

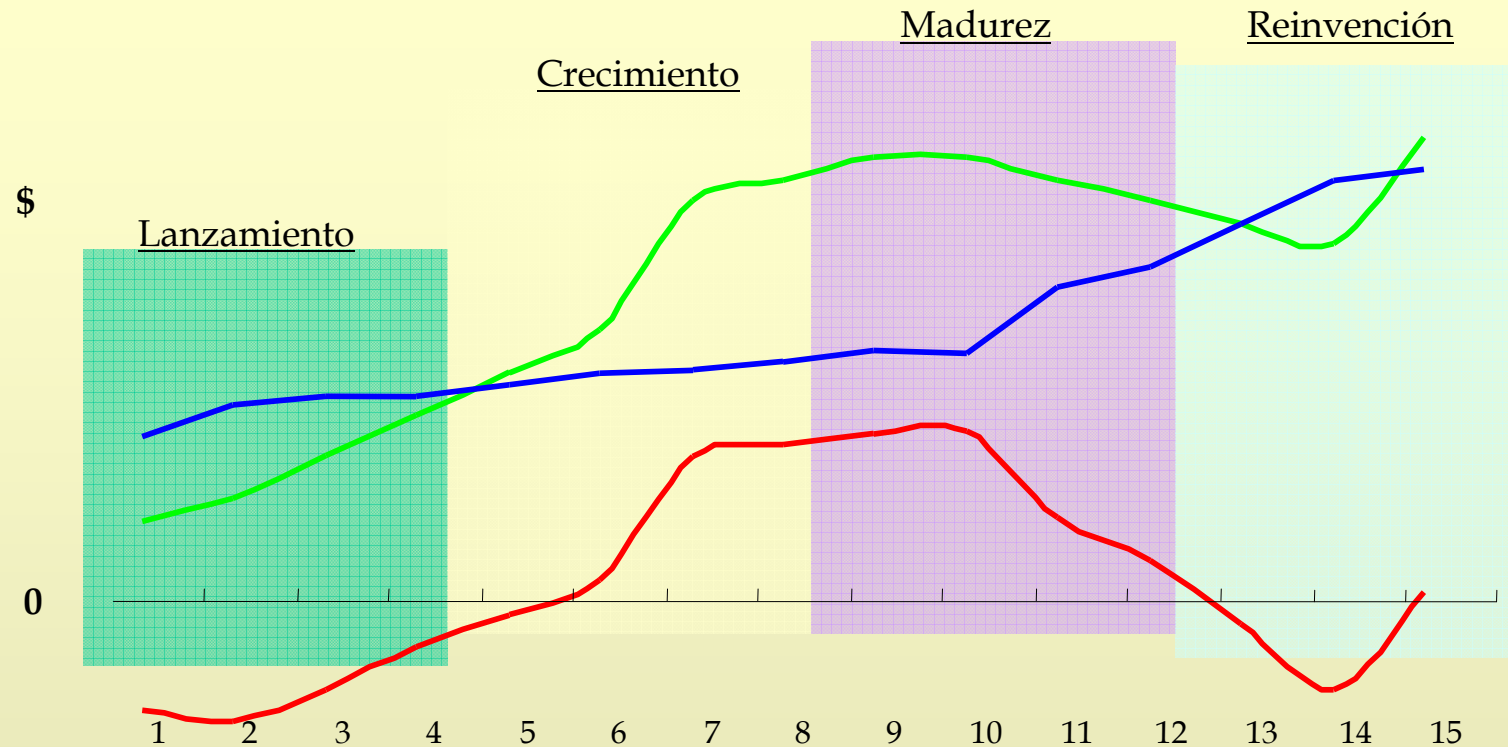
Planeamiento y control presupuestario



Planeamiento y control: Un modelo situacional

1° cuatrimestre 2009

Las crisis empresarias en la vida del negocio



Lanzamiento	Liquidez	Financiamiento	Delegación	Prosperidad	Liderazgo	Continuidad
Inexperiencia del management	Incremento de las inversiones y el endeudamiento	Expansión rápida	Concentración de la información y el poder	Complacencia y relajamiento	La empresa como continuación del dueño	Divergencia entre accionistas
Sistema de información inadecuado	Mala planificación de la tesorería	Problemas con límites de crédito en proveedores y bancos	Falta de mandos medios	Dividendos excesivos	El dueño no escucha a los demás y no controla	Defunción del fundador
Subcapitalización			Incremento del personal			Desavenencias en el equipo directivo
			Diversificación de operaciones			
		M.Ramos Mejía	Material Didáctico	Derechos Reservados		2

Prohibida su reproducción total o parcial

Drivers del control y del negocio en cada etapa

