas, pero aun así, Unilever cuenta con fábricas en decenas de países, lo cual significa que estamos ante un problema significativo.

El principal motivo por el cual esta práctica resulta problemática desde una perspectiva de evaluación del desempeño, es que los resultados de exportación, no son gestionados por los responsables de la gestión de la operación de los países, sino que:

- responden a definiciones globales de Supply Chain en cuanto a dónde es conveniente fabricar los productos desde un punto de vista estratégico, y
- en dicho resultado hay una gran influencia del factor de volumen, que es generado por la evolución de las ventas en todos los países que importan los productos, con lo cual en ambos casos, no hay injerencia alguna de la gestión local en ninguna de las dos variables.

Por último, es importante destacar que en muchos casos, el resultado de exportación puede representar un monto muy significativo con relación a la venta local, y por ende, puede tener efectos seriamente distorsivos en el estado de resultados de las operaciones locales.

Ahora bien, este problema se agrava toda vez que el detalle indicado arriba sobre costos relacionados con las ventas locales o las exportaciones a otras entidades del grupo, no es capturado en el sistema global de gestión (BCS), con lo cual resulta imposible aislar este resultado a la hora de medir performance. En otras palabras, oficialmente sólo existen las líneas resaltadas en celeste en la tabla anterior.

Una manera de reflejar este fenómeno de manera transparente y aislando por consiguiente los resultados relativos a la operación local de aquellos relacionados con las exportaciones intra-compañía sería la siguiente:

FIGURA Nº 23: SEGREGACIÓN DEL RESULTADO DE EXPORTACIÓN

	€m	Operacion Local	Fábrica
Turnover (ventas a terceros)	100	100	
Costos de materiales	20	(20)	40
Para venta a terceros	(20)	(20)	
Para exportacion	(30)		(30)
Ventas intra compañía	70		70
Costos de produccion	(35)	(15)	(20)
Para venta a terceros	(15)	(15)	
Para exportacion	(20)		(20)
Costos de distribución	(18)	(8)	(10)
Para venta a terceros	(8)	(8)	
Para exportacion	(10)		(10)
Indirectos	(8)	(8)	(3)
Para venta a terceros	(5)	(8)	
Para exportacion	(3)		(3)
Total Supply Chain Cost	(41)	(51)	7
Gross Profit	59	49	7
Gross Margin	59%	49%	

Una consecuencia particularmente seria de la actual medición del margen bruto, es que el mismo es utilizado extensivamente para análisis de mezcla, que indican los países y categorías donde resulta beneficioso incrementar ventas en función de su mayor margen bruto.

En el ejemplo anterior, y suponiendo que por ejemplo el margen bruto promedio de la organización fuera de 55%, cualquier análisis de rentabilidad sugerirá incrementar las ventas en esta unidad de negocio, ya que su margen bruto es 59%, superior al promedio. Mientras tanto, la realidad es que el margen bruto de la operación local es de sólo el 49% y la venta incremental en dicha operación, en realidad tendrá un efecto negativo en la rentabilidad de la organización.

Ahora bien, la compañía (de manera indirecta) ha hecho parcialmente avances en este sentido, en aquellas regiones donde ha implementado un nuevo enfoque con respecto a la gestión de la producción (actualmente vigente en Europa y Norteamérica), donde las fábricas han sido directamente transferidas a “organizaciones de Supply Chain”, en parte debido a ventajas fiscales que exceden el objetivo del presente trabajo. Con ello, todos los países de esas regiones, han directamente dejado de reconocer los resultados de exportación en su estado de resultados, y son estas nuevas entidades las que registran los resultados de exportación.

En estos países, en consecuencia, en cada país se ha creado una división jerárquica donde lo que antiguamente era un país sólo retiene su operación local de ventas y marketing (denominada “Marketing and Sales Operation – MSO”), mientras que lo relacionado con la gestión de las fábricas situadas en dichos países, pasa a formar parte de una operación llamada “Unidades de Suministro” (“Sourcing Unit – SU”).

Sin embargo, aún hay dos inconvenientes que subsisten:

- Esto soluciona el problema sólo para dichas regiones, y no para aquellas donde por distintos motivos (especialmente fiscales), dicho esquema no puede ser implementado, o es más difícil de implementar. Con lo cual este problema seguirá existiendo, especialmente en la mayoría de Asia y África, y por ende dista de ser una solución integral al problema.
- Incluso en los continentes donde este esquema ha llevado a la resolución “de facto” del problema a nivel del país, los resultados de la “Sourcing Unit” siguen siendo considerados como parte de la región a efectos de gestión.
- Esto significa que aunque resuelto el problema a nivel de cada país, el margen bruto de una región, sigue capturando los resultados de exportación y por ende generando una distorsión tanto en la medición del margen bruto total de las regiones, así como al analizarse su evolución en el tiempo.

A efectos de proporcionar una solución definitiva a esta problemática, una posible solución sería la siguiente:

- Incorporar una medida en el sistema global de gestión (BCS) que capture los resultados específicos de las operaciones de exportación. Dicha información se encuentra actualmente disponible en los sistemas de gestión locales, con lo cual la dificultad se limita solamente a su captura por parte del sistema de información consolidada.
- Evaluar la gestión de las unidades de negocios geográficas, así como realizar los análisis de mezcla óptima de productos, en función de los resultados puramente locales (excluyendo la distorsión generada por los resultados de exportación).

7.3. Costos indirectos y su atribución a categorías

Como ya se ha indicado repetidamente, existen dos ópticas preeminentes a través de las cuales entender y gestionar el desempeño de la compañía: unidad geográfica y categoría.

Siguiendo esta lógica, los sistemas de gestión de Unilever, permiten visualizar los resultados desde ambas perspectivas. De esta manera, es posible desagregar la performance global en función de áreas geográficas, y también en función de categorías de productos.

Diferentes usuarios estarán interesados en analizar la información en función de su área de influencia:

- El Directorio de Unilever estará interesado en visualizar el desempeño por regiones geográficas, pero también por categorías a nivel global. Los objetivos son planteados tanto para las regiones como para las categorías, con lo cual es relevante evaluar el desempeño desde ambas dimensiones. Ahondando en este punto, la organización cuenta con 8 responsables de cada una de las grandes regiones en las que está dividida Unilever, y a su vez, con 4 responsables por el desempeño de sus 4 categorías principales.
- El responsable por cada región puede visualizar la performance de su región en función de la contribución de los países, y subsidiariamente, también por categoría. Los objetivos dentro de la región se hacen ejecutables a través de su desagregación en unidades geográficas, y por ende ésta será la visión predominante.
- El responsable de cada categoría global, puede visualizar la información a nivel global en función de las subcategorías en las que se divide su área (ejemplo: 'Cuidado del hogar' estará dividida primariamente entre los productos para lavar la ropa y los productos de limpieza), pero también puede ser visualizada desde un punto de vista geográfico.

Algunos ejemplos de las formas en las que se pueden efectuar "cortes" de la información son:

- Total Unilever
- Total Unilever, dividido por región geográfica
- Total Unilever, dividido por categoría
- Latinoamérica, dividido por países
- Latinoamérica, dividido por categorías
- Argentina, dividido por categorías

Un detalle importante, es que años atrás, con un espíritu de simplificación, se decidió discontinuar el reporte de costos Indirectos ("Overheads") por categoría. El motivo, reducir la complejidad dado que la gran mayoría de los costos indirectos en los países no son directamente identificables con las categorías, y por ende se trataba principalmente de un ejercicio de asignación, más que la identificación concreta de costos incurridos por cada categoría.

Esto significa que mientras desde un punto de vista geográfico, es posible visualizar un estado de resultados completo, desde Ventas hasta Resultado Operativo, en el caso de las categorías, sólo se puede obtener un estado de resultados hasta Resultado antes de indirectos.

Lo mencionado se puede apreciar de manera sencilla en el siguiente esquema:

FIGURA Nº 24: RESULTADOS POR CATEGORÍAS Y TOTAL COMPAÑÍA

€m	Cuidado personal	Cuidado del hogar	Refrescos	Alimentos	TOTAL UNILEVER
Ventas	12,500	12,500	12,500	12,500	50,000
Resultado Bruto	5,000	4,375	3,750	3,750	16,875
<i>Margen Bruto %</i>	40%	35%	30%	30%	34%
Publicidad y promoción	-250	-1,250	-1,875	-1,500	-4,875
Resultado antes de Indirectos	4,750	3,125	1,875	2,250	12,000
<i>Rdo antes de Indirectos %</i>	38%	25%	15%	18%	24%
Indirectos					-5,500
Resultado Bruto					6,500
<i>Margen Bruto %</i>					13%

Este enfoque, sin embargo, genera una serie de dificultades a la hora de medir efectivamente el desempeño de las categorías:

- Reduce el foco de las categorías en la gestión de sus costos indirectos. Especialmente, hay un significativo nivel de gastos indirectos incurridos a nivel global por las categorías, que se corresponden principalmente con los equipos de marketing e investigación y desarrollo, gestionados directamente por las categorías. Estos costos no son capturados en los estados de resultados de las categorías, quienes son enteramente responsables por la gestión de estos presupuestos.
- En la misma línea, los objetivos de las categorías son planteados hasta el Resultado antes de Indirectos, y su nivel de costos indirectos, ni siquiera es considerado en la evaluación de la 'calidad de los resultados'.
- Como mencionábamos anteriormente, distintas categorías tienen distintas lógicas y para cualquier ejercicio de *benchmarking* externo, es necesario efectuar comparaciones a nivel de cada categoría (ejemplo, la categoría de Cuidado Personal es contrastada con compañías del mismo rubro, como L'oreal, Beiersdorf, etc.). Para poder realizar estas comparaciones, es necesario realizar una serie de supuestos de manera manual, ya que es necesario efectuar el análisis a nivel de resultado/margen operativo.
- De la misma manera, se dificulta cualquier análisis de creación de valor / generación de caja, ya que nuevamente, es inevitable recurrir a una serie de supuestos y cálculos suplementarios para obtener al menos una noción aproximada del resultado operativo de las categorías.
- Por último, por requerimientos de reporte externo, en los últimos años se decidió publicar el resultado operativo por categoría, con lo cual nuevamente se cae en la necesidad de efectuar supuestos para determinar el resultado operativo por categoría. Esto no es el escenario ideal, tratándose de información que se proporciona a entidades reguladores e inversores.

Por todos estos motivos, se recomienda revisar esta definición, dadas las diversas implicancias de la medición de costos indirectos por categoría, tanto para su gestión como para cumplimentar requerimientos externos de información.

7.4. Atribución de costos globales a las unidades de negocios

Como ya hemos mencionado, Unilever está organizado de forma tal que sus unidades de negocios geográficas se enfocan particularmente en la operación del negocio local, mientras que todas aquellas actividades que posibilitan el desarrollo de particular *'expertise'*, así como economías de escala, son gestionadas de manera centralizada. Los principales ejemplos de estas actividades centralizadas son:

- Categorías: las organizaciones global de Marketing e Investigación y Desarrollo.
- Departamentos corporativos: el Directorio, las organizaciones globales de Finanzas, Recursos Humanos y Legales.
- Servicios Empresariales y Tecnológicos: soporte de sistemas, funciones transaccionales de Finanzas y Recursos Humanos; administración de oficinas; entre otros.

Se puede afirmar que todos estos costos se incurren para dar soporte (desde varios aspectos) a las operaciones de la compañía en todo el mundo, con mayor o menor grado de identificación con dichos negocios. Por ejemplo, el equipo global que desarrolla la innovación de la marca Dove, sólo soporta a aquellos negocios que comercializan dicha marca. Mientras tanto, el costo del Directorio de Unilever, es un costo general que no puede ser atribuido de manera específica a una u otra unidad de negocio.

Anualmente, los presupuestos aprobados de los costos globales para el próximo año, son atribuidos a todas las unidades de negocios de la compañía a través de lo que se denomina "costos alocados", o "costos estadísticos" antes del inicio del nuevo ejercicio.

El proceso consiste básicamente en aplicar una regla de asignación a cada uno de los costos incurridos globalmente, en función de qué unidades de negocio se benefician de la actividad desarrollada.

Algunos ejemplos son:

- Los costos del equipo global de marketing de Axe, serán atribuidos a las distintas unidades de negocio, en función de su nivel de ventas de Axe en los últimos 12 meses.
- Los costos del equipo de liderazgo de la categoría de Cuidado Personal, se cargarán a las unidades de negocio en base al tamaño del negocio de Cuidado Personal en cada una de ellas.
- Los costos de los sistemas de información pueden ser atribuidos por ejemplo en función de licencias de usuarios de los sistemas por país.
- Costos más inespecíficos y por ende difíciles de atribuir a alguna unidad de negocios en particular, serán distribuidos proporcionalmente a todos los países en función de su facturación; ejemplos son el directorio de la compañía, o los departamentos corporativos de funciones como Finanzas, Recursos Humanos o Legales.

Algunos de los beneficios de esta práctica son las siguientes:

- Aumenta el interés, el cuestionamiento y el control sobre los costos globales, por parte de los gestores de las unidades de negocio que reciben dichos costos. Se puede decir que esto incentiva una "sana cultura" de control cruzado de los costos.
- Proporciona una visión general más "realista" de la rentabilidad, lo que permite la comparación con unidades de negocio similares (dentro y fuera de la organización).
- Permite ver un estado de resultados "completo" en el que se incorpora la parte correspondiente de todos los costos globales a cada unidad de negocio, mostrando claramente si una unidad de negocio es (o no) rentable.

Sin embargo surgen múltiples cuestionamientos a esta práctica:

- Los gerentes de las unidades de negocio que reciben los cargos estadísticos, tienen ninguna o muy poca influencia sobre los costos globales. Con lo cual el hecho de asignarlos no implica realmente que vaya a producirse una mejora en su gestión en función de un control cruzado.
- Existen limitaciones inevitables en términos de hacer una asignación totalmente "justa" a las unidades de negocio; siempre habrá inexactitudes.
- Añade complejidad al estado de resultados de gestión (por ejemplo, por el uso de moneda constante, dado que el ejercicio de asignación se realiza basado en el promedio del año anterior, o por las transferencias de presupuestos que no son capturadas luego de la publicación de los costos estadísticos anuales –por ejemplo, entre una entidad global y una entidad local-, que pueden ser relevantes a nivel de unidades de negocios individuales).
- Dada la complejidad de este proceso, se efectúa sólo una vez al año, con lo cual si se producen cambios relevantes en los gastos globales durante el transcurso del año, éstos no son capturados, llevando a una atribución de costos incorrecta o inapropiada.
- Dada la complejidad de la asignación, el costo asignado a cada país (que es resultado de la combinación de la inversión global, junto con el tamaño relativo de cada unidad de negocios) no es acabadamente comprendido por la mayoría de los usuarios de la información.
- La asignación, dada la sofisticación de las reglas de asignación (por ejemplo, nivel de marca), tiene que estar basada en información real de ventas (pasada) y por lo tanto no refleja las tendencias de crecimiento futuro. Esto puede conducir a inconsistencias en las unidades de negocio que crecen a una tasa desproporcionadamente alta o baja.
- Al existir una visión holística respecto de la disciplina de costos y el apalancamiento operativo de la compañía (por ejemplo, la estrategia de apalancamiento en gastos indirectos), la rigurosidad del control de costos no necesita de los cuestionamientos de las unidades de negocio que reciben los cargos asignados.
- La asignación estadística de costos no se condice con el cargo real de costos centrales a las diversas unidades de negocios geográficas, que estará influido por los diferentes tipos de contratos celebrados con las compañías matrices, así como la legislación fiscal aplicable.
- Dado el esperable 'sesgo' hacia la información de gestión (que es en definitiva lo que se emplea para medir desempeño), estas unidades se enfocan en la asignación de los costos estadísticos, en lugar de enfocarse en el recupero financiero de costos centrales, que en realidad es el único flujo "real" de costos entre los países y las entidades globales.
- Esto significa que puede haber oportunidades genuinas de creación de valor a partir de esquemas más ventajosos desde el punto de vista fiscal, que pueden estar siendo desaprovechadas por el sencillo hecho de que dicho aspecto no es medido ni recompensado por el sistema de gestión de la organización, y por ende relegado a un segundo plano.

El reconocimiento de todas estas debilidades, hacen al menos necesario abrir el debate para considerar escenarios alternativos, donde se puede considerar que la práctica actual se encuentra en un punto medio entre dos extremos:

- Discontinuar completamente la atribución de cargos estadísticos, de manera tal que el estado de resultados de cada unidad de negocios refleje exclusivamente los resultados gestionados por la misma. De esta manera se evitaría el foco en una asignación estadística que no agrega valor desde la perspectiva de la eficiencia de costos globales, ya que la misma se debe lograr a partir de la adecuada medición y evaluación de desempeño de las unidades globales que incurren costos, antes que empleando la asignación estadística como un vehículo indirecto para tal fin.
- En lugar de realizar una atribución de cargos de tipo estadístico, reflejar directamente la carga de costos globales que efectivamente se efectúan sobre las diversas unidades geográficas; de esta

manera se evita mostrar una rentabilidad “ficticia” en el sistema de reporte de gestión, y se reduce el divorcio entre el reporte de gestión y el reporte externo, acercando la información de gestión al verdadero desempeño financiero de la organización.

CAPÍTULO 8: Transparencia en las mediciones de desempeño

En el presente capítulo, se abordarán diversas temáticas que hacen referencia a la calidad de la información proporcionada por el sistema de gestión con vistas a la correcta medición de desempeño.

Se identificarán ciertos casos particulares para evaluar si se amerita una revisión de las prácticas actuales con la mira puesta en proveer información precisa y objetiva para la medición de desempeño organizacional.

8.1. Bono anual

El VPA (Variable Pay Award) representa el pago del bono anual a los empleados de la compañía. Aplica a los empleados administrativos y por ende, impacta en las medidas de gestión “Indirectos de Supply Chain” (parte del costo, afectando el margen bruto), y los gastos indirectos (u “Overheads”).

