

# *Planeamiento y control presupuestario*



---

## Tablero de Comando

1° cuatrimestre 2010

## ¿Qué es el presupuesto?

---

El presupuesto es una oportunidad para:

- ✓ Discutir la performance actual y futura
- ✓ Asignar responsabilidades, límites de inversión y gastos y direccionamiento de decisiones
- ✓ Abandonar la visión de corto plazo y levantar la vista

El presupuesto implica

- ✓ Análisis crítico de la situación actual y definición del negocio
- ✓ Fijación de objetivos y control del cumplimiento
- ✓ Compromiso del Management con la Dirección

# Fortalezas y debilidades de un sistema presupuestario

---

## FORTALEZAS

- ✓ Formaliza procesos
- ✓ Desmenuza la actuación
- ✓ Fuerza decisiones
- ✓ Asigna responsabilidades

## DEBILIDADES

- ✓ Tiende a focalizar sólo lo económico - financiero
- ✓ Acentúa la actuación pasada
- ✓ La estrategia está implícita pero ...  
Detrás de un montón de números !!!
- ✓ Acentúa la división funcional (reparte culpas)

# Tablero de Comando: los supuestos que lo soportan

---

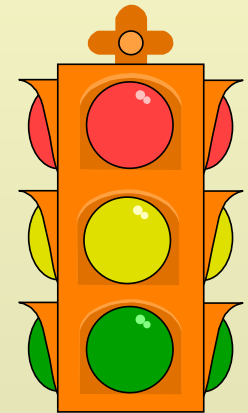
Los Indicadores “Hablan”

Cada negocio  
tiene sus áreas  
Clave

Existen ó pueden definirse  
estándares de actuación y  
objetivos de mejora



Puede realizarse el seguimiento de la actuación de cada  
área ó proceso clave a través de indicadores que midan la  
actuación versus el estándar



Racionalización y sistematización de la información para la toma de decisiones

# Tablero de Comando estratégico: la cuestión de los indicadores

---

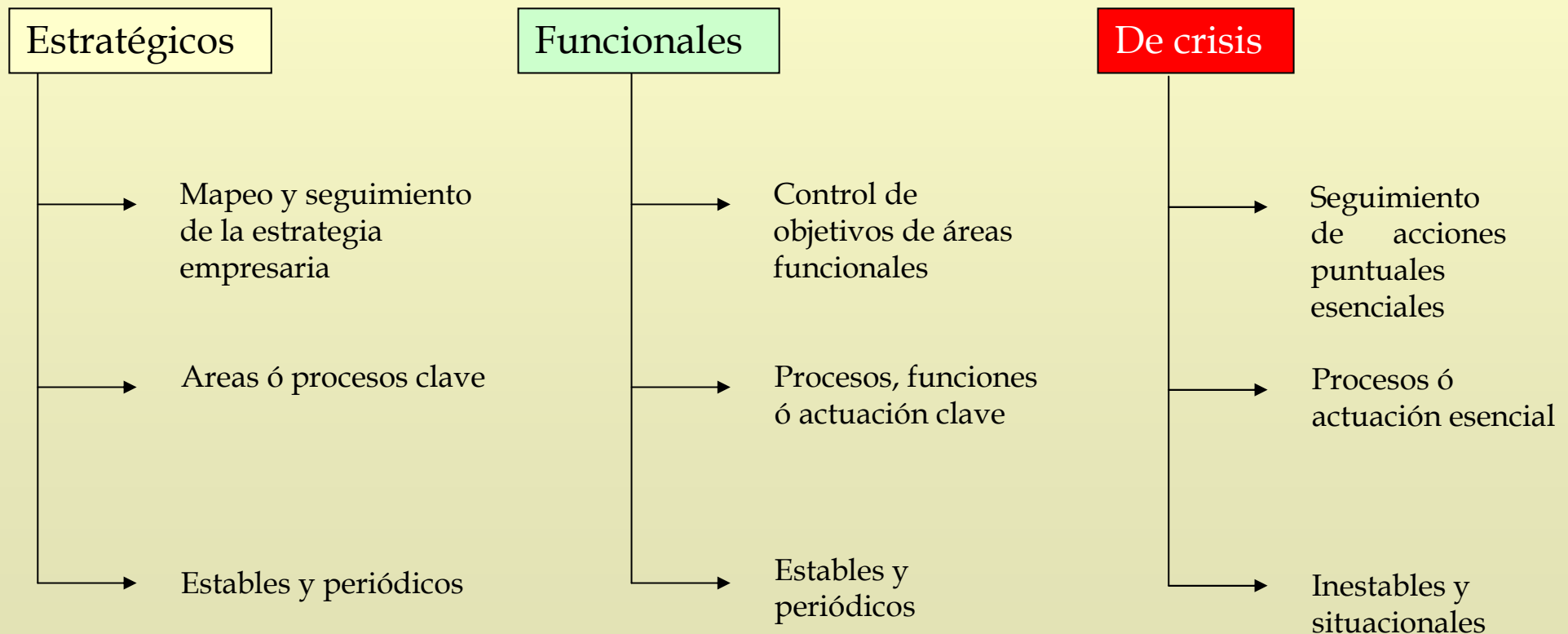
Las 9 virtudes cardinales de los indicadores:

