

# *Planeamiento y control presupuestario*

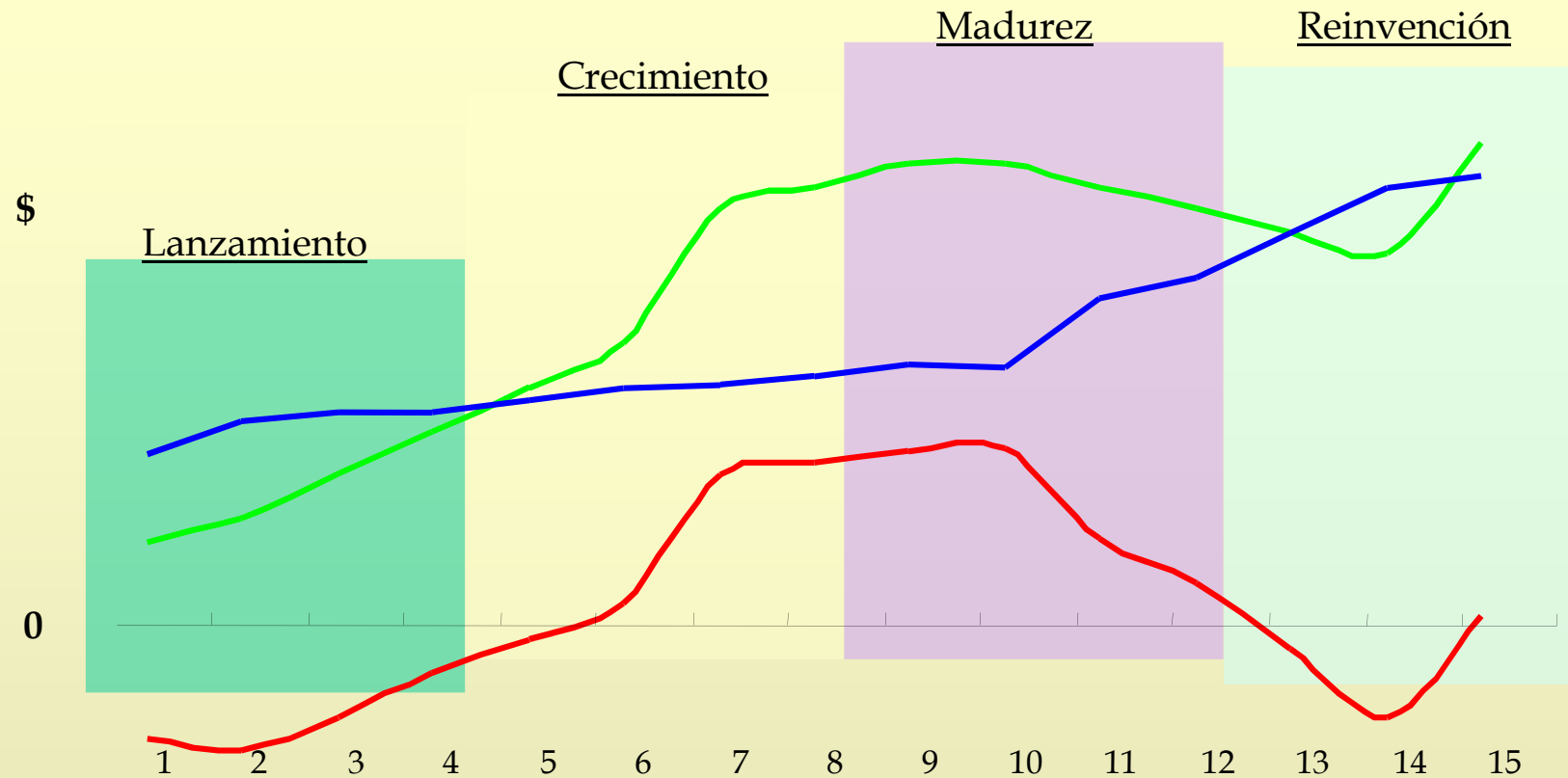


---

## Planeamiento y control: Un modelo situacional

2° cuatrimestre 2017

# 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             |                             |   |                                      |