Para cada nivel jerárquico en la organización (analista, gerente, director, etc.), hay un objetivo estándar de bono, que corresponde a la organización, la unidad de negocios y el individuo cumplen exactamente sus objetivos. Esto es lo que se denomina como “bono al par”.

A modo de ejemplo: un departamento cuenta con 5 empleados, todos gerentes, cuyo bono objetivo es 15% de su salario anual. Unilever no cumplió enteramente sus objetivos; asumamos que creció en línea con las expectativas, pero su rentabilidad fue algo menor a lo esperado. Con lo cual el bono global se fija al 95%. A su vez, este departamento pertenece a la operación de Latinoamérica, que excedió tanto su objetivo de crecimiento como rentabilidad, con lo cual su bono se establece al 120%. Finalmente, los individuos tuvieron un performance superior al promedio, con lo cual el conjunto del equipo obtiene un factor de diferenciación de +15%. Con lo cual el bono de este departamento se calcula como:

$$\text{Bono al par} * (0.95 * 1.20 * 1.15) \rightarrow \text{Bono par} * 1.31$$

Este ejemplo demuestra que es inusual que el bono real coincida con el valor teórico, por los siguientes motivos:

- El desempeño de la compañía como un todo
- El desempeño de la unidad de negocio particular
- El desempeño de los individuos dentro de la unidad de negocio

Este fenómeno, si bien completamente lógico, genera una dificultad importante desde el punto de vista del control presupuestario, el establecimiento de objetivos y la medición de performance.

Desde ya, la evaluación final de la performance de la organización y a su vez, de cada unidad de negocio, y finalmente de la performance individual, son evaluadas y fijadas sólo luego de cerrado el ejercicio anual.

La práctica habitual en Unilever, es la de reconocer (“devengar”) un costo en el año corriente en función de una evaluación preliminar del resultado a nivel global (aplicado de manera uniforme a través de toda la organización), revirtiendo dicho costo en el año subsiguiente, al tiempo que se reconoce el costo que verdaderamente se incurre en cada departamento, luego de la determinación final del bono a nivel individual.

Como es de esperarse, siempre surge una diferencia, de mayor o menor magnitud, entre el resultado asumido preliminarmente en cada unidad de negocio, y el efectivamente incurrido.

Esto puede generar a nivel global, un ahorro o bien un mayor costo en el año 2, con respecto al costo asumido en el año 1. A modo de ejemplo:

FIGURA Nº 25: IMPACTO DEL PAGO DEL BONO EN LOS INDIRECTOS

Supuesto de bono devengado en año 1: 80%

Pago efectivo de bono en año 2: 90%

Supuesto de bono devengado en año 2: 100%

Costos indirectos, millones de euros	Año 1	Año 2	Variación
Indirectos generales excluyendo VPA	50	50	0
VPA del año 1	8	1	-7
Devengamiento del VPA del año 1 asumido al 90%	8		-8
Reversión de la provisión de VPA del año 1		-8	-8
Pago efectivo del VPA del año 1		9	9
VPA del año 2	0	10	10
Devengamiento del VPA del año 2 asumido al 100%		10	10
Impacto VPA año 2 + VPA año 1	8	11	3
Indirectos totales	58	61	3

Suponiendo que el objetivo es mantener los costos sin crecimiento de un año al otro, aquí se puede observar claramente que los costos subyacentes no se han incrementado, mientras que los costos totales se incrementan en 3 millones. Esto se debe a dos motivos:

- El devengamiento del bono del año 2 es de €10m, versus €9m del bono del año 1, generando un incremento de €1m
- El bono efectivamente abonado en el año 2, correspondiente al año 1, es de €10m, lo cual es €2m mayor al devengamiento asumido en el año 1 (€8m).

La determinación del bono a pagar es una definición central en función de la performance de cada unidad de negocio en particular, y por supuesto debería ser excluido al medir la performance subyacente de cualquier unidad de negocios.

A pesar de ello, esto no sucede actualmente. El sistema de reporte de gestión sólo considera los indirectos totales, y en función de ello, cualquier análisis de Indirectos subyacentes actualmente se realiza de manera manual.

Esto es particularmente serio cuando la manera habitual en la que se establecen los objetivos de gastos Indirectos, es mediante la determinación del movimiento interanual. En el ejemplo anterior, si el objetivo del año 2 fuera mantener los Indirectos al mismo nivel del año 1, esto significa que los Indirectos subyacentes deben ser reducidos en €3m para alcanzar el objetivo.

Como consecuencia, distintas unidades de negocio se ven ya sea perjudicadas o beneficiadas en función del impacto que hayan generado en el año en curso, y en el año anterior, los pagos de bono.

Una medida que se implementó sin demasiado éxito, fue la de la creación de dos medidas 'pro memoria' dentro de Indirectos: bono del año corriente, y bono del año pasado. Los motivos por los cuales nunca fueron utilizadas de manera extensiva son:

a) al tratarse de una medida pro-memoria, que no ha tenido ninguna implicancia, la calidad de la información reportada es baja y por ende de poca confiabilidad;

b) el separar el bono del año corriente del bono del año pasado sólo soluciona uno de los problemas citados anteriormente, con lo cual incluso si estas medidas fueran reportadas correctamente, aún no solucionarían el problema ya que habría que tener un registro de cuánto representa el devengamiento del año vigente versus el devengamiento al 100%.

Es válido mencionar en este punto, que como se puede apreciar, efectuar el análisis arriba descripto para todas las unidades de negocio de manera “offline” es virtualmente imposible, y esto termina resultando en que de manera práctica, el establecimiento de objetivos se suele realizar absorbiendo todo o parte de la distorsión por el pago de bono, lo cual claramente lleva a inequidades desde el punto de vista del nivel de esfuerzo requerido a cada unidad de negocio.

La recomendación para solucionar esta dificultad radica en la combinación de una serie de medidas:

I.- Devengar el año corriente siempre al 100% en todas las unidades de negocio, y sólo realizar (de ser necesario) un ajuste central a nivel compañía, en una unidad de gestión creada a este solo efecto, en lugar de realizarlo en cada una de las unidades de negocios. De esta manera, el devengamiento del año en curso se realizará siempre al par en todas las unidades de negocio.

II.- El año subsiguiente cuando se efectúa el pago efectivo, se reversa el costo devengado al 100%, así como se reconoce el pago efectivo en la medida “bono del año pasado”. De esta manera el diferencial entre el bono al 100% y el pago efectivo queda capturado totalmente en una sola medida de gestión.

III.- Esta medida no debe manejarse como una línea ‘pro memoria’, sino que los Indirectos deberían reportarse como Indirectos subyacentes (que excluyen la medida de “bono del año pasado”). Esta medida es la que debe considerarse para todo análisis de evolución de rentabilidad interanual a nivel de unidad de negocio.

Mientras tanto, la suma de los Indirectos subyacentes más el “bono del año pasado” constituyen los Indirectos totales, que continuarán siendo la medida indicativa del costo total incurrido en cada año, manteniendo la integridad de los resultados.

Representando el ejemplo anterior, de aplicarse esta metodología:

FIGURA Nº 26: INDIRECTOS SUBYACENTES, EXCLUYENDO EL IMPACTO DEL PAGO DEL BONO

Supuesto de bono devengado en año 1: 80%
 Pago efectivo de bono en año 2: 90%
 Supuesto de bono devengado en año 2: 100%

Costos indirectos, millones de euros	Año 1	Año 2	Variación
Indirectos generales excluyendo VPA	50	50	0
VPA del año corriente			
Devengamiento del VPA del año 1 al 100% (*)	10		-10
Devengamiento del VPA del año 2 al 100%		10	10
Indirectos subyacentes (sin impacto bono año anterior)	60	60	0
Reversión de la provisión de VPA del año 1		-10	-10
Pago efectivo del VPA del año 1		9	9
Indirectos totales	60	59	-1

(*) El supuesto de devengamiento al 80% sólo se reconoce centralmente

Como se puede observar, de esta manera se habilita la posibilidad de una medición transparente de los costos Indirectos subyacentes, habiendo eliminado las distorsiones generadas por los distintos niveles de devengamiento y pago de bono en cada unidad de negocio.

8.2. Transferencias de presupuestos

Otro fenómeno que dificulta la correcta medición de performance a lo largo del año, son las transferencias de presupuestos por el cambio de responsabilidad por la realización de actividades o proyectos entre unidades de negocio.

Esto es frecuente especialmente dada la complejidad de Unilever, donde abundan las “zonas grises” en las cuales no resulta totalmente claro de qué departamento deberían depender ciertas actividades, generando frecuentes cambios de criterio organizacionales.

Resulta evidente entender que, cuando se produce una transferencia de presupuesto, el objetivo de ambas unidades de negocio afectadas debe ser ajustado, por el hecho de que un costo que venía siendo incurrido bajo la unidad de negocio “A” deja de incurrirse bajo dicha unidad, mientras que la unidad de negocio “B”, que incorpora dicha actividad, pasará a incurrir costos adicionales.

En concreto:

FIGURA Nº 27: TRANSFERENCIA DE PRESUPUESTO

€m	Unidad de negocio A	Unidad de negocio B	TOTAL
Actividad 1	40		40
Actividad 2	40		40
Actividad 3	20		20
Actividad 4		35	35
Actividad 5		35	35
Presupuesto pre-transferencia	100	70	170
Transferencia de la actividad 3 de la unidad A a la unidad B	-20	20	0
Presupuesto post transferencia	80	90	170

Resulta claro entonces, que luego de transferir esta actividad de la unidad de negocio “A” a la unidad de negocio “B”, es correcto efectuar la correspondiente transferencia de los presupuestos, para mantener la consistencia y equidad en el control presupuestario.

Otra conclusión evidente, es que esta problemática se manifiesta sólo a nivel de unidades de negocio, mientras que es siempre neutral considerando a la compañía como un todo.

Esta problemática ha sido identificada y actualmente existe un proceso a través del cual se identifican con frecuencia trimestral las transferencias de presupuestos, y consecuentemente, se ajustan los objetivos presupuestarios de manera de reflejar su impacto.

Sin embargo, no hay una manera sistémica de reconocerlos en el sistema de gestión; son administrados a través de un sistema manual que sólo retiene registros a nivel total categorías y total regiones, dada la complejidad que significaría hacerlo de manera más granular sin un soporte de sistemas apropiado.

Esto lleva con cierta frecuencia, a desacuerdos y falta de consistencia: reconocimiento de una misma transferencia por diversos montos entre dos unidades de negocios, no reconocimiento de por una de las partes, etc., atentando finalmente contra la integridad y equidad de los objetivos planteados.

Adicionalmente, si bien el tratamiento conceptual es relativamente sencillo, este fenómeno genera una problemática para Unilever, relacionado con la comparabilidad de la información en el tiempo.

En el ejemplo anterior, asumiendo que la transferencia de la actividad sucedió en el año 2, el costo de la actividad "3" se incurrirá en la Unidad de negocio "B" en este año, pero se incurrió en la Unidad de negocio "A" en los años anteriores.

El módulo de reporte de gestión de Unilever no permite efectuar ajustes retroactivos de la información por unidad de negocio; esto significa que la información reportada mostrará un aparente ahorro año a año de €20m en la unidad de negocio A, mientras que reflejará un aparente incremento de los costos incurridos en la unidad de negocio B, por la misma cuantía.

Siguiendo el ejemplo anterior, y asumiendo que todos los costos se mantienen sin variación año a año:

FIGURA Nº 28: IMPACTO INTERANUAL DE LAS TRANSFERENCIAS DE PRESUPUESTOS

€m	Año 0	Año 1	Año 2
Unidad de negocio "A"	100	100	80
<i>Variación vs. año pasado</i>		0	-20
Unidad de negocio "B"	70	70	90
<i>Variación vs. año pasado</i>		0	20
TOTAL	170	170	170
<i>Variación vs. año pasado</i>		0	0

Esto significa que cualquier usuario de la información que no esté al tanto de la transferencia, observará un ahorro en la unidad "A", y un incremento de costos en la unidad "B".

Actualmente, la compañía no cuenta con ninguna solución para proporcionar claridad con respecto a esta problemática, lo que significa que diversos equipos pueden tomar diversos criterios, desde la incorporación manual de las transferencias, hasta, en muchos casos, directamente la omisión de esta problemática.

De más está decir que siendo este un fenómeno que se produce año a año, la correcta comparabilidad de la evolución de presupuestos a través de varios años, se vuelve algo verdaderamente utópico.

Una manera adecuada de analizar la evolución de los costos sería la siguiente:

FIGURA Nº 29: ELIMINACIÓN DE LA DISTORSIÓN POR TRANSFERENCIAS DE PRESUPUESTOS

€m	Año 0	Año 1	Año 2
Unidad de negocio "A"	100	100	80
Transferencia de la actividad 3 de la unidad A a la unidad B	-20	-20	
Unidad de negocio "A" - ajustado	80	80	80
<i>Variación subyacente vs. año pasado</i>		0	0
Unidad de negocio "B"	70	70	90
Transferencia de la actividad 3 de la unidad A a la unidad B	20	20	
Unidad de negocio "B" - ajustado	90	90	90
<i>Variación subyacente vs. año pasado</i>		0	0
TOTAL	170	170	170
Budget Transfers del año 2	0	0	0
TOTAL - ajustado	170	170	170
<i>Variación vs. año pasado</i>		0	0

Al ajustar retroactivamente los valores de los años anteriores (0 y 1 en el ejemplo), la información histórica mantiene su vigencia y resulta totalmente comparable con la información del año 2.

En consecuencia, surgen una serie de recomendaciones con respecto a esta temática:

I.- Es indispensable el establecimiento de un procedimiento formal y una autoridad única para la aprobación y registro de las transferencias de presupuestos, para otorgar total claridad y transparencia tanto en el establecimiento y actualización de los objetivos, así como para el análisis de su evolución en el tiempo.

II.- Si bien lo anterior asegura una gestión consistente al menos a nivel central, todavía el análisis de evolución interanual de los costos quedaría al arbitrio de diversos equipos descentralizados, con lo cual es difícil lograr consistencia a través de la organización, y es virtualmente imposible asegurar el mantenimiento de esta información en el tiempo, especialmente con relación a las comparaciones interanuales.

III.- Por lo tanto, se vuelve indispensable la incorporación de las transferencias de presupuestos en el sistema de consolidación de gestión, de manera de asegurar el correcto análisis interanual en toda la compañía, así como su subsistencia en el tiempo.

A continuación dos maneras en las que se podría solucionar esta problemática:

III.a.- A través del ajuste retroactivo de la información comparativa, reexpresando ejercicios anteriores. Si bien esta alternativa es óptima en cuanto a simplicidad de uso para los usuarios finales, es un proceso de alta complejidad (que probablemente debería encararse sólo dados ciertos niveles de significatividad), y a su vez, implica alterar la información originalmente reportada.

III.b.- Mediante la incorporación de una medida de gestión correspondiente a las transferencias de presupuestos exclusivamente para comparación histórica, que al adicionarse a la información originalmente reportada, proporciona como resultado, un valor comparable con el año corriente.

Las ventajas de este enfoque son que la incorporación de dicha información constituye un proceso de menor complejidad, y a su vez, permite mantener la información originalmente reportada, apreciándose el impacto efectivo de las transferencias de presupuestos en cada unidad de negocio.

8.3. Costos indirectos: Indirectos generales e Indirectos de Supply Chain

Como se ha reseñado al describirse el estado de resultados de Unilever, el mismo se presenta de la siguiente manera:

FIGURA Nº 30: ESTADO DE RESULTADOS SIMPLIFICADO

	<u>€m</u>
Ventas	100
Costo de Ventas	(50)
Resultado Bruto	50
<i>Margen Bruto</i>	<i>50.0%</i>
Publicidad y Promociones	(18)
Resultado antes de Indirectos	32
Indirectos	(12)
Resultado Operativo	20
<i>Margen Operativo</i>	<i>20.0%</i>

Los Indirectos de la compañía son foco de particular atención y una de las variables clave para materializar el apalancamiento operativo que Unilever necesita para lograr sus objetivos de mejora de rentabilidad año tras año. Representan una cifra superior al 10% de las ventas.

Año a año, se plantean objetivos específicos con relación a estos costos, en búsqueda de lograr la eficiencia operativa. Como se ha indicado en el Modelo Financiero de Crecimiento, se espera obtener alrededor de 30 puntos básicos de rentabilidad anuales gracias al apalancamiento en Indirectos.

Sin embargo, puede resultar en principio sorprendente el hecho de que adicionalmente hay costos indirectos que representan más de un 3% de las ventas, que no están considerados dentro de la línea de Indirectos.

Me refiero específicamente a los “**Indirectos de Supply Chain**”. Incluyen principalmente costos departamentales, con relación a los procesos de compras, planeamiento de volúmenes de ventas y producción, y el equipo de gestión de la función de Supply Chain. A su vez, incluyen los costos por bajas de activos fijos y materiales obsoletos.

Son incorporados dentro del costo de ventas, y por ende, tienen menor visibilidad que los Indirectos generales, aunque en su naturaleza no difieran de ellos: como se ha señalado, son mayormente costos departamentales y se pueden buscar eficiencias en los ellos con el mismo rigor.

Sin embargo, al ser considerados dentro del resultado bruto, su gestión queda virtualmente limitada a lo que defina la función de Supply Chain al respecto, lo que lleva a cierto nivel de inequidad con relación al resto de los gastos indirectos, que tienen visibilidad directa.

Para dar un ejemplo, en la evaluación de “calidad de resultados”, una variable es precisamente el desempeño en Indirectos generales, pero sólo hay una medición de Margen bruto, en el cual juegan variables como la implementación de precios y descuentos, eficiencias del proceso productivo, precios de los materiales productivos y mezcla de productos, entre otras variables.

Un inconveniente adicional para su medición, es que en dicha medida de gestión, como se explicó más arriba, coexisten costos departamentales (alrededor de 85% de dicho costo) con costos por baja de

activos fijos y materiales obsoletos: costos de naturaleza completamente diferente, administrados por diferentes responsables y con lógicas totalmente distintas.