- ✓ Escasez
- ✓ Representativos
- ✓ Oportunidad del análisis
- ✓ Mix de cuantitativos y cualitativos
- ✓ Medición homogénea
- ✓ Proveedores de la información confiables y controlados
- ✓ Estándar de comparación adecuado y actualizado
- ✓ Parámetros de alarma preestablecidos
- ✓ Seguimiento estricto de desvíos no tolerables

## Tablero de Comando: posibles usos

---

La solución planteada por el Tablero de Comando es el resumen de la actuación a través de indicadores, que seguidos estrechamente, con niveles de alarma ante desvíos, permitan estar razonablemente seguros de que no aparecerán sorpresas desagradables



# Tablero de Comando: posibles configuraciones

---

## En el soporte de la información

- Informe impreso
- Informe en medio magnético
  - Enviado por e-mail
  - Soportado en disco compartido

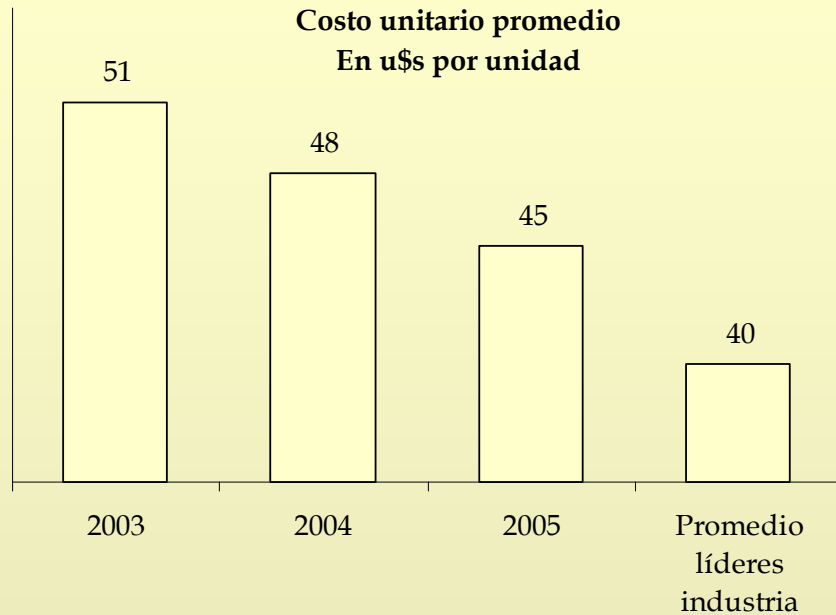
## En la cantidad y calidad de las personas quienes tendrán acceso a la información

- Limitado a los involucrados
- Compartido por toda la organización (la cuestión de la confidencialidad de los datos)

## En el formato

- Información gráfica
- Los semáforos
- Las áreas de alerta ---> informe con explicación de desvíos

# Tablero de Comando: Ejemplos de formatos



## Indicadores de cobranza

Indicador	Setiembre	Octubre	Plan	Valoración
Días en la calle	32	33	30	● (Rojo)
Incobrables s/ventas	0,5%	0,3%	0,8%	● (Verde)
Q cheques rechazados	10	12	11	● (Amarillo)