Así como el negocio es muy diferente en cada etapa, lo son también los requerimientos del control.

Etapa	Drivers del negocio	Drivers del control	Posibilidad de estandarización	Capacidad de medir resultados
Lanzamiento	Supervivencia	Rápido y aproximado	Incipiente en función a benchmarking	Incipiente en función al Business Plan
Crecimiento	Market Share	Diseño de procesos	Baja, en aprendizaje	Baja, en aprendizaje para desarrollo de indicadores
Madurez	Eficiencia	Estabilización de procesos	Muy alta	Muy alta
Reinvención	Rejuvenecimiento	Vuelta al entrepreneurship	Altísima en función a la experiencia	Altísima en función a la experiencia

Herramientas de control en las organizaciones

Cada función gerencial ha de ser desarrollada con la herramienta más adecuada a sus necesidades.

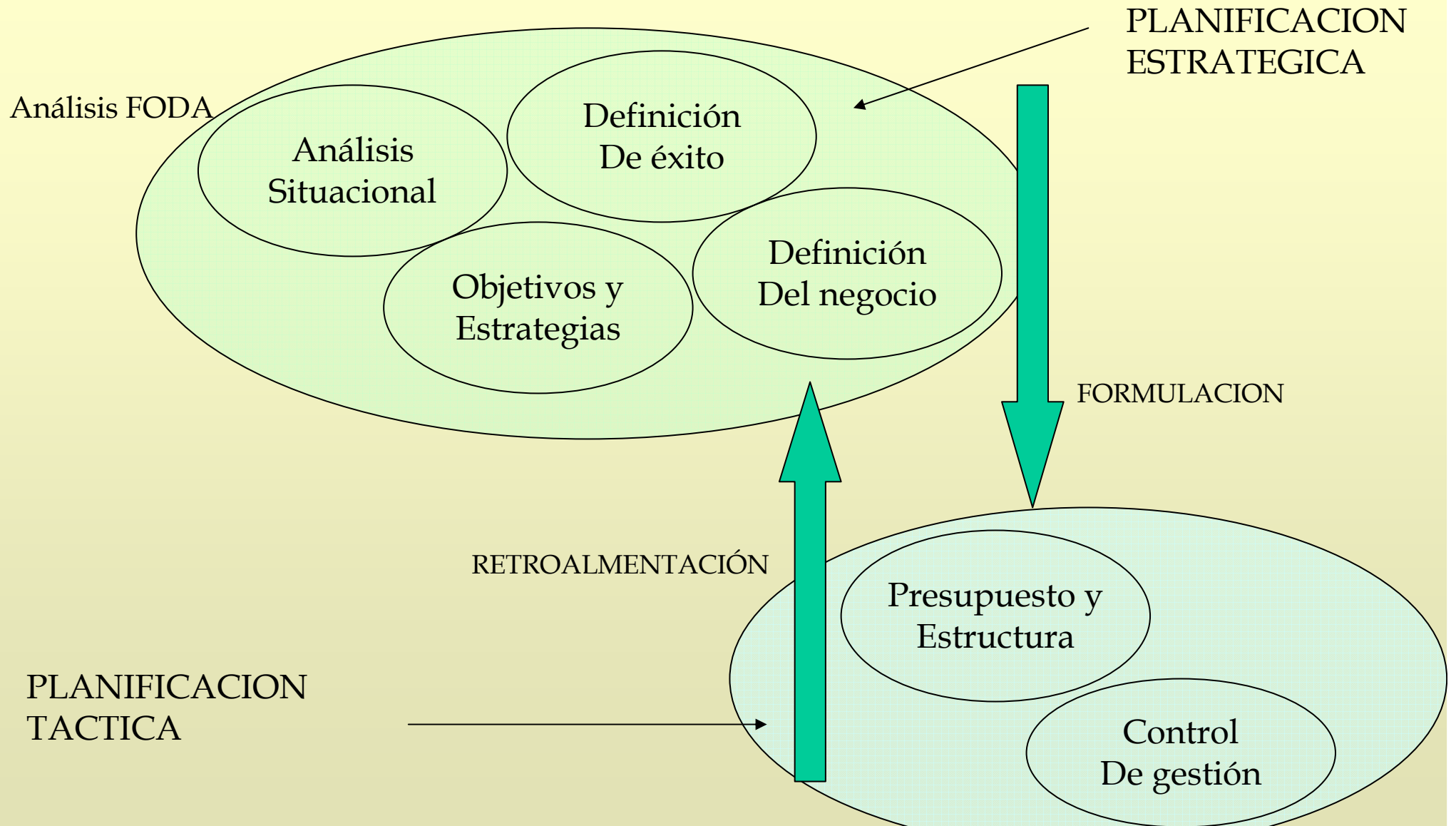
Función	Tipo de control	Ejemplos de herramientas de control
Orientación	Estratégicos	Balanced Scorecard Tablero de comando
Gestión	De gestión	Contabilidad Control Presupuestario Auditoría externa
Operación	De seguridad	Inventarios y arqueos Procedimientos Separación de funciones