Lo cual significa que en la práctica es necesario, para comprender los resultados reportados por las diversas operaciones locales, realizar un requerimiento de información “manual” a través del cual puedan escindirse ambas variables, y por ende lograr visibilidad sobre su comportamiento.

Actualmente la siguiente es la información disponible como detalle del costo de ventas en el sistema global de consolidación:

- Costos de materiales
- Costos de producción
- Costos de distribución
- Costos Indirectos de Supply Chain

Como se ha señalado, esta última medida además de incluir costos indirectos, incluye el costo de obsolescencia de materiales y baja de activos fijos.

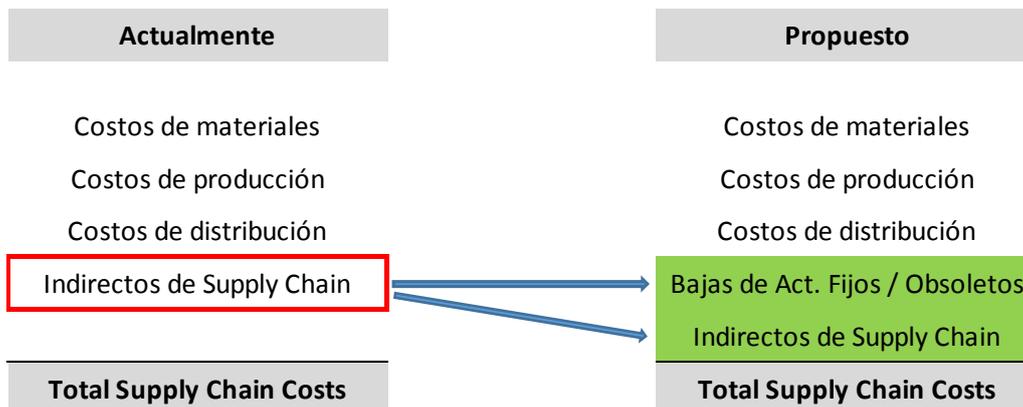
Con lo cual, se pone de manifiesto la necesidad de aislar ambos elementos, de manera de lograr visibilidad directa del elemento de Indirectos “genuinos” dentro del costo.

Una alternativa para atender a estas limitaciones, sería la siguiente:

1. Escindir en el sistema de información de gestión, la medida de Indirectos de Supply Chain en dos: los costos Indirectos de Supply Chain propiamente dichos (que pueden y deben ser gestionados con la misma rigurosidad que los costos Indirectos generales), y los costos por bajas de activos fijos y obsolescencia de materiales.

Lo descrito se visualizaría de la siguiente manera:

FIGURA Nº 31: SEGREGACIÓN DE LOS COSTOS INDIRECTOS DE SUPPLY CHAIN



2. Incorporar la contribución de Indirectos de Supply Chain en el Modelo Financiero de Crecimiento como una variable adicional para el apalancamiento operativo, a ser tratado con la misma rigurosidad que los Indirectos generales; a su vez, incorporar su evaluación como una de las variables de la “calidad del resultado” con la misma relevancia que los Indirectos generales.

Incluso, y de manera complementaria, sería deseable la creación de una nueva medida que agrupe a los costos indirectos bajo Supply Chain, más los indirectos generales. Los diversos análisis y reportes para evaluar la eficiencia operativa, entonces, deberían considerar la totalidad de gastos indirectos, contribuyendo a su gestión de manera holística.

CONCLUSIONES

Como se señaló inicialmente, el objetivo general planteado en el presente trabajo, es el de evaluar la efectividad en la implementación de la estrategia de Unilever, desde la perspectiva del rol de Finanzas. A tal efecto se plantearon una serie de preguntas de investigación; cabe referirnos a cada una de ellas para reseñar las principales conclusiones surgidas a partir del esfuerzo de investigación:

¿Los objetivos financieros estratégicos fijados anualmente por la función de Finanzas de Unilever, están alineados con la visión estratégica de largo plazo de la compañía?

Se puede afirmar que el “Modelo Financiero de Crecimiento Sustentable” desarrollado por la función de Finanzas, es un vehículo efectivo para la traducción de la visión estratégica de largo plazo, enunciada en el “Plan para la Vida Sustentable”.

Cada una de sus principales variables (crecimiento rentable del volumen, apalancamiento y eficiencias de costos, e innovación e inversión en marketing) están capturadas en el mismo, y a su vez, el modelo minimiza la ambigüedad al indicar de manera clara y concreta las variables para que cada una de estas “palancas” contribuyan a la generación de valor.

A su vez, proporciona una visión clara a toda la organización sobre cómo cada una de estas variables contribuyen a la creación de valor, al conectarlas con su aporte al retorno total del accionista.

Dicho modelo es revisado anualmente en función del avance logrado, entorno macroeconómico y competitivo, para asegurar el avance hacia la visión del negocio para 2020. De esta manera estamos ante un modelo dinámico, que se adapta a los cambios en el entorno sin dejar de reconocer sus principios rectores.

En esta línea, los objetivos anuales son simplemente la traducción de los objetivos del Modelo Financiero de Crecimiento para el corto plazo, lo que proporciona un alto grado de consistencia y claridad a la organización.

Sin embargo, como se ha observado, el desempeño competitivo y el avance hacia la visión de largo plazo, no han estado enteramente en el nivel esperado, siendo dos indicadores principales de ello el hecho de que Unilever no ha logrado posicionarse en el primer tercio del grupo de pares en cuanto a retorno total del accionista, y que si bien los objetivos planteados han sido alcanzados en moneda constante, no lo han sido en moneda corriente.

Esto nos indica que inicialmente dicho modelo no había sido concebido para enfrentar una alta volatilidad cambiaria, que es lo que se ha producido en los últimos años, y a la cual Unilever está expuesta en gran medida dada la alta participación en sus ventas de países en desarrollo, y el hecho de que gran parte de sus costos globales se incurren en moneda “dura” (libras y euros).

La organización ha reaccionado mediante el desarrollo de un modelo central para monitorear los impactos cambiarios y realimentar de manera oportuna los objetivos anuales, supliendo las limitaciones que en este sentido plantea el contar con sistemas de gestión y medición de resultados en moneda constante. Dicho enfoque resulta lógico al retener centralmente el control de los impactos cambiarios (fuera del control de quienes gestionan las diversas unidades de negocio), simplificando la comunicación y medición del desempeño financiero a través de la organización.

Una segunda debilidad identificada en la traducción de la estrategia en objetivos financieros anuales, es el balance entre las distintas “palancas” para la creación de valor, con excesivo foco en variables de crecimiento, y menor visibilidad de los objetivos relacionados con la generación de caja. Dicha

debilidad está siendo actualmente revisada, habiéndose planteado objetivos de generación de caja en aquellas unidades de negocio donde es necesario particular foco en esta dimensión.

Un tercer cuestionamiento que surge es el de la preeminencia de objetivos de índole financiera, por sobre indicadores no financieros, lo que será abordado en la respuesta a la siguiente pregunta.

¿Cómo aborda Unilever las dificultades que plantea su organización matricial, en cuanto al establecimiento de objetivos y su medición?

Actualmente se presentan varias dificultades en esta área; en términos generales se podría afirmar que las mismas surgen principalmente, por el hecho de que una parte de la organización (las unidades de negocio geográficas) es la que tiene la principal injerencia sobre el desempeño en el corto plazo, mientras que la otra parte (las categorías globales) tiene mayor injerencia en cuanto al desempeño de largo plazo.

Considerando que el valor presente de la acción en definitiva debería ser el resultado de los flujos futuros de fondos descontados, tanto el desempeño de corto como largo plazo son relevantes y deberían ser medidos y recompensados debidamente.

Si bien claro desde el plano teórico, en la práctica no es sencillo determinar a través de indicadores no financieros cuál es la efectiva contribución que las Categorías están realizando a la generación de valor en el largo plazo; indicadores como atributos de marcas en numerosos casos no demuestran una correlación directa con el desempeño financiero, y la contribución incremental de la innovación es materia de debate, al no poder determinarse objetivamente.

Por último en términos de recompensas por desempeño, transcurren años desde el desarrollo de conceptos en las categorías hasta su ejecución que se pueda traducir en un desempeño medible; lo que también hace muy dificultoso correlacionar los resultados presentes de ciertos indicadores, con el accionar de los actuales miembros de las organizaciones de las categorías.

En consecuencia, Unilever ha optado por dar mayor preeminencia a los indicadores financieros de corto plazo; pero aquí se manifiesta otro problema, que es la desconexión entre objetivos de unidades de negocios geográficas y categorías globales. El desempeño de las categorías se ve influenciado en gran medida por las decisiones tomadas en las unidades geográficas, en las que no tienen injerencia, y por su parte, las unidades geográficas no tienen incentivos particulares por alcanzar objetivos por categoría.

Dicha situación requiere una revisión; la propuesta (cuyo primer piloto está siendo actualmente implementado), manteniendo el enfoque de plantear objetivos de índole eminentemente financiera, es la de generar un modelo cruzado de objetivos entre regiones y categorías, en las cuales parte de la recompensa de las regiones se corresponde con el desempeño particular en variables referidas a una categoría, y viceversa.

El enfoque consiste en identificar prioridades estratégicas para categorías y regiones, en lugar de migrar a un modelo completamente matricial de objetivos (que implicaría múltiples objetivos por categoría para cada región, y viceversa), para de esta manera incentivar el foco en las prioridades para el negocio, manteniendo un modelo relativamente sencillo.

¿Los sistemas e indicadores de gestión, miden e incentivan adecuadamente el desempeño de sus diversas unidades de negocio?

Como se ha demostrado, en el sistema de reporte de gestión de Unilever hay oportunidades de mejora en términos de proveer adecuada información para la medición del desempeño financiero. Esta temática se abordó desde dos ejes:

Con relación a la dicotomía entre desempeño medido versus desempeño gestionado, se han detectado las siguientes situaciones en las cuales la medición del desempeño financiero no está correctamente asociada a quién gestiona dicho desempeño:

- La creación de la entidad global de “Servicios Empresariales y Tecnológicos” ha llevado al surgimiento de una importante cuantía de costos que son incurridos en el estado de resultados de unidades de negocio que no tienen la responsabilidad o autoridad por su gestión. Este divorcio entre costo incurrido y costo gestionado, requiere que dichos costos sean aislados del estado de resultados local de tal manera que la entidad global que los gestiona sea a su vez evaluada por dicho desempeño.
- La inclusión del resultado por ventas a compañías del grupo dentro del margen bruto de las compañías operativas, genera un efecto distorsivo beneficiando artificialmente a aquellos países que también albergan fábricas. Dicho resultado debe ser excluido al efectuarse la evolución del desempeño de dichas unidades de negocio, al igual que al efectuarse análisis de mezcla óptima de productos y ejercicios de ‘benchmarking’ interno.
- La discontinuación de la atribución de costos indirectos en el estado de resultados de las categorías, además de no permitir una medición transparente del margen operativo (y en última medida, de la generación de caja) de cada categoría, obvia el hecho de que gran parte de los indirectos son efectivamente gestionados por las organizaciones globales de las categorías; esto reduce la visibilidad y priorización de la gestión eficiente de los indirectos por parte de las categorías, además de ser una dificultad a la hora de preparar reportes externos de rentabilidad por categoría.
- La atribución estadística de costos globales en el sistema de gestión, orienta a la organización a enfocar energías en la discusión de una atribución teórica de costos que no se condice en la realidad con el verdadero cargo de costos globales a los países, que en definitiva determina la genuina creación de valor de cada unidad de negocio; y de esta manera no se incentiva la búsqueda de enfoques más eficientes desde un punto de vista fiscal.

Asimismo, se ha establecido la existencia de falencias en ciertas medidas de desempeño, en relación a la transparencia proporcionada a efectos de la evaluación de la gestión:

- El impacto por el pago del bono a los empleados en cada unidad de negocio, que puede variar año a año según el desempeño obtenido por la organización, la unidad de negocios y sus miembros, no está debidamente aislado y esto lleva a que no sea posible establecer de manera precisa el nivel de costos indirectos subyacentes; esto genera inequidades en el nivel de apalancamiento requerido a cada unidad de negocio.
- El efecto de las transferencias de presupuestos entre diversas unidades de negocios, no resulta documentado en el sistema de gestión, lo que nuevamente hace que sea muy difícil establecer de manera correcta los niveles de costos indirectos de manera retroactiva para comprender el apalancamiento por unidad de negocio a lo largo del tiempo.
- El hecho de que los costos indirectos de Supply Chain no se encuentren completamente aislados en la información de reporte de gestión, sino subsumidos en una medida de gestión que incluye costos de naturaleza completamente diversa como bajas de activos fijos y obsolescencia de

materiales, hace que en la práctica sea difícil su correcta medición; al mismo tiempo su tratamiento como una variable más dentro del margen bruto contribuyen a que no sean gestionados con la misma rigurosidad que la empleada para el manejo de los indirectos generales.

Consideraciones finales

Si bien los principios generales para la implementación estratégica y medición y recompensa de desempeño resultan sencillos, la complejidad organizacional, así como los entornos cambiantes que requieren que las organizaciones se adapten a dichos cambios, requieren de una revisión constante de las estrategias, los sistemas de objetivos y la manera en las que los mismos son medidos y evaluados. Resulta difícil encontrar recetas predeterminadas, sino que en definitiva es necesario el diseño que mejor se adecue a la organización; e incluso el diseño que puede ser efectivo hoy, puede no serlo mañana por cambios internos o en el contexto.

En el caso de Unilever, en los últimos años ha adoptado una nueva estrategia que le da un rumbo claro y sencillo de comunicar a la organización y también a terceros; esto contribuye a la alineación de objetivos anuales y estrategia. A su vez presenta cierto nivel de flexibilidad para adaptarla en el corto plazo a entornos cambiantes, sin perder su identidad y dirección hacia un determinado rumbo.

La naturaleza matricial de Unilever, con la coexistencia de regiones geográficas y categorías globales, que en cierto sentido también representan el corto y el largo plazo, respectivamente, plantea un gran desafío en cuanto al establecimiento de objetivos estratégicos y su medición, así como en el grado de utilización de medidas de desempeño financiero y no financiero.

Por último, incluso en el caso de los indicadores financieros, se ha puesto en evidencia que aun cuando son de medición objetiva, diversas situaciones particulares requieren dar un paso adicional en términos de sofisticación, a efectos de proporcionar una medición precisa del desempeño gestionado.

En consecuencia, la consideración y respuesta a las problemáticas identificadas en el presente trabajo de investigación, deberían ser conducentes a un establecimiento de objetivos más eficiente en relación a la tensión entre regiones y categorías, y entre el corto y largo plazo, así como a una medición y evaluación de desempeño mucho más acertada. De tal manera, se puede contribuir a que Unilever logre una implementación estratégica más efectiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Anthony, Robert N. y Govindarajan, Vijay. **Sistemas de Control de Gestión**. Ed. McGraw-Hill Interamericana. México, 2008.
- Bossidy, Larry. **Ojos bien abiertos**. Revista Gestión. Volumen 10 Nro 3. Argentina, 2005.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. **El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)**. Ediciones Gestión 2000. España, 2000.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. **¿Tiene problemas con su estrategia? Entonces trázcela en un mapa**. Harvard Business Review América Latina, Diciembre 2007.
- Simons, Robert. **Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy**. Ed. Prentice Hall, Estados Unidos, 1999.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. **Dominar el Sistema de Gestión**. Harvard Business Review América Latina, Enero 2008.
- Jensen, Michael C. y Meckling, William H. **The Nature of Man**. Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 7, Número 2, Estados Unidos, 1994.
- Jensen, Michael C. y Meckling, William H. **Specific and General Knowledge, and Organizational Structure**. Nobel Symposium No. 77, Contracts: Determinants, Properties and Implications. Estocolmo, 1990.
- Jensen, Michael C. y Meckling, William H. **Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure**. Journal of Economics 3, North Holland Publishing Company, Estados Unidos, 1991.
- **A new idolatry. Stakeholders v Stakeholders**. The Economist, 22 Abril 2010. <http://www.economist.com/node/15954434>
- Harrington, H. James. **Total Improvement Management: The Next Generation in Performance Improvement**. Ed. McGraw-Hill, Estados Unidos, 1994.
- Lowenstein, Roger. **Buffett: The Making of an American Capitalist**. Editorial Random House Trade Paperbacks, Estados Unidos, 2008.
- Likierman, Andrew. **The Five Traps of Performance Measurement**. Harvard Business Review, Estados Unidos, Octubre 2009.
- Hubbard, Douglas. **How to Measure Anything: Finding the Value of Intangibles in Business**. Editorial Wiley, Estados Unidos, 2010.
- Li, Charlene y Solis, Brian. **The Seven Success Factors of Social Business Strategy**. Editorial Jossey-Bass, Estados Unidos, 2013.
- Harrington, H. James y Voehl, Frank. **The Organizational Master Plan Handbook. A Catalyst for Performance Planning and Results**. Ed. CRC Press, Estados Unidos, 2012.
- Bartlett, Christopher A. y Ghoshal, Sumantra. **Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind**. Harvard Business Review, Julio 1990
- Sy, Thomas y D'Annunzio, Laura S. **Challenges and Strategies of Matrix Organizations: Top-Level and Mid-Level Managers' Perspectives**. Human Resource Planning 28. http://www.boozallen.com/media/file/HRPS_Challenges_Strategies_Matrix_Orgs.pdf

- Larson, Erik W. y Gobeli, David H. **Matrix Management: Contradictions and Insights**. California Management Review, Volumen XXIX, Número 4, Verano 1987.
- Ward, Keith. **Strategic Management Accounting**. Ed. Routledge, Estados Unidos, 2011.
- Johnson, H. Thomas y Kaplan, Robert S. **Paradise Lost: The Rise and Fall of Management Accounting**. Harvard Business School Press, Estados Unidos, 1991.
- Chapman, Christopher S., Hopwood, Anthony G. y Shields, Michael D. **Handbook of Management Accounting Research**. Ed. Elsevier Ltd., Reino Unido, 2007.
- Cokins, Gary. **A Kite with a Broken String – The Balanced Scorecard**. Business Finance, Enero 2012. <http://businessfinancemaq.com/blog/kite-broken-string-balanced-scorecard>
- Rohm, Howard y Jalili, David. **Align the Organization: People, Purpose & Performance**. Balance Scorecard Institute, 2013. <http://www.balancedscorecardaustralia.com/files/f/20468/Align%20the%20Organisation.pdf>
- Hall, Kevin. **Management by Objectives Can Distort a Matrix Organization**. <http://www.global-integration.com/blog/management-by-objectives-can-distort-a-matrix-organization/>
- **Matrix management - understanding the challenges and identifying the solutions**. <http://www.jsbonline.com/knowledgebank/post/209/matrix-management-understanding-the-challenges-and-identifying-the-solutions>
- Nelson, Brett. **Uncommonly Powerful Performance Metrics for Business Managers**. Forbes.com, Enero 2014. <http://www.forbes.com/sites/brettnelson/2014/01/29/uncommonly-powerful-performance-metrics-for-business-managers-part-1/>
- Khan, M.Y. y Jain, P.K. **Management Accounting. Text, Problems and Cases**. Ed. McGraw Hill, India, 2008.
- Kulkarni, Mahesh y Mahajan, Suhas. **Management Accounting**. Ed. Nirali Prakashan, India, 2008.
- **Unilever Sustainable Living Plan 2013: Making Progress, Driving Change**. Unilever Sustainable Business Team, Reino Unido, 2014.
- **The Next Level of Financial Performance**. Unilever, Jean-Marc Huet, Londres, Reino Unido, Diciembre 2013.
- **Introduction to Unilever**. Unilever, Investors Relations, Reino Unido, Noviembre 2014
- **Unilever's Controllers Department's Documentation**. <http://controllers.unilever.com/corp/b1388712.nsf>
- **Driving Business Performance: Unilever's Financial Growth Model**. Reino Unido, 2009

ANEXO

ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Madhavan Sivamani

Es director del área de “Global Cost Controlling” para Unilever, con responsabilidad por el control de costos en los departamentos globales de la compañía, así como por los costos indirectos en toda la organización.