# 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.

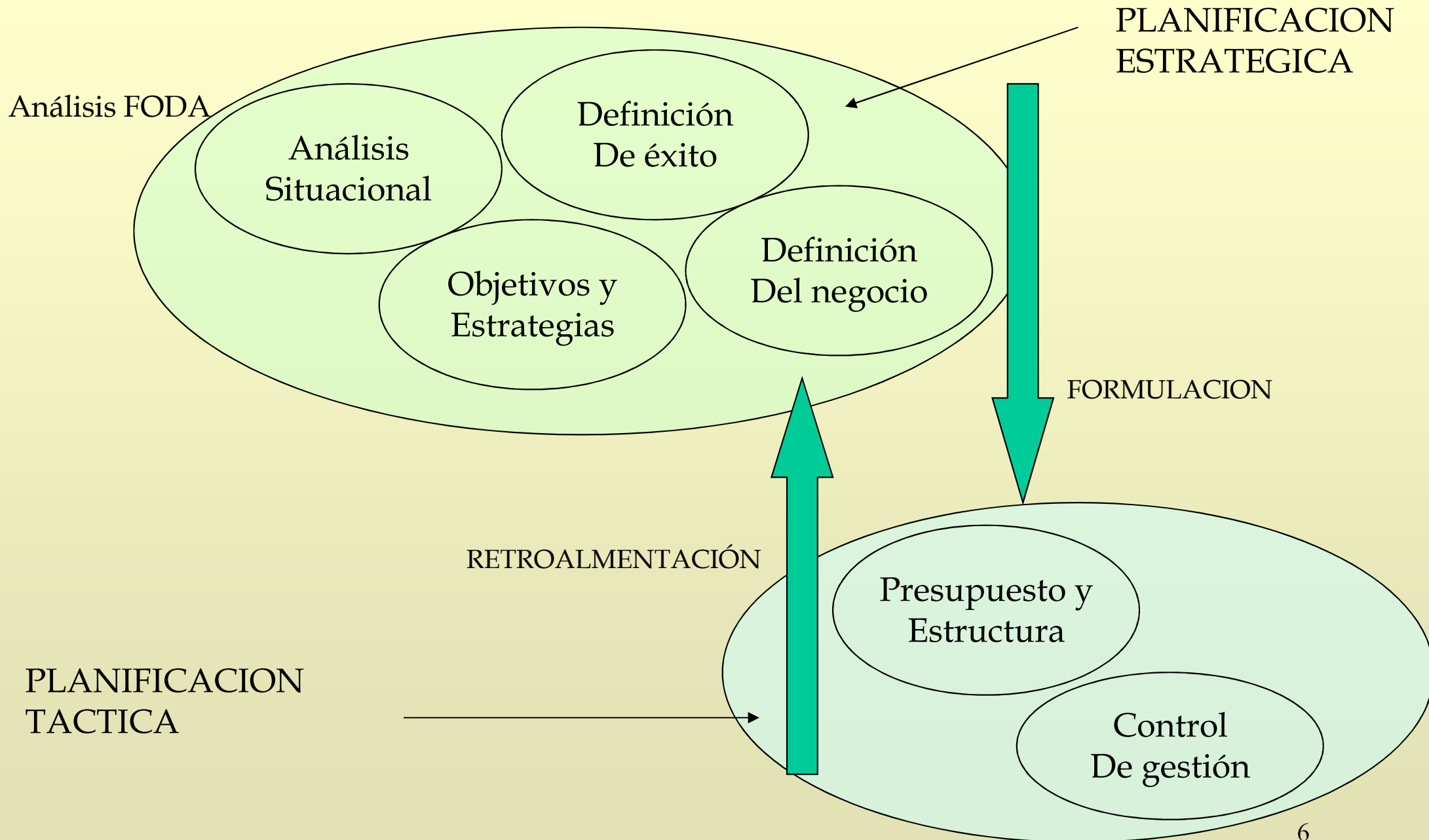
| Función     | Tipo de control | Ejemplos de herramientas de control                                |
|-------------|-----------------|--|
| Orientación | Estratégicos    | Balanced Scorecard<br>Tablero de comando                           |
| Gestión     | De gestión      | Contabilidad<br>Control Presupuestario<br>Auditoría externa        |
| Operación   | De seguridad    | Inventarios y arqueos<br>Procedimientos<br>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<br>Tablero de comando                           | <b>Intuitivo en función al Business Plan</b> | Ayudando a definir la estrategia  | Imprescindibles para acotar información | <b>Motores de la definición del cambio de rumbo</b> |
| Contabilidad<br>Control Presupuestario<br>Auditoría externa        | Sistema contable mínimo                      | <b>En explosión</b>               | Detallados y abundantes                 | Aggiornados y sofisticados                          |
| Inventarios y arqueos<br>Procedimientos<br>Separación de funciones | Inexistente                                  | Algunos controles imprescindibles | <b>Detallados precisos asfixiantes</b>  | 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 empresaria, pero no suple la visión empresaria 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 empresaria implementada