## Evaluación atención a clientes

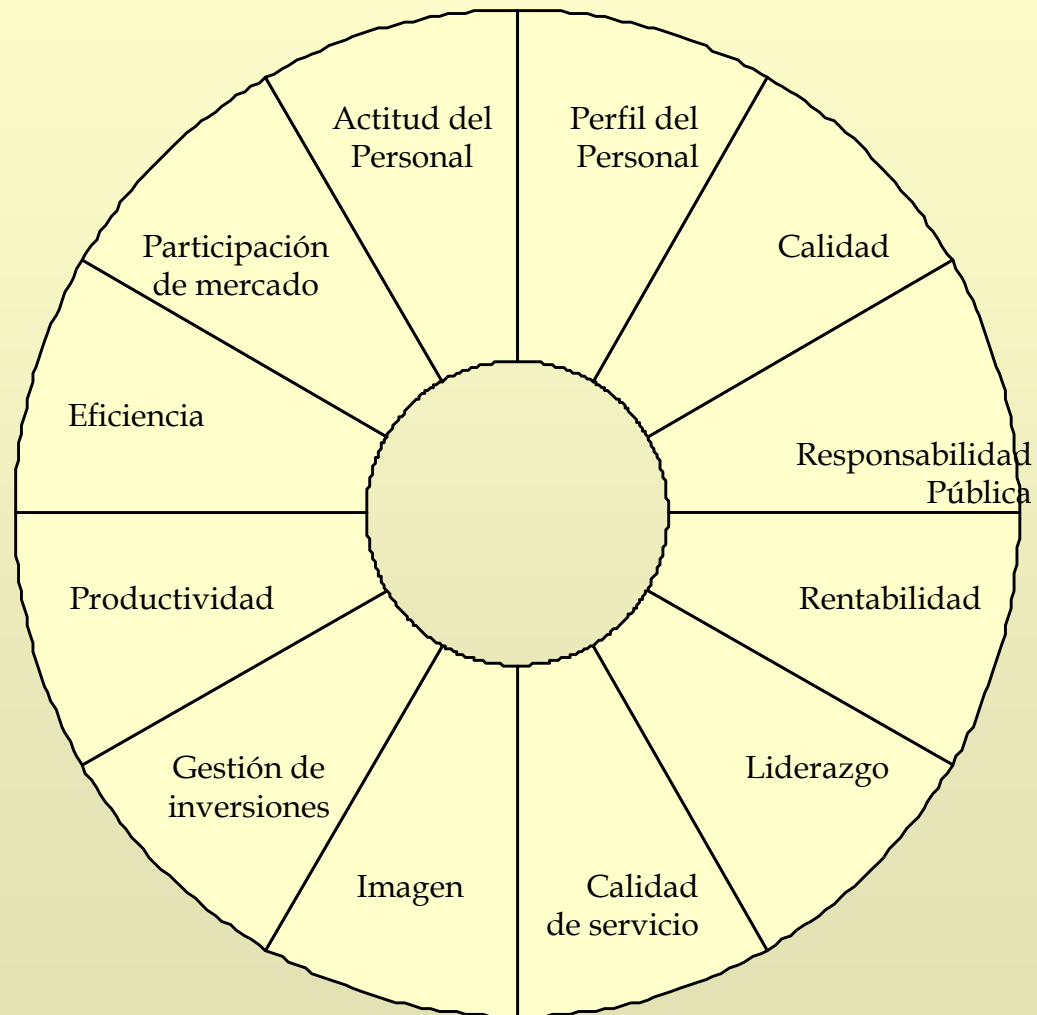
	Promedio 2001 / 03	Promedio 2001 / 03	Set 03	Tendencia	Objetivo	Malo	Aceptable
% respuestas positivas	85%	85%	86%	Mejorando	90%	< 80%	> 85%
Cantidad de quejas	6	6	7	Estable	3	> 10	< 8



## Tablero de Comando estratégico: Las áreas clave

---

El primer paso es definir las áreas clave ó factores clave de éxito: Area clave es aquella cuyo fracaso continuado impedirá el progreso de la empresa aunque el desempeño en las otras áreas fuera bueno



# Tablero de Comando estratégicos: Indicadores por áreas clave

---

## Actitud del personal

¿Tienen nuestros empleados la actitud que necesitamos hacia clientes, superiores y subordinados?

¿Está alineada dicha actitud con nuestras expectativas de atención a clientes?