¿Cuál es el rol de ‘Global Cost / Category Controllers’ en Unilever?,

El rol de nuestro equipo para por asegurar la ejecución del “Modelo Financiero de Crecimiento”, al procurar lograr el apalancamiento necesario a través de los gastos indirectos de la compañía, así como desde el punto de vista de los costos incurridos por los departamentos globales.

Contribuimos a este objetivo estratégico al simplificar los procesos relacionados con los costos centrales y todos los costos indirectos, al proporcionar transparencia con respecto a la información de costos, y al influenciar la gestión de los costos para alcanzar los “benchmarks” fijados.

¿Cuán relacionado está el rol del equipo con la generación de valor y la ejecución de la estrategia de la compañía?

Como “controllers” de las categorías, contribuimos al desarrollo de una cultura de desempeño, al definir claros objetivos de desempeño y definir y proporcionar la información necesaria para alcanzar dichos objetivos.

Es importante destacar que este equipo ha sido creado hace poco más de 18 meses, para proporcionar un enfoque holístico y consistente sobre la gestión de los costos a nivel global. El principio es que todos los costos deben ser tratados con el mismo nivel de disciplina y el “esfuerzo” requerido a cada unidad de negocio debe determinarse aplicando principios consistentes a través de la organización.

De esta manera podemos decir que el rol de nuestro equipo se conecta de manera directa con el “Modelo Financiero de Crecimiento” y la generación de valor, ya que tenemos injerencia directa en la definición de los objetivos corporativos anuales, y cómo los costos globales e indirectos contribuyen al apalancamiento, que es una de las principales “palancas” para la generación de valor.

En otros términos, este equipo proporciona transparencia en cuanto a cómo cada unidad de negocio contribuye a la creación de valor, desde la perspectiva del apalancamiento operativo.

¿Qué desafíos plantean el establecimiento de objetivos para las categorías, y las recompensas definidas principalmente a través de indicadores financieros?

Esta es una problemática propia de la naturaleza compleja de la organización, y probablemente algo difícil, o virtualmente imposible de resolver en su totalidad.

La realidad es que hay una clara dicotomía entre el rol de las compañías operativas, donde se ejecuta la estrategia en el día a día, y los resultados de corto plazo son en gran medida atribuibles al accionar de sus responsables, mientras que las categorías tienen un rol muy fuerte en la fijación de la estrategia a largo plazo para cada categoría y marca, algo que no se manifiesta claramente en el desempeño de corto plazo.

De alguna manera podemos decir entonces que la actividad de las categorías tendrá un impacto más significativo en la creación de valor en el largo plazo, y se plantea el desafío de cómo evaluar a las categorías y sus gerentes, ya que en definitiva los bonos individuales se deben pagar con relación al

año pasado y entonces se vuelve complejo evaluar en el corto plazo, el verdadero impacto que las actividades del año pasado han tenido en la creación de valor de largo plazo.

De más está decir que hay también una serie de áreas en las que el desempeño de las unidades de negocio está en gran medida influenciado por las categorías. Desde mi punto de vista, cuando nos enfocamos en el desempeño financiero de corto plazo, las compañías operativas tienen la responsabilidad por la ejecución en los mercados, mientras que las categorías son responsables por proporcionar a las compañías operativas los adecuados “mixes” de productos, marcas, campañas publicitarias e innovación, para poder crecer competitivamente en los mercados.

A modo de ejemplo, si hay una tendencia en el mercado de los desodorantes por reducir el desperdicio generado por el packaging, es la categoría de desodorantes la que tiene que desarrollar las propuestas a los consumidores para captar dicha tendencia (por ejemplo, los aerosoles compactos, que utilizan un envase de aproximadamente un tercio del tamaño regular, para proporcionar el mismo nivel de protección).

Esto significa que es necesario el desarrollo de un producto con un diferencial, de una campaña de comunicación que haga llegar el mensaje de la manera correcta a los consumidores, de fórmulas y soluciones tecnológicas para no incurrir en mayores costos, o bien de un producto que transmita la percepción de valor agregado necesaria para poder implementar un “Premium” al precio para no diluir margen, etc. Desde ya será responsabilidad de las compañías operativas asegurar la correcta distribución del producto, ejecución en el punto de venta, actividades promocionales y publicitarias, etc., para maximizar la potencialidad de los “mixes” provistos por la categoría.

Esto permite apreciar que en definitiva, si bien con distintos grados de influencia, el desempeño financiero, incluso en el corto plazo, es incidido tanto por las compañías operativas como por las categorías. Dicho de otro modo, si bien es discutible la medición de las categorías a través de variables como crecimiento de ventas o rentabilidad, también sería inexacto recompensar sólo a las unidades de negocio geográficas por dicho desempeño.

¿Qué tema quisieras destacar en particular, con referencia a proveer transparencia en cuanto a la responsabilidad respecto del apalancamiento operativo?

La finalidad que perseguimos con la creación de las distintas unidades de negocio que conforman la jerarquía de nuestro sistema de reporte de gestión, es precisamente la de asociar los diversos ingresos y costos con quienes son responsables por su gestión.

Si bien tenemos que reconocer que en muchas variables hay un alto grado de interdependencia entre distintas áreas o funciones (como ejemplo cabe referirnos a lo discutido anteriormente sobre las regiones y las categorías), en principio podemos afirmar que quien es evaluado por el desempeño de cierta unidad de negocio, es quien tiene mayor capacidad de influir en su desempeño.

Hay un caso en el cual esto no se verifica tan claramente, y afecta particularmente a los costos indirectos incurridos en las unidades de negocios geográficas. En Unilever se dan tres posibles situaciones con respecto a la responsabilidad por los costos indirectos:

- a) Si los costos son incurridos localmente, y son gestionados localmente, en este caso se reconoce en el estado de resultados del país, costos que dicho país gestiona; ejemplos pueden ser los costos de la fuerza de ventas, el equipo local de marketing, etc. Dichos costos serán cargados a centros de costos locales.
- b) Si los costos son cargados a una entidad global, y son gestionados globalmente, nuevamente el costo se reconoce en el estado de resultados de los departamentos globales, que son quienes los

gestionan; como es el caso de los equipos globales de marketing, o los diversos departamentos corporativos. Estos costos se cargan a centros de costos internacionales.

- c) El problema surge cuando costos que son incurridos localmente (es decir, cargados al estado de resultados local), no son gestionados localmente, sino que son gestionados por una función global.

Con respecto a este tercer caso, actualmente nuestros sistemas de reporte no proporcionan la suficiente visibilidad para ejercer el adecuado control sobre los responsables de estos presupuestos.

Hay dos razones principales para esto:

a) En los últimos 5 años, el foco por apalancarnos en la escala, ha dado lugar a que funciones globales gestionen contratos y también la centralización de la toma de decisiones en las funciones de servicio, lo que resultó en la creación de la organización de “Servicios Empresariales y Tecnológicos”. Esta entidad gestiona alrededor de un quinto de los gastos indirectos de Unilever, de los cuales aproximadamente la mitad se incurren en los estados de resultados de los países. “Servicios Empresariales y Tecnológicos” no tiene la visibilidad necesaria sobre los costos incurridos localmente, para beneficio local, pero gestionados globalmente.

b) Con la intención de sacar provecho de la especialización a nivel global, una serie de departamentos locales han pasado a depender de funciones globales como Investigación de Mercado, Compras o Legales. Nuevamente, los responsables globales no tienen la capacidad de ver y controlar adecuadamente sus gastos efectuados a nivel local, con beneficio a nivel local, pero con gestión global.

De la misma manera, quienes tienen responsabilidad sobre el estado de resultados local se enfrentan a un problema similar, ya que algunos de sus costos locales son gestionados por “Servicios Empresariales y Tecnológicos” u otras funciones globales.

Como resultado, tanto los costos de “Servicios Empresariales”, así como ciertos costos gestionados por funciones globales, que impactan el estado de resultados local están distorsionando la presentación de la información de costos desde la perspectiva de la responsabilidad, ya que el costo no es reconocido por quien tiene la mayor capacidad de gestionarlo o influirlo.

¿Cuál es tu postura al respecto de esta problemática?

Pienso que esta situación necesita ser resuelta de alguna manera, ya que actualmente es un problema significativo que tenemos en cuanto a la responsabilidad por la gestión de los costos Indirectos.

No cuestiono el esquema actualmente vigente en cuanto a la gestión de los costos ya que nos hemos movido en ese sentido precisamente por su mayor eficiencia; pero lo que necesitamos es aislar correctamente estos costos para proporcionar la transparencia necesaria para su adecuada gestión.

Actualmente los costos incurridos y gestionados localmente son cargados a centros de costos locales, permaneciendo en el estado de resultados local; mientras que los costos puramente globales son cargados a centros de costos internacionales, a través de los cuales se asocian a los diversos departamentos globales.

Soy de la postura de que los costos incurridos localmente pero gestionados por funciones globales ameritan un tratamiento diferencial, a través del cual permanezcan en el estado de resultados local, pero a su vez puedan ser aislados adecuadamente a efectos de segregar la responsabilidad por su gestión.

Kenichiro Sue

Es gerente del área global de “Performance Management”, encargados de determinar y comunicar los objetivos de las categorías, así como de evaluar su desempeño.

¿Cuál es tu opinión sobre las variables empleadas para evaluar el desempeño de las categorías?

Si bien el bono de las categorías depende en un 75% de medidas de desempeño financiero, un 25% de su evaluación (lo que la compañía denomina ‘calidad del resultado’) actualmente depende principalmente de variables no financieras: proporción del negocio ganando participación de mercado, margen bruto y atributos de marca (como la equidad de marca).

El margen bruto constituye una excepción ya que es una medida financiera, pero está planteada dado que hay un imperativo estratégico que es el de que la innovación es el principal motor para la mejora del margen bruto, y por ende se espera una determinada contribución mínima de las innovaciones a la mejora del margen bruto, ya sea por eficiencias de costos, o a través de propuestas de mayor valor para el consumidor, que permitan capturar parte de dicho valor mediante incrementos de precios.

Las otras dos variables conectan mucho más directamente con el desempeño competitivo y la creación de valor en el largo plazo; la proporción del negocio ganando participación de mercado apuntan directamente a evaluar el crecimiento desde una mirada externa (es decir, cómo estamos creciendo en relación a nuestros competidores, que en definitiva es una variable más relevante para entender cómo se está posicionando la compañía de cara al largo plazo), mientras que los atributos de marca, si bien no están relacionados necesariamente de manera directa con el desempeño de corto plazo, son valiosos al proporcionar evidencias sobre cómo la innovación, publicidad y promoción afectan la percepción de las marcas por parte de los consumidores; esto en gran medida es un indicador del desempeño futuro de las marcas.

A su vez hay otras variables, financieras y no financieras, que se miden en relación con la innovación; ya que probablemente es en la innovación donde se puede hacer de manera más directa la conexión con el desempeño de corto plazo. Estas variables son el Turnover de innovación, la participación de mercado de la innovación, y el margen bruto de la innovación. Son medidas en valores brutos e incrementales; estos últimos son los más relevantes en definitiva. Todas estas medidas son consideradas en los ‘casos comerciales’ en los que se evalúa cada proyecto de innovación.

El principal problema con estas medidas, es que la medición de los valores “brutos” es bastante sencilla (por ejemplo, cuánto facturó un nuevo producto, qué participación de mercado logro, etc.), pero la medición de los valores incrementales, sólo se puede hacer de manera teórica, a través de supuestos, ya que básicamente, no se cuenta con evidencia empírica de cuál habría sido el desempeño de la categoría o la marca, en el escenario hipotético de no haber realizado el lanzamiento.

Con lo cual, estas variables deben ser tomadas “con pinzas” y por ende resulta muy complejo plantear la evaluación de desempeño de las categorías tomando estos indicadores.

Esta problemática se torna aún más grave si tenemos en cuenta que aquello que verdaderamente es indicativo del valor creado para la compañía, no son las variables “brutas” de desempeño, sino precisamente las variables incrementales.

¿Qué alternativas se pueden considerar para minimizar estas tensiones y alinear prioridades estratégicas entre las unidades geográficas y las categorías?

Un punto que creo necesario resaltar, antes de responder específicamente esta pregunta, es que estas tensiones son claramente identificadas por Unilever, y se toman ciertas medidas para tratar de minimizar las “desconexiones” entre las unidades de negocio geográficas y las categorías.

Una medida muy importante, que ha ido evolucionando y puliéndose en el tiempo, es el “Category Strategy”, que básicamente consiste en un plan de desempeño financiero que las categorías actualizan anualmente, con una visión para los próximos cinco años, en función de las tendencias de las categorías y la agenda de innovación para este período.

Lo interesante de este ejercicio, es que, en primer lugar, consiste en una especie de “Modelo Financiero de Crecimiento” de cada categoría, con lo cual proporciona visibilidad directa sobre cómo se contribuye a la visión corporativa de largo plazo, pero por otro lado, se realiza para cada categoría a nivel local y es el resultado de un diálogo profundo entre regiones y categoría, que concluye con un “apretón de manos” entre ambas, proporcionando una dirección clara.

En consecuencia, los objetivos planteados finalmente para el año próximo, deben tener un alto grado de consistencia con la “Category Strategy” de manera tal de asegurar que se tratará de objetivos que las categorías pueden reconocer y adoptar como propios.

Sin embargo, la principal debilidad aún vigente, es que los objetivos finales de las unidades geográficas no tienen aspectos relacionados específicamente con las categorías. En consecuencia, las categorías en el fondo, si bien pueden proponer por ejemplo un determinado nivel de inversión en la categoría de Cuidado Personal para sostener los atributos de marca, las compañías operativas pueden decidir recortar dicha inversión ante dificultades para alcanzar sus objetivos de rentabilidad de corto plazo. Y aquí es donde radica uno de los principales problemas.

Particularmente considero que si bien hay una serie de limitaciones con respecto a las medidas de desempeño financiero, tienen la ventaja de que son fáciles de entender por todos, y se puede apreciar una conexión directa con la creación de valor.

Una vía que comenzaremos a explorar en 2015, es el establecimiento de objetivos específicos de categorías para las unidades geográficas, de la misma manera que plantearemos objetivos geográficos específicos para las categorías.

Esto debería contribuir a reforzar la consistencia estratégica entre geografías y categorías. Sin embargo, se debe poner el foco en unos pocos objetivos conjuntos “clave”, ya que el riesgo es caer en un modelo de objetivos “matriciales” donde los objetivos de cada geografía son desagregados a nivel de cada categoría, y entonces por ejemplo, un objetivo de crecimiento y rentabilidad para una región, se convierte en cuatro objetivos de crecimiento y rentabilidad.

Este enfoque resulta utópico e impracticable ya que delimita demasiado el accionar de las geografías, y puede llevar a la inacción y la total falta de foco en cuánto a qué y cómo priorizar.

¿Qué otras recomendaciones harías con respecto a los objetivos de desempeño financiero actualmente empleados?

Hasta 2014 utilizamos tres objetivos cualitativos principales: USG, UVG y COM, para evaluar el desempeño financiero. Conceptualmente, puede ser discutible la aparente duplicación con respecto al crecimiento (USG y UVG). Sin embargo, esta decisión tiene un fuerte sustento en el hecho de que en los últimos años la compañía alcanzó altas tasas de crecimiento y por ende, la creación de valor en

buena medida provino precisamente del crecimiento y esto probablemente justificó el fuerte foco puesto en dichas variables.

Ahora bien, en un contexto de bajo crecimiento como el actual, creo que puede ser relevante revisar dicha decisión, dado que probablemente el foco deba ser puesto en mayor medida en el apalancamiento operativo y del flujo de caja.

Salih Dal

Gerente Global de 'GCAD' (Group Chief Accountant's Department). Responsable por asegurar la calidad de la información destinada a reporte externo, así como de los indicadores financieros utilizados internamente para la medición del desempeño ("Management Reporting").

¿Cuál es el rol de GCAD en Unilever?

