

# *Planeamiento y control presupuestario*

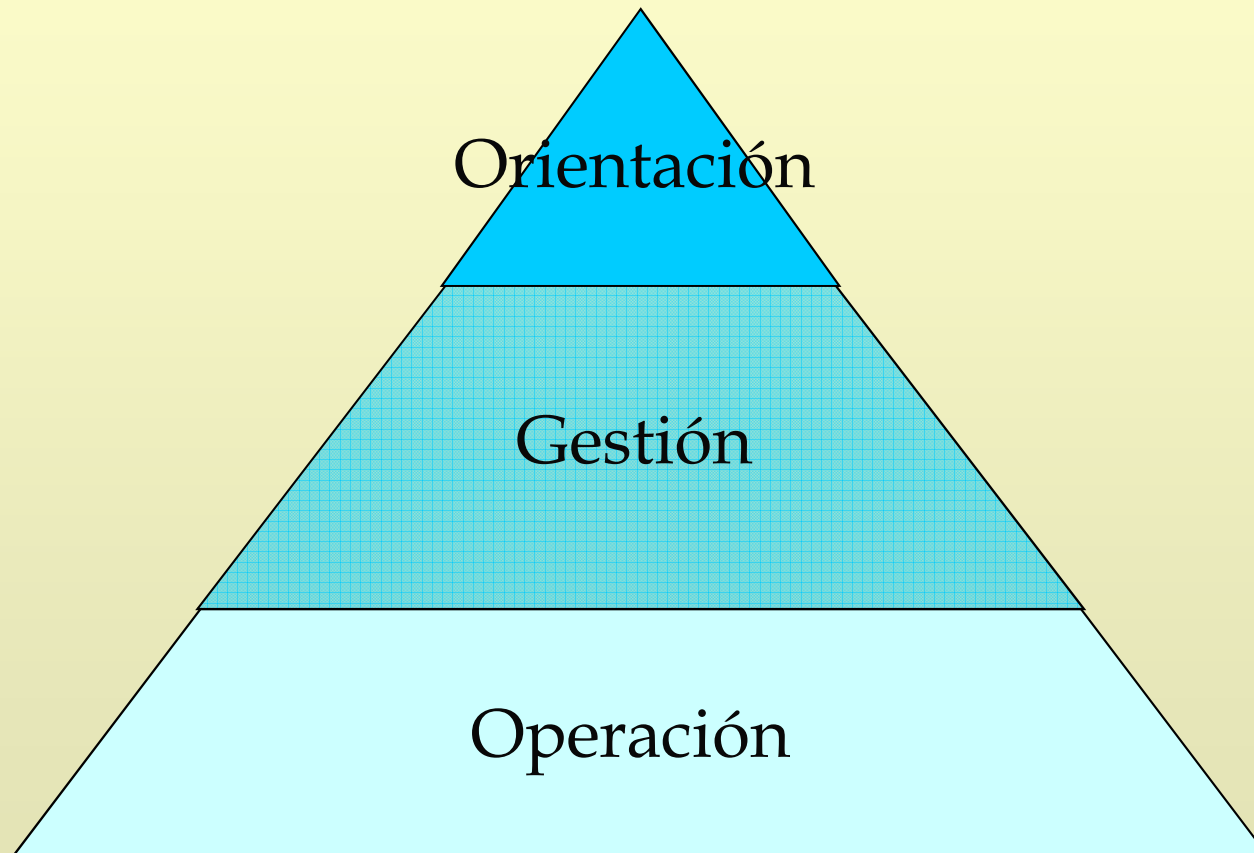


---

Desarrollo de clases  
Cambio, ciclo de vida y crisis

2° Cuatrimestre 2013

# Las funciones gerenciales básicas



Qué, cuándo y  
dónde hacer

Cómo obtener y  
asignar recursos

Ejecución  
concreta

# Las dimensiones de la organización

Dar al accionista el nivel de recupero de la inversión más adecuado sin comprometer la supervivencia de la empresa