- Rotación (egresos / total personal)
- Ausentismo
- Frecuencia y gravedad accidentes
- Clima interno
- Atención a clientes: nivel de satisfacción

## Perfil del personal

¿Es el perfil de nuestros empleados el adecuado para nuestra definición del negocio?

¿En qué medida contribuimos con la mejora en dicho perfil?

- Personal potencial para sectores clave
- Nivel de instrucción (años)
- Horas alumno de capacitación por mes
- Inversión en capacitación por empleado
- Edad promedio del personal

## Calidad

¿Cumplimos sistemática y coherentemente con las normas de calidad a que suscribimos?

¿Cuánto depende nuestro éxito de la calidad de nuestros productos?

- % de entregas en tiempo y calidad
- % producto fuera de norma
- Homogeneidad
- Reclamos de calidad: % sobre entregas

# Tablero de Comando estratégicos: Indicadores por áreas clave

---

## Responsabilidad pública

¿Cumplen nuestras operaciones y nuestra información a terceros con las leyes, las buenas costumbres y las reglas del buen hombre de negocios?

- Beneficios por acción
- Dividendos por acción
- Cotización (u\$s / acción)
- Donaciones (\$)
- Nivel de polución
- Demandas ó denuncias por por malas prácticas

## Rentabilidad

¿Cuál es la rentabilidad de nuestro negocio en todos los sentidos posibles?  
¿Cumplimos con el mandato de nuestros accionistas?

- Beneficio / Ventas
- Beneficio / Inversión
- Beneficio / Patrimonio
- Precio de venta
- Utilidad por línea en servicio (Telco)
- Ebitda
- Exposición en moneda extranjera
- E. V. A.

## Liderazgo e innovación

¿En qué medida nuestros productos y servicios se destacan por el grado de excelencia e innovación?

- Digitalización de la red (%) (Telco)
- Líneas por c/100 habitantes (Telco)
- Consumo per cápita (kilos/año por habitante)
- % venta cyf (costo y flete)
- Participación ventas nuevos productos s/ventas totales
- Cantidad de gente trabajando en equipos

# Tablero de Comando estratégicos: Indicadores por áreas clave

---

## Calidad de servicio

¿Es nuestro nivel aceptable de fallas coherente con lo que esperan nuestros clientes?

- Reclamos (% sobre pedidos)
- Tiempos de espera (logística)
- Averías c/100 líneas en servicio (Telco)
- Delay promedio vuelos (aerocomercial)
- % on time delivery
- % facturas sin objeción

## Imagen

¿Cómo concilia la expectativa de lo que queremos querer con la realidad de cómo nos ven?

- Aparición en medios (% favorables)
- Posicionamiento en ránking de empresas líderes
- % aprobación de la gestión en encuestas (servicios públicos)
- \$ invertidos en medio ambiente
- Montos de litigios total

## Gestión de inversiones

¿Cumplimos nuestros planes de inversión comprometidos en tiempo, montos y retorno de la inversión?

¿Cuán eficientes somos en el manejo del inventario?

- Inversión del ejercicio (\$)
- Stock materiales (días)
- Líneas instaladas no en servicio (Telco)
- Teléfonos públicos en servicio (Telco)
- \$ invertidos / Presupuesto aprobado de inversión
- Reducción de costos / valor de la inversión

# Tablero de Comando estratégicos: Indicadores por áreas clave

---

## Productividad

¿Está nuestra estructura alineada con nuestro nivel de actividad?

- % reducción de costos s/ objetivo
- Cantidad de procesos simplificados
- Ventas por empleado
- Gastos indirectos de fabricación sobre ventas
- Nivel de utilización de la capacidad
- Due date para el lanzamiento de ampliaciones

## Eficiencia

¿En qué medida nuestras operaciones son llevadas a cabo con el criterio de adecuado balanceo entre eficiencia y nivel de servicio deseado?

- Costo del pasivo
- Días en la calle
- Morosidad promedio
- Rentabilidad activos líquidos
- Dead inventory (%s/total)
- Stocks out: cantidad y valorización pérdidas

## Participación de mercado

¿Cuál es la situación competitiva?  
¿Cómo impactan nuestras políticas en nuestras ventas y en las de nuestros competidores?

- MS por producto
- MS por zona
- MS principales clientes