Somos responsables por el reporte de los resultados financieros a nivel global, cumpliendo con los requerimientos externos, y asegurando que la información financiera reportada representa una representación razonable del desempeño del negocio.

Esto incluye la relación con los auditores para asegurar el cumplimiento de las normas contables, y la preparación de información crítica, como los anuncios trimestrales y anuales de resultados.

¿Cuáles fueron los motivos para la decisión (tomada hace 5 años) de discontinuar el reporte de Indirectos por categoría?

La motivación de esa decisión es muy clara, y tiene que ver con el espíritu de simplificación. La realidad es que, especialmente en los países, los costos indirectos no tienen una atribución específica a nivel de categoría. Por ejemplo, la fuerza de ventas, que representa una gran porción de los costos indirectos; todos los costos de 'general management', así como funciones de soporte que proporcionan servicios de manera transversal a toda una unidad geográfica, sin distinción por categoría (Finanzas, Recursos Humanos, Legales, Tecnología de la Información), mientras que sólo una porción de dichos costos (los relacionados con la función de Marketing) efectivamente tienen una atribución directa por categoría.

Esto llevaba a una situación a una "industria" de asignación de costos en los países a las categorías, que no agregaba mayor información adicional, toda vez que sólo una proporción menor de los costos son directamente atribuibles. Por ende, hace aproximadamente 5 años se definió discontinuar la asignación de costos indirectos por categoría. De esta manera se generaron ahorros significativos en el tiempo invertido por múltiples equipos de finanzas alrededor del mundo.

La implicancia es que actualmente sólo es posible visualizar el COP (*Core Operating Profit*) a nivel de las unidades de negocio geográficas, pero el P&L de las categorías sólo proporciona información hasta PBO (*Profit Before Overheads*)

¿Cuál es tu punto de vista sobre dicha medida?

Si bien adhiero con el espíritu de simplificación que la impulsó, tengo dos principales objeciones al respecto.

La primera tiene que ver con los requerimientos de información externo. Al tiempo de tomarse esta decisión, la información financiera sólo se reportaba por región, pero no por categoría. Con lo cual al mantenerse el reporte de Indirectos a nivel geográfico, no había inconvenientes asociados a la discontinuación del reporte de Indirectos por categoría. Sin embargo, en los últimos años, se tomó a nivel corporativo una decisión en el sentido opuesto, al tomarse la decisión de comenzar a reportar externamente los resultados de las cuatro 'grandes' categorías: Cuidado Personal, Cuidado del Hogar, Refrescos y Alimentos.

Esto lleva a que actualmente sea necesario realizar un importante trabajo "offline" para poder arribar al Operating Profit por categoría, que hoy se ha convertido a partir de dicha decisión, en una de las principales medidas de performance desde el punto de vista externo.

La segunda tiene que ver con las implicancias en términos de estimar la generación de caja a nivel categoría, que si bien no tiene un impacto en el reporte externo, ya que el flujo de caja se reporta a nivel total (no por categoría), sí hay un interés interno por comprender la contribución a la generación de caja por parte de cada categoría, y nuevamente la falta de indirectos por categoría hace que su medición sea más compleja y excepcional.

Por último, cabe señalar que si bien en el caso de los países es mayor la proporción no asociable a las categorías, en los costos globales hay una gran proporción de los mismos que sí son propios de las categorías, y por ende son totalmente influenciado por las categorías, además de generar diferencias en sus niveles de rentabilidad. Con lo cual cuando consideramos a los indirectos en su conjunto (gastos locales más gastos globales), es realmente relevante su consideración a nivel de categoría, para tener una adecuada comprensión de la creación de valor por parte de cada una de ellas.

Con lo cual esta decisión probablemente revisarse, aunque buscando también alguna manera de capturar los indirectos por categoría en los países de manera simplificada, para no desandar el camino recorrido en términos de simplificación.

¿Qué valor agrega la atribución de costos globales a las unidades de negocio geográficas a través de los llamados “costos estadísticos”?

En primer lugar, es importante clarificar que cuando nos referimos a los costos estadísticos, estamos específicamente abordando una cuestión de “Management Reporting”: son una medida puramente de gestión.

El principal valor que agregan es que en una organización con una gran proporción de costos incurridos por organizaciones centrales o globales, permiten determinar qué unidades de negocio se benefician por dichas actividades desarrolladas centralmente. De tal manera, al agregar al estado de resultados de cada unidad geográfica, su correspondiente participación en los costos globales, se puede proporcionar una visión holística sobre el verdadero nivel de rentabilidad de cada unidad de negocio.

Esto posibilita además, efectuar benchmarking tanto interno como externo. Como ya he mencionado, esto sólo se efectúa a efectos de “Management Reporting”; no se corresponden necesariamente con la rentabilidad real de cada unidad de negocio, que estará afectada por cuestiones impositivas y legales que no son capturadas en este proceso, que sólo apunta a proporcionar una visión de la rentabilidad “correcta” de cada unidad de negocios.

¿Cuáles son los principales problemas que presenta la alocaión de “costos estadísticos”?

El proceso de alocaión de cargos estadísticos tiene numerosas implicancias desde el punto de vista de la complejidad de la información, tanto en cuanto al proceso de determinación de la apropiación de los costos, que se hace con un gran nivel de granularidad, como luego en cuanto a la manipulación de la información en los sistemas de reporte de información financiera.

Una de las principales complejidades está asociadas con el hecho de que, a efectos de no afectar el estado de resultados de las unidades de negocios mensualmente, el valor de costos estadísticos se determina antes del inicio del año, y se mantiene inalterable una vez publicado. Esto significa que si en el transcurso del año se producen significativos cambios en las actividades incurridas (por ejemplo, un proyecto a ser lanzado en Alemania no se lanza), no se verán reflejadas en el estado de resultados (es decir, el costo de dicho proyecto permanecerá en el estado de resultados de Alemania, dentro de los costos estadísticos).

En otros términos, al final del año los costos reales incurridos pueden diferir significativamente de los alocados a los países, y esto sólo se verá como un recuperado o costo adicional en los departamentos globales, pero no en el estado de resultado de gestión de los países.

Un segundo problema tiene que ver con la moneda de reporte. Dado que “Management Reporting” utiliza moneda constante, y el ejercicio de asignación se realiza en el último trimestre antes del comienzo del año subsiguiente, se efectúa aplicando el tipo de cambio vigente al momento (el tipo de cambio promedio del año calendario anterior). Y los costos se atribuyen a los países como un monto en moneda local, de manera tal que cuando se efectúa la conversión a un nuevo tipo de cambio, el impacto será neutro en moneda local, mientras que en consecuencia el valor en euros de los costos asignados, se moverá en función de la apreciación o depreciación de las monedas locales con respecto al euro.

Cuando se efectúa a principios de año la traslación al nuevo tipo de cambio, entonces los costos estadísticos serán reexpresados y pasarán a representar un valor diferente en euros. Esto genera una “desconexión” con los presupuestos subyacentes, ya que estos se incurren en determinadas monedas, que no tienen que ver necesariamente con las monedas de aquellos países en los que se están atribuyendo los costos.

A modo de ejemplo, si los costos globales se incurrieran totalmente en euros, mientras que los costos estadísticos se atribuyen a países cuyas monedas se deprecian en promedio en un 5% con relación al euro, los costos estadísticos se reducirán en un 5%, mientras que los costos se incurren en euros se mantienen constantes. En consecuencia, se genera un “gap” de 5% de los costos globales versus los costos estadísticos, o en otras palabras, los costos estadísticos dejan de reflejar adecuadamente los presupuestos de costos globales que deberían representar.

¿Cuál es tu opinión con respecto al costo-beneficio de realizar la asignación de cargos estadísticos?

Soy de la postura de que la asignación de cargos estadísticos en sí misma, no genera en definitiva una mayor disciplina en los costos globales. Los costos globales tienen su propio marco estratégico y un rol en cuanto a su contribución al apalancamiento operativo de la compañía. No creo que haya un rol adicional de la asignación de costos en sí misma para contribuir a esta eficiencia.

Probablemente considerar la eliminación de los cargos estadísticos del estado de resultados de gestión sería una propuesta demasiado “traumática” dada la manera en que la organización está acostumbrada a entender la rentabilidad de las unidades de negocio, pero es algo que mostraría un estado de resultados puramente influenciado por los equipos locales, y evitaría la constante referencia a los valores “excluyendo costos estadísticos” para poder comprender la verdadera contribución de las unidades de negocio a la creación de valor para la compañía.

Peleg Gilad

Gerente del “Cost Controlling”, con responsabilidad sobre la totalidad de los costos Indirectos incurridos por todas las unidades geográficas.

¿Cómo “encajan” los indirectos en el Modelo Financiero de Crecimiento desde una perspectiva de creación de valor?

Los costos indirectos, cuando consideramos tanto costos locales como globales, tienen un rol muy importante en cuanto a posibilitar el apalancamiento operativo que es una de las variables fundamentales para contribuir al crecimiento del *Earning Per Share*.

De tal manera, luego de considerar variables que inciden en la evolución interanual de costos como inflación, programas de ahorros, etc., se establece el nivel de contribución que los costos Indirectos a la mejora en la rentabilidad de la compañía, procurando requerir niveles de esfuerzo (desafiantes pero alcanzables) a las distintas unidades de negocios. Esto implica que es necesario tener una buena comprensión de la naturaleza de los costos subyacentes, para entender los márgenes de acción de cada unidad.

¿Qué dificultad con respecto a la medición de desempeño de los costos indirectos quisieras resaltar?

El principio general que aplicamos, es que tratamos de considerar lo que podemos llamar costos indirectos “*subyacentes*” de cada unidad, es decir, excluyendo aquellos elementos que no están relacionados con la gestión de los responsables de las unidades de negocio.

Una variable que siempre necesita ser aislada, es el bono de desempeño. El bono en definitiva, es el resultado de la evaluación del desempeño de cada unidad de negocio, y sin ser el producto de una actividad definida por dichas unidades (sino que es una decisión corporativa), impacta en definitiva en sus costos.

Si consideramos que hay un nivel de bono “estándar” (al par, es decir, asumiendo que la compañía -y la unidad de negocio- alcanzan exactamente los objetivos sin excederlos ni incumplirlos), cualquier pago por debajo o por arriba de dicho nivel, representará una reducción o incremento de costos, respectivamente.

Asumamos por un momento que en el año 1, un departamento gastó €100m, y cobró el bono al par. Si su objetivo del año 2 es que sus costos no crezcan, y lo alcanza, los gastos del año 2 también serán de €100m. Ahora, supongamos que esta unidad excede sus objetivos en general, y recibe un pago de bono del 120%, que representa una erogación de €2m en concepto de bono. En este caso, el costo incurrido lucirá como €102m y si no aislamos el efecto, en principio estaríamos penalizando a la unidad, por haberse desempeñado bien y haber cobrado un mayor bono.

Esto requiere un tratamiento específico, y sobre esto hay conceptualmente un acuerdo; el problema radica en la implementación, dado que este es un tema intrincado, y las definiciones de pago de bono de un año inciden en el siguiente. El bono debe devengarse en el año en curso, pero no es posible determinar antes de cerrar el año el nivel exacto de bono a pagar; además, el bono es pagado en definitiva algunos meses después del cierre del año, y recién en ese momento se sabrá exactamente el costo incurrido en función del año.

Siguiendo con el ejemplo anterior, supongamos que al momento de cerrar el año, preliminarmente se asumió que el bono debía pagarse al 130% y por ende se devengaron €3m adicionales, en lugar de €2m. Esto significa que en el año 1, se devengaron €3m, en lugar de €2m. Pero efectivamente se pagan €2m en abril del año 2, y al reversarse la provisión, hay una “ganancia” de €m (reversión de €3m devengados en el año 1, y cargo de €2m en el año 2).

A esto hay que sumarle el devengamiento que se decida hacer preliminarmente durante el año 2... en conclusión, los costos de cada año estarán “contaminados” por el devengamiento del año en curso, que puede ser al par, por arriba o debajo, y por el diferencial entre el devengamiento del año anterior, y el pago efectivo realizado con relación al año anterior.

Actualmente, contamos con una medida que aísla el costo del bono de los empleados dentro de los costos indirectos, pero no discrimina estas variables mencionadas anteriormente. De modo tal que se vuelve inevitable recurrir a requerimientos manuales de información a las diversas unidades de negocios para comprender estos efectos, lo que a la vez que ineficiente, resulta muy difícil de auditar; esto conlleva el riesgo de no estar comprendiendo correctamente el comportamiento subyacente de los costos, que es en definitiva nuestro objetivo.

¿Hay alguna otra cuestión relevante desde el punto de vista de la medición de costos indirectos que requiera particular atención?

Una temática que genera un gran nivel de complejidad es la de las transferencias de presupuestos. Durante cualquier año, tenemos decenas de situaciones en las que la responsabilidad por un equipo, proyecto o actividad es transferida entre dos unidades de negocio.

En general estos cambios responden a reorganizaciones en virtud de las cuales, por ejemplo algún costo que era responsabilidad de los países pasa a ser gestionado globalmente, o viceversa. Asimismo pueden darse transferencias entre distintos departamentos globales.

El sentido común indica que los objetivos de indirectos (y por ende, los objetivos de rentabilidad) deben ajustarse cada vez que se efectúa una transferencia.

Para dar un ejemplo, hay una región que tiene un objetivo de costos indirectos de €30m, y un objetivo de resultado operativo de €200m (ganancia), y un departamento global de IT con un objetivo de costos indirectos de €500m.

Digamos que un sistema de fletes era hasta ahora gestionado por la región, y su costo anual es de €5m. Se decide transferir su gestión al equipo global de IT. Por ende, la región incurrirá un costo menor, y el departamento global de IT, incurrirá un costo mayor. En consecuencia, el objetivo de costos indirectos de la región debe ser ajustado a €25m, su resultado operativo a €205m (ganancia), y el objetivo de costos indirectos de IT global, incrementado a €505m.

Como se puede ver, a nivel global, el impacto es neutro ya que sólo se transfieren actividades entre distintas unidades de la compañía. Es un caso de “bolsillo izquierdo, bolsillo derecho” a nivel total Unilever, pero es relevante a la hora de medir el desempeño de las unidades de negocios involucrados.

Hasta ahora tratamos la problemática de ajuste de los objetivos del año en curso, pero uno de los principales problemas que acarrearán estas transferencias, es la pérdida de la capacidad de comparar contra períodos anteriores.

Dado el costo y complejidad técnica de ajustar retroactivamente la información histórica en función de estos cambios, a priori lo que se observará en cualquier análisis de evolución interanual (que es la forma en la que habitualmente medimos el desempeño), es un “salto” en los costos de un año al otro, pero el motivo del mismo es la transferencia: en el ejemplo anterior, el costo de €5m estaba en la región en el año “0” mientras que está en el departamento global de IT en el año “1”.

Volviendo entonces a la medición “subyacente” de desempeño, esto hace indispensable efectuar ajustes por las transferencias de presupuestos para poder comprender adecuadamente la evolución de los costos en el tiempo.

Entonces nos encontramos con la situación de que para poder medir correctamente el desempeño, no hay otra opción que incorporar manualmente en la medición interanual, las transferencias de costos efectuadas entre cada año.

Este es un proceso complejo y riesgoso, dada la posibilidad de comisión de errores, pérdida de registros, etc. y por supuesto se vuelve más complejo cuanto más atrás se va en el tiempo. Con lo cual actualmente este proceso se gestiona de manera centralizada y con un registro “oficial” de transferencias para asegurar consistencia al menos desde el manejo de esta cuestión desde el centro corporativo.

Sin embargo es muy difícil, sino imposible, asegurar que alrededor del mundo todas las unidades de negocio estén realizando las mismas correcciones para los diversos análisis efectuados, lo que representa un importante riesgo en cuanto a la calidad de la medición del apalancamiento de costos generado por cada unidad de negocio en el mediano plazo.

Rahul Vas-Bhat

Vicepresidente de Performance Management global. Las principales responsabilidades de su departamento incluyen el mantenimiento del Modelo Financiero de Crecimiento, su traducción en objetivos para toda la compañía, (unidades geográficas y categorías), el control de los costos globales así como la ejecución de la estrategia en costos indirectos y generación de caja, además de dar soporte al directorio corporativo.

¿Cómo actúa el Círculo Virtuoso de Crecimiento como guía para el establecimiento de los objetivos corporativos anuales?

Desde un punto de vista financiero, el Círculo Virtuoso de Crecimiento conecta de manera clara con el Modelo Financiero de Crecimiento.

Puesto de manera muy sencilla, el Círculo Virtuoso de Crecimiento propone una mutua realimentación entre el crecimiento rentable de ventas, impulsado por la innovación y la inversión en publicidad y promoción, que podemos financiar gracias a las eficiencias de costos y el apalancamiento, al que contribuye el mismo crecimiento. Es un modelo simple y fácil de comunicar.

De esta manera, proporciona una guía que en 2009 se tradujo en una visión de largo plazo en cuanto al crecimiento, apalancamiento operativo y de caja, que se denominó el Modelo Financiero de Crecimiento.

Dicho modelo incluye objetivos de crecimiento en valores y volumen, mejoras en el margen bruto y en los costos indirectos para financiar una inversión incremental en publicidad y promociones, de manera tal de sostener el crecimiento competitivo; de esta manera apuntando a apuntalar un nivel de crecimiento de las ganancias por acción que sumado al pago de dividendos, proporcionen al accionista un retorno total (incremento del precio de la acción, más pago de dividendos) superior al 10% anual.

Ahora bien, esta es una visión de largo plazo y por supuesto el contexto macroeconómico y competitivo es dinámico, lo cual requiere de flexibilidad de nuestra parte para ajustar el modelo a situaciones y entornos cambiantes, con la vista puesta en el largo plazo.

De tal manera, los objetivos anuales de crecimiento, mejora en rentabilidad y apalancamiento operativo y de caja, son el resultado de la aplicación del Modelo Financiero de Crecimiento al contexto del corto plazo, manteniendo la consistencia con la ambición de largo plazo.