**Financiera**

Dar razonable seguridad de que no aparecerán sorpresas desagradables

**Eficiencia Operativa**

**Control Directivo**

Asegurar la operación diaria y en el largo plazo

Asegurar la adecuada coordinación de las personas que integran la empresa

**Marketing**

**Factor Humano**

Definir la necesidad a satisfacer por nuestros productos

**Estrategia corporativa**

Elegir el camino + adecuado y la comunicación al entorno

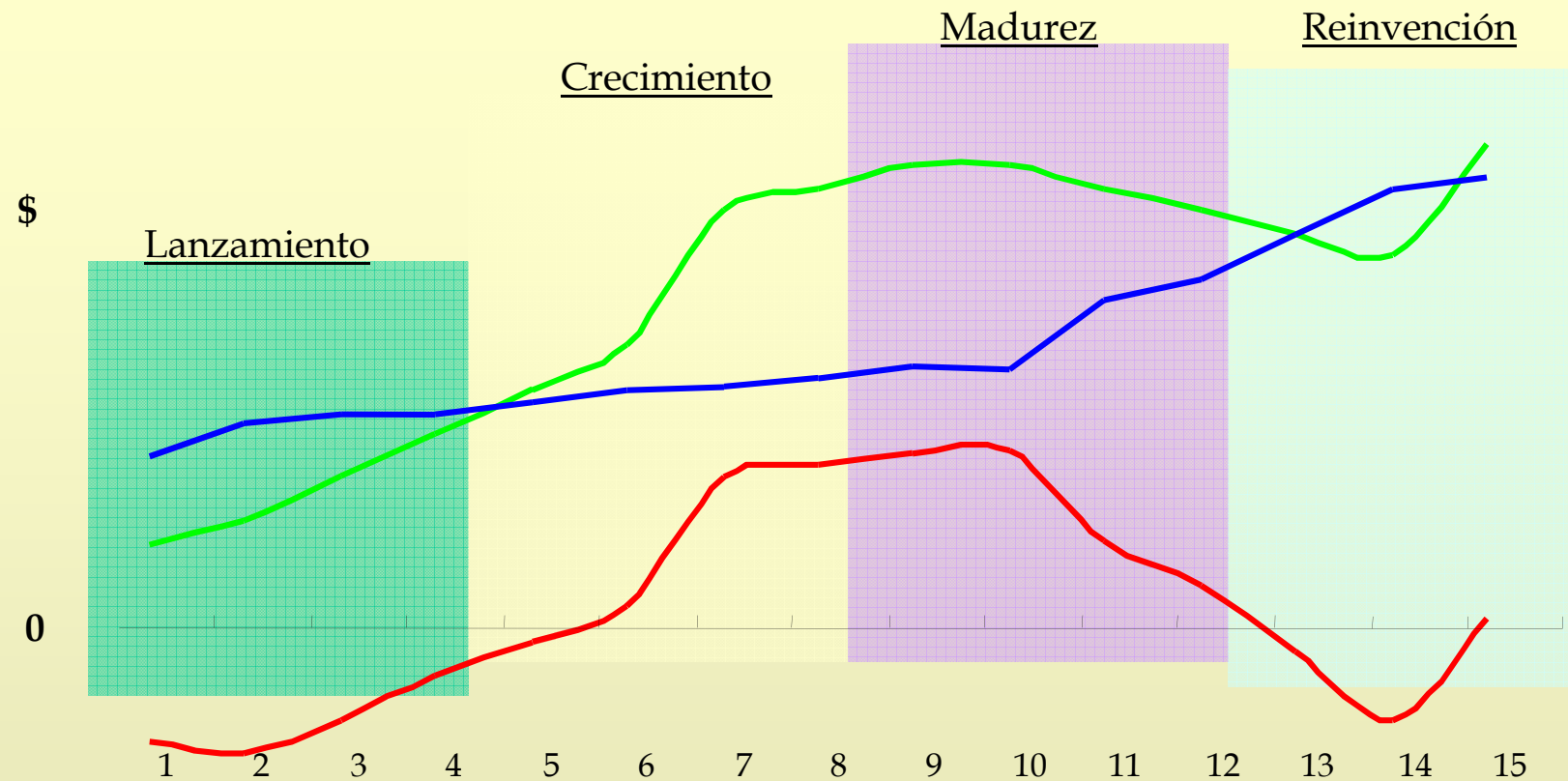
**Entorno**

# 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

# 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 de insumos 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			5

# ***El Enfoque sistémico.***

- **¿Qué es un sistema?**
- **Rango de sistemas**
- **Sistemas abiertos versus cerrados**
- **Sistemas determinísticos versus probabilísticos**
- **Visión global - Sinergia - Interrelación de partes**
- **El desarrollo de la visión compartida**

# ***La Visión Estratégica.***

- **Privilegiar lo importante a lo urgente**
  - **Analizar cual es nuestra contribución al problema.**
  - **Privilegiar la visión global**
  - **Estudiar el proceso de cambio.**
  - **Elaborar un Plan.**
  - **Controlar desde la Gestión.**
- **MIRAR HACIA ADENTRO**
  - **MIRAR HACIA AFUERA**
  - **MIRAR DESDE AFUERA**