Herramientas de control en las etapas del ciclo de vida

En cada etapa, las herramientas de control presentan diferentes características, que en definitiva le otorgan diferentes roles dentro del sistema de control

Ejemplos de herramientas de control	Lanzamiento	Crecimiento	Madurez	Reinvención
Balanced Scorecard Tablero de comando	Intuitivo en función al Business Plan	Ayudando a definir la estrategia	Imprescindibles para acotar información	Motores de la definición del cambio de rumbo
Contabilidad Control Presupuestario Auditoría externa	Sistema contable mínimo	En explosión	Detallados y abundantes	Aggiornados y sofisticados
Inventarios y arqueos Procedimientos Separación de funciones	Inexistente	Algunos controles imprescindibles	Detallados precisos asfixiantes	Eficientes y sabios

El Proceso de Planeamiento



Conclusiones

- La realidad es mucho más compleja de lo que pensamos habitualmente
- La problemática de control debe ser abordada desde la mayor cantidad de puntos de vista posibles: visión panorámica ó de síntesis.
- La solución de los problemas de control es siempre situacional. Depende de factores tales como la industria de que se trate, la situación competitiva, el momento de la vida de la empresa que se analice, la crisis en la que esté inmersa la organización, el grado de madurez administrativa, etc..
- El tablero de comando, como herramienta de control estratégico:
 - Es aplicable a cualquier empresa, no importa el tamaño ni la situación, con la única condición de ser un producto “ad-hoc” para un determinado momento y que con su utilización evolucionará con el negocio
 - Potencia y ayuda al desarrollo de la estrategia empresarial, pero no suple la visión empresarial y la acción directiva que la implementa
 - El Balanced Scorecard implica el uso sistemático y desarrollado en el tiempo de indicadores de la actuación, de la relación entre dichos indicadores, y de cómo dichos indicadores reflejen la estrategia empresarial implementada