¿Qué beneficios trajo a la organización la adopción del Círculo Virtuoso de Crecimiento y el Modelo Financiero de Crecimiento?

Bueno, creo que uno de los principales beneficios es su sencillez. Esto permite comunicarlo a toda la organización y alinear la visión de cada equipo con el Plan de Vida Sustentable como marco de referencia para la toma de decisiones. Además, permite hacer la evaluación en virtualmente cualquier equipo o función en la compañía, sobre cuál es la contribución que realizan al Modelo Financiero de Crecimiento: distintos equipos o funciones tendrán mayor o menor grado de influencia en alguna o algunas de las variables, pero siempre sus roles deben tener una clara conexión en cuanto a qué parte del Modelo están contribuyendo.

Esto es muy potente en términos de alinear a la organización en términos de creación de valor; a su vez la propuesta de creación de valor del modelo no tiene sólo en cuenta a los accionistas, sino que tiene un fuerte foco en el impacto social y ambiental de la estrategia, buscándose precisamente generar ventajas competitivas desde dicho ángulo; con lo cual nuevamente contribuye a que los distintos departamentos incorporen esta mentalidad al establecer sus objetivos y prioridades.

Desde nuestro punto de vista, cuando establecemos el objetivo corporativo del año, luego podemos comenzar a desagregarlo entre las distintas unidades de negocios y regiones, lo cual implica un proceso de discusiones para entender las particularidades, prioridades y desafíos de cada unidad. Las regiones a su vez harán la “cascada” al nivel de cada país; de esta forma, sabemos que el enfoque “de arriba hacia abajo” puede ser también construido “de abajo hacia arriba” y esto, por así decirlo, permite un diálogo ya que a todo nivel se utiliza un mismo lenguaje.

¿Cuáles son las principales dificultades o desafíos con relación a la implementación de la estrategia?

Creo que hay un eje conceptual principal, que es el del corto versus el largo plazo, que tiene diversas manifestaciones en una organización como Unilever.

La primera implicancia, tiene que ver con los indicadores utilizados; los indicadores financieros, si bien interpretados desde una mirada de creación de valor en el largo plazo al concebirse el Modelo Financiero de Crecimiento, generan el riesgo del foco en el desempeño de corto plazo, antes que el desempeño de largo plazo.

La segunda implicancia, se relaciona con el uso de variables no financieras para la medición de desempeño; si bien se utilizan múltiples medidas de desempeño no financiero en la organización, y está claro que contribuyen al desempeño de corto plazo, pero especialmente también, al desempeño de largo plazo, es compleja su utilización a la hora de evaluar su impacto en el desempeño de corto plazo.

La tercera implicancia, es en cuanto a la medición del desempeño financiero de las categorías en el corto plazo, y cuál es el grado de injerencia de las mismas en la creación de valor en el corto y largo plazo.

Estas cuestiones se relacionan con la manera en la que se determina el cálculo del bono de desempeño para Unilever y las diversas unidades de negocio, que en definitiva es una de las principales variables que influyen el comportamiento en la organización.

¿Cuál es tu postura en cuanto al empleo de indicadores financieros para el establecimiento de objetivos y la evaluación de desempeño anual?

Puesto de manera simple, la gran ventaja de los indicadores financieros es que pueden ser medidos de manera consistente y con relativa facilidad, y a su vez, que conectan de manera directa en el Modelo Financiero de Crecimiento y los objetivos establecidos para el desempeño anual.

Teniendo en mente los riesgos que conlleva el foco en indicadores financieros, el Modelo Financiero de Crecimiento establece claros lineamientos en cuanto a cómo queremos lograr el crecimiento y la mejora en la rentabilidad. Por ejemplo, no queremos que la mejora en la rentabilidad se logre a expensas de reducir nuestra inversión en investigación y desarrollo, innovación y soporte publicitario y promocional, porque sabemos que son variables que contribuyen al crecimiento competitivo en el largo plazo.

Sin embargo, la presión por los resultados de corto plazo puede llevar a tomar decisiones que atenten contra este principio. En definitiva en el corto plazo, serán prioritarios el crecimiento y la mejora en la rentabilidad, y la presión por el desempeño en estas dos dimensiones existirá siempre, especialmente externamente (por parte de los inversionistas, analistas, etc.), independientemente del sistema de medición de desempeño que estemos utilizando.

Ahora bien, es parte de nuestra responsabilidad asegurar que cuando establecemos los objetivos, así como cuando evaluamos el desempeño anual, estas dimensiones adecuadamente sopesadas dentro de la evaluación, y aquí entra en consideración la “calidad del resultado”.

Por ejemplo, si tenemos dos unidades de negocio que alcanzaron exactamente sus objetivos de crecimiento y rentabilidad, no podemos recompensar de la misma manera a quien lo hizo ganando participación de mercado con respecto a la competencia, generando el apalancamiento a través de costos indirectos y reinvertiendo en publicidad, que a quien lo logró de manera no competitiva (perdiendo share), y alcanzando su objetivo de rentabilidad a través del recorte en publicidad, dado que no obtuvo el apalancamiento necesario desde otras variables. Claramente debemos recompensar a la primera unidad, mientras que la segunda debe ser penalizada.

¿Y qué rol tienen, o deberían tener los indicadores no financieros?

La realidad es que si uno considera el Círculo Virtuoso de Crecimiento, hay una serie de indicadores no financieros que a su vez se desprenden del mismo.

Por ejemplo con relación al crecimiento competitivo, se utilizan extensivamente la evolución de la participación de mercado, así como la proporción del negocio ganando participación de mercado. De la misma manera se evalúa extensivamente el progreso de los atributos de marca propios y de la competencia, que es un indicador fundamental para nuestras expectativas futuras de crecimiento competitivo.

Asimismo, en cuanto a la eficiencia operativa, se emplean indicadores de entregas a tiempo, evaluación de los puntos de venta, desperdicios, consumo de agua y generación de gases de efecto invernadero, evolución del personal por función y nivel jerárquico, etc.

A su vez, con respecto a la innovación e inversión en marketing, se evalúan la eficiencia de las campañas publicitarias, participación en la inversión publicitaria de las categorías con relación a la competencia, así como una serie de indicadores con respecto a los proyectos de innovación (cantidad de proyectos de innovación por categoría, alcance promedio de los nuevos proyectos, cantidad de países entre los que se sinergizan los lanzamientos, tiempo transcurrido desde su concepción hasta la concreción del lanzamiento, etc.

Ahora bien, en el fondo la organización debería ser recompensada por la creación de valor en el largo plazo, que a su vez, también es lo que debería reflejar el valor de la acción (que conceptualmente debería ser el valor presente neto de las expectativas futuras de flujos de fondos). Y muchos de estos indicadores justamente se relacionan con la potencialidad de generar valor en el largo plazo.

Sin embargo, la dificultad radica en establecer cómo cada uno de estos indicadores contribuye efectivamente a dicha creación de valor en el largo plazo, mientras que esto es muy claro en el caso de los indicadores financieros.

Con lo cual seguimos teniendo como organización un sesgo en el sentido de que la recompensa por desempeño a nivel corporativo está primariamente definida por indicadores financieros, aunque tanto a nivel global como de unidades de negocio, varios indicadores no financieros son tenidos en consideración para “ajustar” la evaluación de cómo se logró este desempeño.

Si bien hay una “fórmula” para evaluar performance basada en indicadores financieros, luego se considera una serie de indicadores adicionales, varios de ellos no financieros, que llevan a un ajuste final de la evaluación, si bien en esto último, no hay una fórmula predeterminada, sino que el conjunto de indicadores son considerados de manera conjunta para lograr una apreciación lo más holística posible del desempeño.

Pero nuevamente, el peso de los indicadores financieros es preponderante dada la participación que tienen en la evaluación de desempeño, y el hecho de que dicha participación es conocida y entendida por la organización en su conjunto, que es consciente del impacto de los mismos en el bono de desempeño.

Una medida empleada para desalentar, al menos parcialmente, el foco excesivo en los indicadores financieros sin foco en el largo plazo, es el uso de estos indicadores específicos para la medición en particular de determinados departamentos o funciones que tienen un mayor grado de influencia en los mismos.

¿Cómo se interrelacionan geografías y categorías en la organización?

Esta es una problemática de larga data y se origina en la naturaleza misma del negocio de Unilever, y la manera en la que se ha estructurado a la organización a efectos de ser competitiva.

A lo largo del tiempo y de manera creciente, Unilever ha evolucionado en el sentido de lograr la mayor especialización posible de sus diversos equipos y funciones, mientras logra a la vez eficiencias de escala.

De tal forma, por ejemplo, sus organizaciones de Marketing, Investigación y desarrollo, Comunicaciones e Investigación de mercado, son actualmente organizaciones globales, que llevan a cabo sus actividades soportando las operaciones de venta en las diferentes regiones.

En el caso de Marketing en particular, de hecho la función está dividida en dos; se gestiona globalmente todo lo relacionado con la estrategia de categorías y marcas y la agenda de innovación y desarrollo de campañas publicitarias (es decir, aquello que tiene mayor relación con el pensamiento de largo plazo), mientras que la ejecución local de las campañas e introducción de la innovación, y todas las cuestiones relativas al corto plazo, son gestionadas por los equipos de Marketing locales.

En consecuencia, las actividades locales de ventas y marketing son ejecutadas por los países (“operaciones de marketing y ventas”), mientras que las categorías globales se encargan de proporcionar un portfolio de productos, una agenda de innovación y campañas publicitarias que de alguna manera son la “materia prima” que los países necesitan para llevar adelante sus operaciones.

De tal manera, podemos pensar Unilever como una organización de la cual por un lado depende una jerarquía geográfica, cada una con su CEO, pero también dividida en cuatro grandes categorías globales, cada una con su presidente (esto sin entrar a considerar la dimensión funcional, que agrega otra dimensión a esta problemática).

Ahora bien, el problema con el que nos encontramos es que si pensamos ahora esta estructura como un estado de resultados, las operaciones se ejecutan en realidad en las unidades geográficas, mientras que las categorías sólo representan “costos” para la compañía. Con lo cual, podemos ver a la organización como un conjunto de centros de beneficios (los países) por un lado, y de centros de costos (las categorías) por el otro.

Aunque cuando queremos entender realmente el desempeño de las categorías, lo que queremos entender ver de manera holística su desempeño, lo cual implica la apreciación del estado de resultados global (y de cualquier región) a través de “cortes” por categoría. De esta manera podemos dividir el estado de resultados de Unilever por categoría.

¿Y cómo se gestiona la tensión entre objetivos de las unidades de negocio geográficas y las categorías globales?

Bueno, creo que este es uno de los principales desafíos que tenemos como organización, y no creo que haya una respuesta definitiva para esta cuestión.

La realidad es que las categorías globales proporcionan las herramientas para que luego las operaciones locales implementen la estrategia, y desde ya hay diferentes grados de influencia de ambas partes para el desempeño organizacional.

Por ejemplo, si la innovación no es de calidad, lo suficientemente relevante para el consumidor, si las campañas publicitarias no son efectivas, es difícil que el desempeño sea exitoso; y de la misma manera, aún dado todo esto, si la ejecución por parte de los países no es la adecuada (no se logra una distribución suficiente; no se acompaña la introducción de las actividades promocionales necesarias; la activación en el punto de venta es ineficiente; la campaña publicitaria no se comunica al “mercado objetivo” adecuado, o no se comunica con la intensidad o extensión en el tiempo necesarios), tampoco se lograrán los objetivos planteados.

Asimismo, en un punto hay discrecionalidad por parte de los países en cuánto a qué categorías priorizar, tanto en el esfuerzo de la fuerza de ventas, como soporte publicitario, etc. Un ejemplo típico sería un producto excelente para lavar la ropa, que no tiene un buen desempeño porque el país decidió recortar la inversión publicitaria para priorizar un lanzamiento de desodorantes, en un contexto de restricción a la inversión.

Los ejemplos pueden seguir, pero de esto se desprende que si bien la acción tanto de los países como de las categorías es la que en conjunto explica el desempeño, la injerencia de los países es mucho más directa en el desempeño de cada “celda” de país-categoría (ejemplo: Reino Unido/Desodorantes).

En consecuencia, cuando se evalúa el desempeño de las categorías en función de su estado de resultados global, se las está midiendo por variables que facilitaron, más que verdaderamente influenciaron de manera directa.

Esto es más cierto si consideramos que históricamente las regiones no han sido evaluadas por objetivos específicos de categorías, con lo cual su prioridad es la de lograr el desempeño requerido, independientemente de qué categoría contribuye a ello.

Volviendo al tema del corto versus largo plazo, parece claro que la actividad de las categorías parece mucho más orientada al largo plazo que al corto plazo, pero sin embargo hay dos principales dificultades con este principio:

La primera es cómo integrar una perspectiva de largo plazo, cuando el bono de desempeño corporativo está definido primordialmente por variables de desempeño financiero. Nuevamente se pueden complementar con algunos indicadores no financieros, pero esto principalmente constituye un ajuste complementario, antes que variables determinantes en la determinación del bono (e incluso, variables no financieras como la participación de mercado, si bien ricas en cuanto a que integran la perspectiva del desempeño relativo, en definitiva reflejan el comportamiento competitivo en el corto plazo y no necesariamente la tendencia de largo plazo).

La segunda tiene que ver con la rotación del personal en la organización. La agenda de las categorías significa que muchos proyectos desde su concepción hasta su ejecución en el mercado pueden llevar años, y es improbable que quienes verdaderamente contribuyeron a su gestión se encuentren en la misma posición, ya sea por rotaciones internas o incluso fuera de la organización.

Esto pone de manifiesto que incluso si midiéramos la performance de las categorías sólo a través de los indicadores más específicamente relacionados con su gestión (como por ejemplo, concentrarse en facturación de innovación, participación de mercado de la innovación, indicadores de salud de las marcas, evaluaciones de las campañas publicitarias), lo más probable es que tengamos un desfase temporal entre las actividades que llevan al lanzamiento de la innovación, y la existencia de evidencia real sobre su desempeño.

¿Entonces, la dicotomía unidades de negocios geográficas – categorías, es una “batalla perdida”?

Particularmente considero que la tensión entre geografía y categorías, y en cierto modo, entre el corto y el largo plazo, no puede ser erradicada en su totalidad.

Por otro lado, también es complejo “desconectar” a las categorías de la evaluación basada en el desempeño financiero de las unidades de negocio geográficas, que son en definitiva las que llevan adelante la ejecución de nuestro modelo de negocio.

Sin embargo, la experiencia reciente nos indica que las unidades geográficas en muchos casos han logrado los objetivos en su conjunto, pero de manera desbalanceada entre categorías, y en definitiva esto no está penalizado “per se” en nuestro modelo de objetivos vigente.

Lo que se debe explorar, es cómo lograr una mayor consistencia entre los objetivos de las regiones geográficas y los de las categorías. En otras palabras, incluir dentro de los objetivos de las unidades geográficas, objetivos específicos por categorías, y viceversa.

Hay que tener cuidado con este concepto ya que de manera intuitiva, surge la tentación de implementar objetivos en forma de “matriz”, en los que por ejemplo, a cada región se le especifica un objetivo de crecimiento de ventas para Cuidado Personal, Cuidado del Hogar, Refrescos y Alimentos; y así cada objetivo.

Es decir que cada objetivo se transformaría en al menos cuatro. Si sucediera esto para cada objetivo estratégico, nos encontraríamos con la situación de que entonces cada unidad de negocio geográfica de repente tiene una cantidad excesiva de objetivos, y esto “ahoga” al negocio al quitarle toda flexibilidad.

Con lo cual debemos proporcionar libertad dentro de un marco estratégico, en el que el desempeño sea evaluado tanto por el corto plazo (desempeño financiero del año) como por el largo plazo (ejecución de las categorías diferenciadas de las categorías).

Steve Weiner

Senior Vice President de Performance Management & Controlling. Miembro del directorio global de Finanzas. Anteriormente, Senior Vice President de Tesorería e Impuestos.

¿Qué cuestiones quisieras resaltar con respecto a cómo medimos el desempeño financiero en Unilever?

Creo que es importante comenzar por destacar el rol de nuestro sistema de reporte para gestión, versus el sistema de reporte financiero.

Mientras que el reporte financiero está orientado a satisfacer los requerimientos de información externos, el sistema de reporte para gestión tiene una orientación interna, y su finalidad es la de medir el desempeño de las distintas unidades de negocio de Unilever.

De esta forma, la información de gestión estará definida en términos de unidades de negocios (en lugar de entidades legales), categorías y funciones; excluye el impacto de los efectos cambiarios en la medición de resultados de las distintas unidades, al emplear el reporte en moneda constante (promedio versus el euro del año anterior), y a su vez incorpora en el estado de resultados de cada unidad, una proporción “justa” de los costos globales.

El espíritu es reflejar las variables que cada unidad de negocio puede influenciar efectivamente, al tiempo que permite hacer comparaciones internas y externas al proporcionar una representación holística de todos los costos atraídos por cada “celda” de negocios.

El tema que más me preocupa, es el sesgo que tenemos como comunidad de Finanzas, y transitivamente, como organización, a enfocarnos excesivamente en nuestra información de gestión, y cómo dicho foco, puede apartarnos de la búsqueda de la verdadera creación de valor en la organización.

Como concepto general, influimos el desempeño de la organización en función de lo que medimos y recompensamos. De modo tal que desde mi punto de vista, deberíamos procurar aproximar los criterios e indicadores en la mayor medida posible a aquellos empleados para el reporte externo.

Un ejemplo concreto, tiene que ver con los costos globales y su recupero.

¿Qué problemas relacionados con los costos globales son acarreados por la medición en nuestro sistema de reporte para gestión?

Contamos con una gran base de costos (Marketing global, Investigación y desarrollo, Comunicaciones, Tecnología de la información, equipos de liderazgo funcionales, departamentos corporativos) que la organización incurre de manera “central” desde un punto de vista de gestión. Se trata de departamentos, proyectos y actividades bajo la responsabilidad de equipos globales, que si bien se incurren de manera descentralizada por todo el mundo, son gestionadas centralmente.