# *El fenómeno del cambio*

---

- Lo único permanente es el cambio (Heráclito)

Entender el cambio requiere un distinto concepto de la vida: nada es para siempre

- Cambios en el contexto macro
  - El cambio tecnológico
  - El cambio social
  - El cambio económico
- Cambios en el contexto micro
  - El dilema de la competitividad - productividad



# *Cómo entender el fenómeno del cambio*

---

El cambio requiere de un proceso interno de comprensión:

- Porqué se producen los cambios
- Adónde se dirigen esos cambios.
- Aceptar los cambios
  - Visualizar los cambios como oportunidades en lugar de problemas
  - Concepto de organizaciones inteligentes que aprenden de sus errores, son ágiles, la toma de decisiones es descentralizada y son abiertas a nuevas situaciones (Peter Senge)

# *Organización abierta al aprendizaje*

---

- Pensamiento sistémico
- Visiones compartidas
- Aprendizaje en equipo
- Revisión de los propios modelos mentales - reconocer paradigmas
- Desarrollo integral de la persona

# *Dirigir el cambio*

---

Mantener y mejorar la competitividad a largo plazo es la única prueba verdadera de haber dirigido el cambio

Síntomas de pérdida de competitividad:

- Complacencia con el éxito
- Perder contacto con los clientes
- Desalentar el espíritu emprendedor

Las lecciones de las empresas que dirigen el cambio exitosamente

- Adaptación constante
- Atender cuidadosamente a stakeholders
- Estimular la iniciativa
- Establecer altos estándares de rendimiento
- Invertir en capital humano

El futuro no es inmutable. No existen recetas, sólo la convicción y voluntad

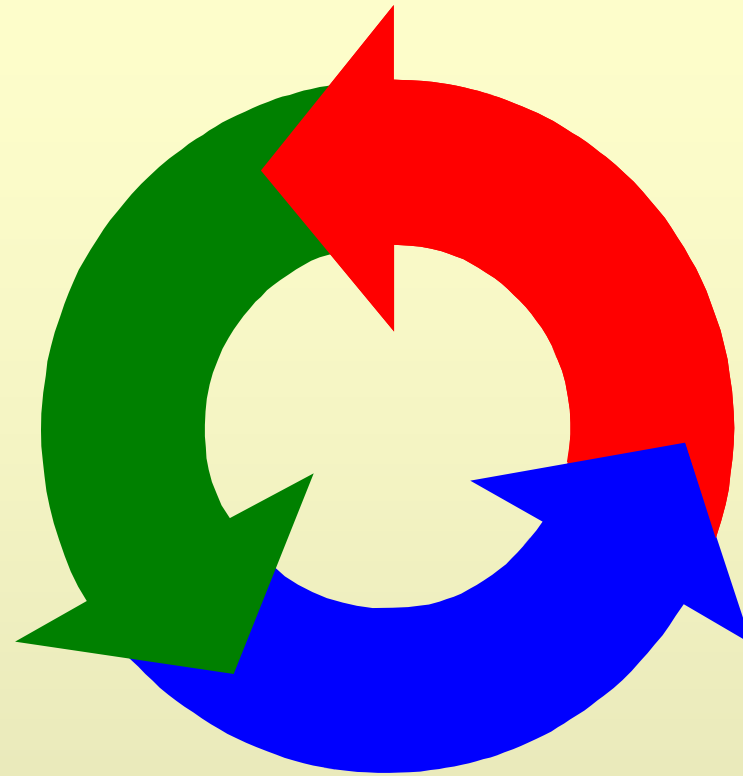
# *El proceso de cambio en la empresas*

---

## **Motivación**

Las reacciones ante el cambio

Paladines, Leales y hacedores  
versus  
Escépticos y bloqueadores



## **Persuasión**

Las razones del cambio

Plataforma ardiente  
La justificación: cambio versus resistencia

## **Ejecución**

3 modelos para la acción  
Los componentes de la acción

# *Cambio y planificación*

---

Dirigir el cambio es la esencia de la Dirección

Reconocer el cambio implica la re definición del negocio

Asumir el proceso de cambio implica el sistemático abandono del ayer

El proceso de cambio hace imprescindible la planificación:

“Tenemos que actuar conscientes de nuestra ignorancia de las posibles consecuencias de nuestros actos.

Tenemos que cargar con la prueba de la acción sin certidumbre y también tendremos que dejar abierta la posibilidad de reconocer los errores del pasado y cambiar si es preciso”

Kenneth Arrow - los límites de las organizaciones

# El Proceso de Planeamiento