En nuestro sistema de reporte para gestión, todos estos costos en lugar de incluirse en el estado de resultados del país en el que se incurren, razonablemente, se excluyen de dichos países, y en cambio se vinculan a “códigos internacionales de costos” a través de los cuales se asocian a un departamento global. Por ejemplo, si el equipo de Marketing de Axe Global se encuentra basado en Nueva York, sus costos no son reconocidos por la operación de Norteamérica, sino que son asociados al departamento de Marketing Global para Cuidado Personal.

Esto tiene sentido ya que de esta manera cada tipo de costo se aísla correctamente, y se asocia a quien corresponde. Ahora bien, esto nos deja con varios miles de millones de costos incurridos centralmente

para sostener las operaciones de los países (en el ejemplo anterior, el equipo de Axe Global desarrollará las nuevas variedades y campañas publicitarias de Axe).

Entonces, el siguiente paso lógico es la atribución de estos costos a quienes se benefician de los mismos. De esta manera, todos los costos centrales terminan reflejándose en el estado de resultados de los beneficiarios, y la compañía cuenta con estados de resultados comparables entre las distintas unidades de negocios, posibilitando efectuar comparaciones internas y externas.

La atribución de los costos se realiza de manera detallada, utilizando el principio de apropiación de costos más indicado para cada tipo de costo, proyecto o actividad. Todo esto resulta muy razonable, y es la manera en la que la compañía acostumbra medir los resultados, pero presenta un gran inconveniente: no se ajusta a la realidad, y lo que es más grave, la organización ajusta su comportamiento en función de estos cargos estadísticos, en lugar de hacerlo a la realidad económica.

¿A qué me refiero con esto? Es necesario entender qué sucede realmente con los costos globales. Los costos incurridos en los diversos países pero correspondientes a organizaciones globales, son facturados a las entidades matrices. De la misma manera, muchos costos globales son directamente facturados a las matrices. Esto nos dejaría en principio con una situación sumamente ineficiente desde el punto de vista fiscal, ya que estas entidades centrales tendrían un quebranto impositivo “crónico”, mientras los países tienen una alta rentabilidad y pagan impuesto a las ganancias, sobre una base que no refleja el hecho de que hay un beneficio en función de actividades llevadas a cabo de manera central, en beneficio de los mismos.

En consecuencia, las entidades matrices cargarán los costos a los países que se benefician de los mismos, a través de regalías, y cargos por servicios y tecnología. El problema es que este enfoque, acarrea varias ineficiencias desde el punto de vista fiscal, por diversos motivos en los que no quiero profundizar; pero no todos los costos pueden ser facturados a los países, ya que muchos (especialmente en los países en desarrollo, que son una parte creciente del negocio) tienen topes a los cargos de regalías, por ejemplo como cierto porcentaje de la facturación, sin importar que verdaderamente los cargos a efectuar deberían ser mayores; esto hace que queden pérdidas no recuperables, retenidas en las entidades matrices.

Asimismo, dependiendo de las diversas legislaciones impositivas, las facturaciones intra compañía pueden estar sujetas a retenciones que no en todos los casos pueden recuperarse; algunos costos no pueden ser deducidos; también puede haber costos adicionales por cargos de impuesto al valor agregado e impuestos indirectos.

Como se puede ver, todas estas variables representan, ya sea costos adicionales, o ineficiencias fiscales, que se producen en la realidad, pero son completamente invisibles desde el punto de vista de la información de gestión, a través de la cual las unidades de negocio son evaluadas. En otros términos, cuando estamos decidiendo incurrir un gasto central o localmente, nuestro sistema de medición de desempeño no está considerando estas variables.

¿Hay algún enfoque alternativo que permita solucionar esta situación?

Definitivamente es necesario evaluar enfoques alternativos; actualmente tenemos una organización (y una comunidad de Finanzas) enfocada principalmente en la alocaión estadística de los costos centrales, que en definitiva es un juego de “suma cero” a nivel total de la organización, mientras que la búsqueda de la eficiencia fiscal (que en definitiva se traduce en creación real de valor para el accionista), queda limitada a la influencia que los especialistas en impuestos puedan ejercer.

Tal vez la principal pregunta que debemos hacernos, es si verdaderamente tiene sentido proporcionar una visión de la rentabilidad de cada unidad de negocios, que es incontestable desde el punto de vista teórico, pero que no se condice necesariamente con la realidad.

Éste es uno de los puntos donde creo que debemos repensar seriamente la manera en la que medimos el desempeño financiero, y una oportunidad para “derribar barreras” y minimizar las desconexiones existentes entre el reporte financiero externo, y el reporte para gestión.

¿Hay algún otro punto que quisieras destacar sobre esta dicotomía entre reportes externos e internos?

Existe otra diferencia que puede volverse muy significativa entre el reporte interno y externo, y tiene que ver con la moneda de reporte utilizada. Unilever consolida su información financiera en euros; mientras que para el reporte externo, naturalmente se utilizará el reporte en moneda corriente, para el reporte interno se utiliza el reporte en moneda constante (tipo de cambio promedio del año anterior, de cada moneda local versus el euro).

Hay un propósito claro en este enfoque, que es el de separar el efecto cambiario, que está fuera del alcance de la organización, del desempeño subyacente (excluyendo el efecto de la evolución de los tipos de cambio de diversas monedas con respecto al euro). En líneas generales, coincido con este principio.

Ahora bien, se presenta un problema, si la fluctuación de los tipos de cambio afecta el desempeño de la organización en su conjunto. Este es un riesgo real para Unilever, dado que incurre gran parte de sus costos centrales en monedas “duras”, mientras que sus ventas se producen crecientemente en países en vías de desarrollo. Esto significa que hay una exposición a la volatilidad cambiaria, dado el “descalce” entre los flujos de ingresos y los flujos de costos.

Esto se puede ver claramente en los últimos años, en los cuales de la mano de la depreciación de diversas monedas contra el euro, y adicionalmente en 2014 la apreciación de la libra esterlina (una de las monedas en que se incurre una buena parte de los costos globales), han llevado a un creciente “divorcio” entre el crecimiento y la rentabilidad medidos en moneda constante, versus moneda corriente (que es en definitiva la realidad, y lo que perciben el mercado y los accionistas).

Aquí sin embargo, considero que cambiar a reportar información de gestión en moneda corriente no sólo no solucionaría el problema estructural, sino que generaría un gran nivel de confusión entre los diversos usuarios de dicha información, haciendo que se vuelque innecesario foco y energías en algo que verdaderamente no puede ser gestionado por las unidades de negocio.

Mi punto de vista es que necesitamos monitorear centralmente el impacto cambiario de manera de capturar las tendencias constantemente, mientras impulsamos las discusiones correctas a nivel corporativo, sobre dónde y cómo queremos incurrir nuestros costos estratégicamente.

Mohamed Hisham

Gerente financiero de la organización corporativa de Supply Chain.

¿Qué son los costos Indirectos de Supply Chain, y cómo se diferencian de los Indirectos generales?

Primero cabe definir a los costos Indirectos de Supply Chain. No nos estamos refiriendo a los costos indirectos de producción, sino a costos generales principalmente de la función de Supply Chain. Incluye la organización global corporativa de Supply Chain, el departamento de Compras global, y las diversas estructuras de Supply Chain existentes en las distintas regiones, incluyendo los equipos de liderazgo regionales, así como planificación de la demanda, entre otros. Asimismo, incorpora una parte de los costos de tecnología de información y servicios corporativos que soportan dichas actividades y procesos.

Adicionalmente, incluyen los costos por baja de materiales productivos por obsolescencia, así como de activos fijos empleados en los procesos productivos.

Creo que en la definición del estado de resultados de la compañía, y asimismo en la concepción del Modelo Financiero de Crecimiento, los costos Indirectos de Supply Chain, no han tenido un tratamiento equivalente con los costos Indirectos generales, que medimos en la línea de costos Indirectos del Estado de resultados, y que tienen un rol específico y definido en dicho modelo, con respecto al apalancamiento operativo.

Puede haber varios motivos para ello. Uno de ellos, es que normalmente se establecen objetivos de margen bruto que surgen como resultado de la combinatoria de precio, mezcla y costos directos e indirectos del producto; los costos Indirectos de Supply Chain han sido considerado como parte de los costos a través de los cuales buscar eficiencias, en conjunto con los costos de materiales, el proceso productivo, logística, etc. Queda de tal manera a discreción de la función de Supply Chain su gestión.

Un segundo motivo, es que resulta lógico enfocarse inicialmente en los Indirectos generales, dado que por su magnitud, tienen una mayor potencialidad de generar apalancamiento; si bien los Indirectos de Supply Chain siguen siendo lo suficientemente relevantes para enfocarse en ellos.

Como tercer motivo, al menos desde el punto de vista de control de costos departamentales, se establecen objetivos de evolución de la organización en términos de la cantidad de empleados, incluyendo específicamente a la función de Supply Chain, lo cual impacta de manera directa en los Indirectos de Supply Chain.

¿Pensás que se debería reconsiderar la manera en la que se miden (y determinan los objetivos) de los Indirectos de Supply Chain?

Uno de los principales problemas con los que nos encontramos, es que esta medida incluye los costos Indirectos departamentales, por así llamarlos, en conjunto con costos por bajas de materiales por obsolescencia y bajas de activos fijos, que están completamente desconectados entre sí y “contaminan” la medición.

Esto implica que cada vez que necesitamos analizar su comportamiento, necesitamos efectuar requerimientos adicionales de información de cada una de las regiones, para poder segregar ambos componentes, ya que necesitamos gestionarlos de manera diferenciada.

De manera tal que una medida fundamental para proporcionar la transparencia necesaria, sería la segregación en nuestro sistema de reporte para gestión, a los costos Indirectos propiamente dichos, de los costos por materiales obsoletos y bajas de activos fijos, que deben analizarse y gestionarse separadamente.

El segundo paso para mí, sería entonces implementar los mismos controles y rigurosidad actualmente empleados para medir a los costos Indirectos generales, dado que estamos refiriéndonos a costos de similar naturaleza, sobre los que deben aplicarse los mismos principios en términos de eficiencia y apalancamiento operativo.

Dicho de otra forma, en algún punto es anecdótico que estos costos estén separados de los Indirectos generales, y el marco estratégico de apalancamiento operativo, debería considerar a todos los costos Indirectos (incluyendo los de Supply Chain) desde una perspectiva más amplia y consistente.

De esta manera lograríamos tener una visión más clara y sostenible en el tiempo, sobre el rol que dichos costos tienen en cuanto a la contribución a la mejora en la rentabilidad de la compañía.

¿Cuál es tu postura respecto del reconocimiento de las ventas entre unidades de negocios del grupo?

Cabe comenzar aclarando que ha sido una definición tomada en el sistema de reporte de gestión, la de reconocer los resultados de ventas entre distintas compañías del grupo, como un resultado positivo dentro del costo de la unidad de negocios.

La ventaja de este método, es que la medida de facturación, sólo incluye las ventas a terceros, con lo cual los estados de resultados de las diferentes unidades de negocios pueden sumarse aritméticamente sin necesidad de correcciones, para obtener el estado de resultados consolidado.

Esto significa que cuando tenemos una fábrica en determinado país, desde la cual se provee a otras operaciones en el mundo, el costo (y el resultado positivo por la venta) de ese producto, benefician al estado de resultados del país en el que se encuentra la fábrica. El margen de venta es por supuesto bajo, ya que se trata de ventas efectuadas en línea con las regulaciones aplicables en materia de precios de transferencia.

Este tipo de operaciones, más allá de la magnitud de su impacto (que puede ser muy significativo), distorsionan la comparación de información toda vez que el estado de resultado de un país pasa a ser el resultado combinado de la operación de ventas de dicho país, más un negocio de exportación.

Ahora bien, el negocio de exportación no es “mérito” de la operación del país en cuestión, sino que es resultado de la estrategia global de la compañía respecto a dónde producir qué; el principio general es el de tener una reducida cantidad de fábricas con grandes economías de escala que abastecen a toda una región de determinado producto.

Entonces entramos en una situación en la que por ejemplo una mayor o menor demanda de otros países de determinado producto, o algún importante vaivén en los costos de materiales, pueden afectar significativamente el resultado de exportación y por ende, el estado de resultados del país “anfitrión” de la fábrica.

El principal problema desde el punto de vista de nuestra información de gestión, es que la información capturada por nuestro sistema global de reporte de gestión, no incluye la discriminación entre costos de ventas locales y resultado de exportación en el estado de resultados local de cada operación.

Por ende, cualquier análisis de evolución de margen bruto, así como la comparación de márgenes brutos entre categorías dentro de un país, o de una misma categoría entre distintos países, estará “distorsionada” por el hecho de que algunas unidades de negocios incluyen el beneficio de exportaciones.

Para agregar mayor complejidad, esto no ocurre en todas las geografías. En algunas regiones se ha migrado a un modelo en el cual todas las fábricas de cierta región, dependen de una unidad de

negocios regional gestionada por la función de Supply Chain, y dichas unidades incurren todos los costos del proceso productivo, para luego vender los productos a los diversos países que los requieren.

En este esquema, no se produce el inconveniente que discutíamos antes, ya que los países sólo reconocen los costos de los productos que venden, mientras que los resultados por exportación son retenidos por las entidades regionales de Supply Chain.

Sin embargo, a nivel de la región, habrá un cierto nivel de distorsión de todos modos en la medida en que parte de las ventas se realicen a países pertenecientes a otras regiones: en ese caso la región exportadora mostrará un beneficio en su margen gracias a las exportaciones, si bien al menos a nivel país el problema se elimina.

Pero mientras tanto, por diversos motivos, tales esquemas no han podido ser implementados a escala global, especialmente por cuestiones fiscales, lo que significa que en gran parte del mundo se retiene aún el modelo “tradicional” de Unilever en el cual los resultados de exportación siguen siendo reconocidos por los países.

Con lo cual actualmente nos encontramos con un modelo “mixto” en el que algunos países muestran una rentabilidad genuina y otros no, mientras que a nivel de las regiones, siempre hay un cierto nivel de beneficio por las exportaciones en la medida en la que se trate de exportaciones a países pertenecientes a otra región.

De más está decir que cualquier análisis de mezcla o comparación entre diversas regiones geográficas para una categoría determinada, debe ser tomado con pinzas dadas todas estas limitaciones, ya que se podrían extraer conclusiones erróneas (por ejemplo sugiriendo que el país “A” tiene un modelo de negocio más rentable que el país “B”, cuando en realidad el negocio del primero puede ser igual o menos rentable, pero verse beneficiado por el negocio de exportación)

En mi opinión, en consecuencia, hay dos maneras de solucionar esta problemática; para mí la ideal, sería la de directamente segregar los resultados de exportación en nuestro sistema de reporte para gestión, aun cuando el resultado sea retenido por los países, ya que de esa manera cualquier análisis de rentabilidad permitiría aislar el beneficio de la exportación, permitiendo el correcto análisis de las operaciones locales.

Un segundo enfoque, sería el de aislar (independientemente de los esquemas legales/fiscales implementados en la práctica) desde un punto de vista de las unidades de negocios en la jerarquía de gestión, en todos los países, la operación de ventas locales versus la operación de exportación. Esto permitiría directamente obtener un estado de resultados “local” de cada país donde el resultado de exportación está completamente excluido, mientras la operación de exportación es segregada en unidades de negocio diferentes.

EXTRACTOS DE ENTREVISTAS RESPECTO DEL MODELO FINANCIERO DE CRECIMIENTO

¿Qué rol juega finanzas en la ejecución de la estrategia?

Jean Marc Huet (CFO de Unilever)

El principal rol de Finanzas en procurar la implementación de la estrategia, está dado por sostener la ejecución del círculo virtuoso de crecimiento en la práctica, a través de la aplicación del Modelo Financiero de Crecimiento.

Charles Nichols (Senior Vice President – Controller. Miembro del comité ejecutivo de Finanzas)

El FGM vuelve a poner al crecimiento en el corazón de nuestro modelo de negocio. El círculo virtuoso de crecimiento consiste esencialmente en cómo traducimos al crecimiento en desempeño financiero.

Identifica las “palancas” clave de desempeño financiero: crecimiento de las ventas, apalancamiento operativo y apalancamiento del flujo de caja.

Nos da una indicación acerca de cuál puede ser nuestro nivel de ambición para cada una de esas “palancas”. Nos permite adentrarnos y entender cuáles son las verdaderas variables que impulsan el desempeño, y probablemente lo más importante, nos proporciona una guía para tomar las acciones necesarias para alcanzar dicho desempeño.

¿Qué cambió con la implementación del Modelo Financiero de Crecimiento?

Trefor Rowlands (Director de Supply Chain Finance)

Es un modelo que todos los miembros de la organización pueden comprender.

Ha permitido la migración de modelos estratégicos intrincados y complejos hacia un modelo mucho más sencillo.

Ayuda a tomar decisiones en cuanto a enfocar la inversión en aquellos negocios con mayor potencial de crecimiento rentable.

Remko Wessels (Vicepresidente global de Home Care Finance)

Es un modelo flexible y dinámico. Ayuda a identificar claramente las variables de crecimiento y creación de valor, y por ende funciona como una guía para tomar decisiones, y también entender dónde poner el foco.

Julie Teh-Ching (Vicepresidente, Finance Canada)

Es un modelo que mira al futuro y establece una clara visión de largo plazo para la creación de valor.

Paul Logan (Vicepresidente, UK Finance)

Tiene un gran valor en términos de influenciar la toma de decisiones.

Fabio Servulo (Vicepresidente, Brazil Finance)

En lugar de tratarse de un modelo complejo con excesivas variables, permite enfocarse en los principales impulsores de la creación de valor, y así posibilita una comunicación efectiva a los responsables por ejecutar la estrategia.

¿Cómo estamos utilizando el FGM en las unidades de negocio?

Richard Williams (Vicepresidente Finanzas – Spreads)

Contribuyó en gran medida a cambiar la mentalidad en cuanto al establecimiento de objetivos; de esta manera se los establece a nivel corporativo para luego comprender cómo se los puede alcanzar

mediante la contribución de cada unidad de negocio y categoría, mientras que históricamente la organización estaba sesgada hacia la construcción de los objetivos a partir de la agregación de información demasiado granular.

Ritesh Tiwari (Director de Finanzas, Controller Hindustan Lever)

Uno de los principales elementos valiosos del FGM, es que dada su sencillez es fácil de implementar y traducir a cualquier nivel de la organización; de tal manera se puede hablar en un mismo lenguaje y los objetivos corporativos se pueden trasladar de manera transparente a nivel de las distintas unidades de negocio y categorías.

Remko Wessels

Es crítica la importancia de traducirlo adecuadamente al nivel de las unidades de negocio. Es muy potente al conjugar los diferentes elementos de la estrategia en un modelo sencillo que explica las variables en las que es necesario enfocarse para lograr el crecimiento sostenible y rentable de manera sistémica.

Paul Logan

El Modelo Financiero de Crecimiento ha sido ‘decodificado’ de manera de proponer una visión estratégica ajustada a la realidad de los mercados desarrollados, y los mercados en vías de desarrollo, que en su conjunto confluyen hacia la visión estratégica global de la compañía.

Julie Teh-Ching

Contribuye a proporcionar un marco para la toma de decisiones en las categorías y ponderar escenarios alternativos.

Fabio Servulo

Cuando el FGM se traduce a nivel de las distintas unidades de negocio, se transforma en una poderosa guía de conducta para la toma de decisiones a fin de guiar cada negocio desde una perspectiva de creación de valor.

Steve Weiner (Senior Vice President – Performance Management. Miembro del comité ejecutivo de Finanzas)

Es necesario definir qué significa crecimiento sostenible y rentable para cada una de las categorías, a la vez que se debe llegar a una visión global en la cual la sumatoria de todas las categorías, confluyen en la ambición global de la organización.

Requiere imponer una fuerte disciplina y contribuye a que sucedan las discusiones correctas en términos de elecciones en soporte publicitario, de manera tal de invertir en aquellos productos que contribuyen a alcanzar los objetivos estratégicos.

¿Cómo contribuye el Modelo Financiero de Crecimiento a la adopción de una mentalidad orientada a la creación de valor en los diversos niveles de la organización?

Richard Williams

Un modelo financiero sencillo contribuye a que todos los miembros de la organización comprendan las principales variables a tener en cuenta para la ejecución de la estrategia, y por ende guía la toma de decisiones.

Paul Logan

Permite que los responsables por la gestión de las unidades de negocio interpreten la estrategia desde una perspectiva de desempeño financiero por sí mismos, sin la necesidad constante de la intervención de Finanzas para ello.

Proporciona un gran nivel de consistencia entre la manera en la que medimos el desempeño internamente, y la forma en la que lo hacen los analistas internos. De esta manera se plantean los objetivos con una orientación externa hacia la creación de valor.

Steve Weiner

La finalidad del FGM no es que sea utilizado solo por los niveles senior de la organización, sino que sea utilizado como guía para el establecimiento de objetivos a todo nivel.

Charles Nichols

Uno de los objetivos primordiales del FGM, es que absolutamente todas las unidades de negocio de la compañía, tengan una clara visión de cómo su área contribuye al logro de los objetivos planteados a nivel corporativo.

Jean Marc Huet

Proporciona una guía para la toma de decisiones; cada decisión deberá tener en cuenta si es conducente al cumplimiento de la estrategia corporativa, y si es consistente con el FGM. De esta manera debemos procurar que los recursos se estén invirtiendo de la manera más eficiente desde una perspectiva de creación de valor a largo plazo.

OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

Actualización del Modelo Financiero de Crecimiento	
Diciembre 2014 – Enero 2015	<p>Cada año se efectúa una revisión del desempeño anual y acumulado con respecto a los objetivos planteados en el Modelo Financiero de Crecimiento.</p> <p>En el caso de 2014, al efectuarse el análisis, surgieron las siguientes observaciones principales:</p> <p>A) El impacto adverso de las evoluciones de los tipos cambiarios, generó una importante dicotomía entre el desempeño medido en moneda constante versus el desempeño medido en moneda corriente.</p> <p>Cuando se efectuó la comparación acumulativa del desempeño en moneda corriente versus desempeño en moneda constante, se pudo observar que el crecimiento del flujo libre de caja se reduce drásticamente (virtualmente a la mitad) en moneda corriente versus moneda constante.</p> <p>Como consecuencia, para 2015, si bien el sistema de objetivos y reporte de gestión se mantiene en moneda constante, se efectuó un ejercicio en paralelo en función de futuros de monedas, para tratar de anticipar las posibles acciones necesarias en caso de que las monedas evolucionen desfavorablemente</p> <p>Se implementó un sistema de monitoreo semanal para seguir de cerca el impacto cambiario actual y esperado, de manera de realimentar los objetivos correspondientemente.</p> <p>B) Dada la desaceleración global en los mercados de consumo masivo, sumado al hecho de que el crecimiento no orgánico (adquisiciones) tampoco ha estado al nivel de lo previsto inicialmente, ha sido necesario volcar mucho mayor foco en la eficiencia de costos con el objetivo de sostener e incluso incrementar los niveles esperados de apalancamiento operativo a fin de alcanzar los objetivos de rentabilidad.</p> <p>El importante nivel de desconexión entre las monedas en las que se obtienen los ingresos (un cuarto aproximadamente de las ventas en euros y libras) y en las que se incurren los costos globales (prácticamente dos tercios en euros y libras) puede generar un alto grado de volatilidad, y en caso de evolucionar los tipos de cambio de manera desfavorable, como sucedió en 2014 (apreciación de la libra versus el euro, depreciación en general de las otras monedas con relación al euro) la presión sobre costos se vuelve muy fuerte.</p>

Establecimiento de objetivos para unidades geográficas y categorías	
Julio 2014 – Diciembre 2014	<p>Anualmente se efectúa a mediados de año un ejercicio de alineación estratégica entre regiones y categorías, estableciendo una visión a cinco años.</p> <p>Dicho ejercicio se comenzó a realizar hace algunos años con la finalidad de lograr el mayor grado de consistencia posible entre los objetivos de las regiones geográficas y las categorías.</p>

	<p>Sin embargo, los objetivos anuales que se establecen para las regiones no tienen una dimensión de categoría. En consecuencia, los acuerdos de cada región a nivel de categoría no son formalmente recompensados.</p> <p>Durante el año se producen situaciones en las que las regiones geográficas toman decisiones que las apartan de los acuerdos con las categorías. En algunos casos, la presión por el cumplimiento de los resultados de corto plazo es la principal variable.</p> <p>Por ejemplo, cuando se requieren recortes de inversión en publicidad y promoción, es discrecional de cada región en qué categorías efectuar los cortes. Esto puede perjudicar a algunas categorías más que otras, y las categorías no tienen injerencia para impedir que esto suceda.</p> <p>De tal modo, el cumplimiento de los objetivos de las categorías depende en buena medida de las decisiones tomadas por las regiones.</p>
--	--

Medición de desempeño de costos indirectos por categoría

<p>Octubre 2014 – Diciembre 2014</p>	<p>El directorio de Finanzas requiere una actualización del estatus de costos Indirectos de la compañía, a nivel de categoría, para poder efectuar la comparación externa con compañías equivalentes de cada sector (ejemplo: Cuidado Personal versus Beiersdorf, L'oreal, etc.).</p> <p>La ausencia de información de Indirectos incurridos localmente por categoría (discontinuada) genera dificultades en la estimación precisa de estos valores.</p> <p>Al contactarnos con el equipo responsable por el reporte externo de resultados, que debe proporcionar información de resultado operativo por categoría, descubrimos que tiene la misma dificultad.</p> <p>Si bien de manera manual se puede lograr efectuar una estimación aproximada de los mismos, representa un trabajo de gran complejidad que sólo puede ser realizado por excepción.</p> <p>De tal manera, se continúa midiendo principalmente la performance de las categorías hasta el "Resultado Antes de Indirectos".</p> <p>Esto también se ha constituido un problema ya que también hace que para la medición de la generación de caja de cada categoría, se deba recurrir a una serie de inferencias y supuestos, lo que hace que su seguimiento no sea del todo preciso, además de ser un proceso extenso y complejo.</p> <p>En el proceso de establecimiento de objetivos por categoría para 2015, estas falencias en la información disponible plantearon grandes dificultades.</p>
--------------------------------------	--

Establecimiento de objetivos de costos indirectos para las regiones

<p>Septiembre 2014 a Enero 2015</p>	<p>Por primera vez, se efectúa un establecimiento de objetivos para costos Indirectos de manera centralizada y holística (asegurando consistencia en los principios aplicados, tanto para las regiones geográficas como para los departamentos globales).</p>
-------------------------------------	---

	<p>El trabajo procuró relevar la información necesaria para comprender los costos “genuinos” sobre los cuales implementar la estrategia de apalancamiento según la región y categoría.</p> <p>Un problema que surgió repetidamente fue la influencia de los pagos de bono a diferentes niveles en las diversas unidades (lo cual depende de la evaluación de su desempeño), que es una variable que “contamina” el correcto análisis de rentabilidad y de costos.</p> <p>La dificultad se presenta principalmente como consecuencia de la falta de información oficial al respecto en nuestros sistemas de reporte de gestión, con lo cual se hizo necesario relevar la información de manera manual, lo cual encierra riesgos de errores.</p> <p>A su vez, para efectuar una adecuada comparación año versus año, es necesario considerar múltiples variables: el nivel de pago del año en curso, el nivel esperado de pago del año anterior, el pago efectivo realizado el año anterior (versus el devengamiento asumido anteriormente) y el pago efectivo realizado en el año en curso (versus el devengamiento asumido previamente).</p> <p>Descubrimos a su vez que este nivel de sofisticación en el análisis, no está difundido suficientemente y es probable que en los análisis de rentabilidad y apalancamiento realizados a nivel descentralizado, la metodología aplicada no sea consistente.</p> <p>Nos encontramos con un nivel de complejidad es alto y con diversos registros que no guardan un alto nivel de consistencia. Además los números recolectados, incluso si precisos, necesitan ser reexpresados año a año por el cambio en el tipo de cambio de reporte, lo cual hace que la información recolectada a nivel global en euros se vuelva obsoleta.</p>
--	---

Atribución de costos globales a las unidades de negocios	
Septiembre 2014 a Marzo 2015	<p>Los presupuestos de costos globales para 2015, aprobados durante septiembre de 2014, son alocados por nuestro equipo, uno por uno, en función de los principios más adecuados para atribuir los costos a las unidades de negocios que se benefician de los mismos. La mayoría de las reglas de atribución están basadas en facturación (último año móvil). Por ejemplo: los costos del equipo global de la marca Sedal se atribuyen a los distintos países en función de su facturación de Sedal.</p> <p>El proceso es extenso y complejo, y es especialmente difícil explicar la variación de un año al otro, del costo alocado a “celdas” específicas de negocio. Esto es así ya que influyen variables tales como los cambios año a año de los presupuestos globales, o las modificaciones en el tamaño relativo de las diversas unidades de negocio, tanto desde el punto de vista geográfico como de categoría y marcas.</p> <p>Esta atribución de costos se efectúa exclusivamente en el sistema de reporte para gestión, y dicho cargo se reversa o elimina a efectos de reporte externo.</p> <p>Dado que las diversas unidades de negocios no pueden incidir en dicha atribución de costos, los objetivos de rentabilidad de las mismas, excluyen el impacto generado por los costos alocados estadísticamente.</p>

	<p>Sin embargo, las unidades de negocio geográficas o “celdas” geográficas y de categoría, dedican gran parte de su esfuerzo a cuestionar y entender dichos costos. Nuestro equipo debe dedicar buena parte de su tiempo a proporcionar estas explicaciones, recibiendo numerosos cuestionamientos.</p> <p>Pero nuestra impresión es que se trata de una actividad que no agrega valor ya que en definitiva los costos globales son controlados desde el punto de vista de la rigurosidad presupuestaria y su contribución al apalancamiento operativo, y las discusiones sobre a quién cargar los costos, toda vez que los objetivos de las diversas celdas son ajustados por el impacto de los cambios en la alocaación estadística, no contribuyen a esa agenda, ya que el rebalanceo de costos entre regiones no genera ningún ahorro real a la compañía.</p>
<p>Noviembre 2014 a Febrero 2015</p>	<p>Una actividad conectada en cierta medida con la alocaación de costos en el sistema de gestión, es el recupero de costos centrales. Este proceso consiste básicamente en que las diversas entidades que incurren costos que responden a actividades globales, facturan dichos costos a las entidades matrices, las que a su vez recuperan dichos costos a través del cargo de regalías, y cargos por servicios y transferencia de tecnología.</p> <p>Nuestro equipo proporciona los principios a ser utilizados por los responsables en las compañías matrices, de efectuar la facturación de dichos cargos.</p> <p>Este proceso de recupero de costos enfrenta grandes complejidades dadas las diferentes legislaciones vigentes, que hacen que en parte no todos los costos incurridos puedan ser recuperados (por ejemplo, en países en los cuales existen límites a los cargos por estos conceptos establecidos como un porcentaje determinado de la facturación).</p> <p>En este caso estamos ante costos que son retenidos en entidades que terminan teniendo un “quebranto crónico” desde el punto de vista impositivo, en lugar de poder cargarse en entidades rentables, que podrían deducir dichos costos.</p> <p>El problema que vemos, es que la energía de la organización parece orientada al análisis de los costos estadísticos, que en el fondo no agregan valor, mientras que el análisis de eficiencia fiscal (que puede contribuir a la generación real de valor) queda relegado completamente a un segundo plano, ya que no es medido por nuestro sistema de reporte para gestión.</p> <p>Incluso, nos encontramos con numerosos casos en los que (incluso en la comunidad de Finanzas), el recupero estadístico de costos para gestión es confundido con el recupero “real” de costos facturados.</p>

Transferencias de presupuestos	
<p>Septiembre de 2014 a Marzo de 2015</p>	<p>Nuestro equipo tiene responsabilidad por asegurar la adecuada medición de desempeño de cada unidad de negocio.</p> <p>Uno de los temas que generan dificultades en este sentido, son las transferencias de presupuestos. Cuando en un determinado momento se traslada la responsabilidad por cierta actividad o proyecto, de una a otra unidad de negocio, nosotros nos aseguramos de que los objetivos sean ajustados de</p>

	<p>manera acorde, para seguir manteniendo consistencia con los objetivos planteados inicialmente.</p> <p>Para dar transparencia a este proceso, formalizamos la manera en la que deben efectuarse, requiriendo confirmación y acuerdo escrito de ambas partes involucradas, y publicando objetivos actualizados una vez por trimestre. Con lo cual la gestión del año en curso no suele generar mayores problemas.</p> <p>Sin embargo, tenemos un gran problema en lo que se refiere al análisis en el tiempo de rentabilidad para cada unidad de negocio. Si un determinado costo era incurrido hasta el año pasado por una unidad, y a partir del año en curso pasa a ser incurrido por otra, la información histórica deja de ser comparable.</p> <p>Esto requiere que cada vez que hacemos un análisis histórico de mediano plazo, se efectúe una serie de correcciones manuales a efectos de reflejar adecuadamente la información comparativa.</p> <p>La información no se suele reexpresar en nuestros sistemas dado que dicha reexpresión resulta muy onerosa en términos de la complejidad que significa y en general, muchas de las transferencias no son significativas a nivel corporativo, pero sí lo son para cada una de las unidades involucradas.</p> <p>Este inconveniente es recurrente y reconocido como una de las principales debilidades que enfrentamos en nuestra información de gestión, dado que no se pueden efectuar comparaciones precisas sólo basándose en la información disponible en los sistemas de reporte para gestión.</p> <p>La capacidad de hacer dichas comparaciones termina dependiendo de la información que guardamos en archivos Excel, y en general la información de más de 2/3 años en el pasado, se pierde debido a las rotaciones de gente en los equipos, así como por la falta de un proceso formalizado para su sostenimiento en el tiempo (ejemplo: tenemos información muy limitada respecto al período anterior al comienzo de nuestra gestión).</p>
--	--

Medición de los costos indirectos de Supply Chain	
Septiembre 2014 a Octubre 2014	<p>Se nos requirió el desarrollo de un modelo para el establecimiento de objetivos para costos indirectos para toda la compañía, y su enfoque a partir de diversos ángulos: objetivos estratégicos de apalancamiento de las unidades geográficas, objetivos estratégicos de apalancamiento de las categorías, incidencia de diversas funciones a nivel global y comparación con las compañías más eficientes en negocios comparables, entre otros.</p> <p>Al encarar el análisis, nos pareció pertinente no considerar solamente los costos indirectos identificados como tales en la línea de "Indirectos" de nuestro estado de resultados, sino también la de los costos indirectos de Supply Chain, incluidos dentro del costo de ventas.</p> <p>Al comenzar el trabajo de manera conjunta con el equipo global de Supply Chain, nos sorprende primero el descubrimiento de que dichos costos no habían sido parte del ejercicio de "benchmarking" efectuado anteriormente, y que había en consecuencia falta de consistencia en el enfoque hacia los diversos costos indirectos en la compañía.</p>

	<p>El segundo problema con el que nos encontramos, es que la información de costos Indirectos de Supply Chain incluye no sólo costos indirectos propiamente dichos (por ejemplo, principalmente los costos departamentales como la organización corporativa de Supply Chain, Compras, etc. y de tecnología de información, así como funciones de soporte relacionadas –Finanzas, Recursos Humanos-), sino también costos por materiales obsoletos y bajas de activos fijos, que son absolutamente diferentes en su naturaleza e impiden su correcta medición.</p> <p>De tal manera, el equipo global de Supply Chain necesita realizar recolecciones manuales de información para el correcto seguimiento de dichos costos en las diversas unidades geográficas, lo cual además de resultar extremadamente oneroso, encierra riesgos en cuanto a la calidad de la información obtenida.</p>
--	---