



Planeamiento y Control de la Gestión



Presentación Personal

❑ Ing. Nestor Juan Polizzi

➤ njpolizzi@ciudad.com.ar

❑ Director del Grupo Consultor SIAD

➤ **Servicios Integrales en áreas de la Alta Dirección**

➤ **Operaciones en Argentina y otros países de Latinoamérica**

❑ Experiencia en

➤ **Planeamiento, Gestión, y Control de la Gestión**

✓ **Desarrollo de Planes Estratégicos**

✓ **Implementación de Esquemas de Control de Gestión**



Que esperar de esta Conferencia

- ❑ **No se trata de una exposición académica o de metodología**
 - **Transmitir experiencia**
 - **Exponer y comentar**
 - **Algunos principios básicos**
 - **Casos concretos**
 - **Responder preguntas y clarificar aspectos que puedan surgir**

Porque hablamos de esto ...

- ❑ No hay Organización o Empresa
 - *Que sea ajena al tema*
- ❑ No hay carrera o puesto
 - *Donde este no sea un aspecto crítico*
- ❑ Sin un Planeamiento y Control de la Gestión adecuado
 - *No es posible el éxito, la competitividad y la excelencia*
- ❑ Diferenciar la Gestión, del Control de la Gestión
 - *Es un paso fundamental para lograr efectividad y eficiencia*
- ❑ Si esto no se comprende, y ciertos Principios Básicos no se siguen
 - *Se estará a la vera del fracaso y la crisis*



Casos

- Porque ganaba y ahora pierdo ?
- Maria, la Señora y las telarañas
- Las telarañas en Empresas de Servicios

Principios Básicos: *El Esquema de Control Debiera*

- ❑ Integrarse a un proceso de Planeamiento y constituir un “Ciclo”
 - Si es posible arrancando desde un Plan de largo plazo o Estratégico
 - Definiendo un Ciclo periódico de Planeamiento y Control
 - Desde el plano “Volumétrico” al “Presupuestario”

- ❑ Diferenciar claramente el “efectuar la Tarea”, del “Control de la Tarea”
 - En Prácticas y Procedimientos
 - En la Definición de responsables

- ❑ Considerar la relación “esfuerzo(costos)”-”beneficio”
 - Impacto en la eficiencia y eficacia de procesos
 - Impacto en las cargas de trabajo de los involucrados

- ❑ Considerar todas las “Dimensiones” relevantes
 - Clientes, periodos, áreas, etc.
 - Incluir el análisis marginal o incremental
 - Permitir el uso de Indicadores y llevar estadísticas
 - Incluir Planes, Proyectos y Benchmarking



Casos

- “Lideres” vs “Costos”
- Los Objetivos “móviles”

Casos

- El Catalizador

Casos

- El CAP

Casos

- El “gran” Cliente
- La rentabilidad por Cliente

Como llegar a un Plan Estratégico y al Tático

□ Dos alternativas básicas

➤ Derivado de un Análisis FODA

- ✓ Fortalezas
- ✓ Oportunidades
- ✓ Debilidades
- ✓ Amenazas



Identificación

✓ Misión/Visión



➔ Que Hacer ? ➔

Obj. Estr. ➔

Plan Estr.



✓ Situación Actual ➔

Plan Táctico

Planos = Interno, Externo, Negocios, Personal

Ejemplos

- Los Ing. Jóvenes ???
- Las Máquinas Modernas
- Bajar Costos subir Volúmenes*

➤ Derivado de Escenarios, Situación Actual y Deseada

✓ Escenarios ➔

Validación - Selección ➔

Más Probable – Posibles - Intermedios

Politico, Económico, Negocios, Etc.



Plan Estr.

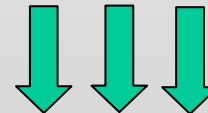


Plan Táctico

✓ Situación Actual



➔ Caminos Posibles



✓ Situación Deseada

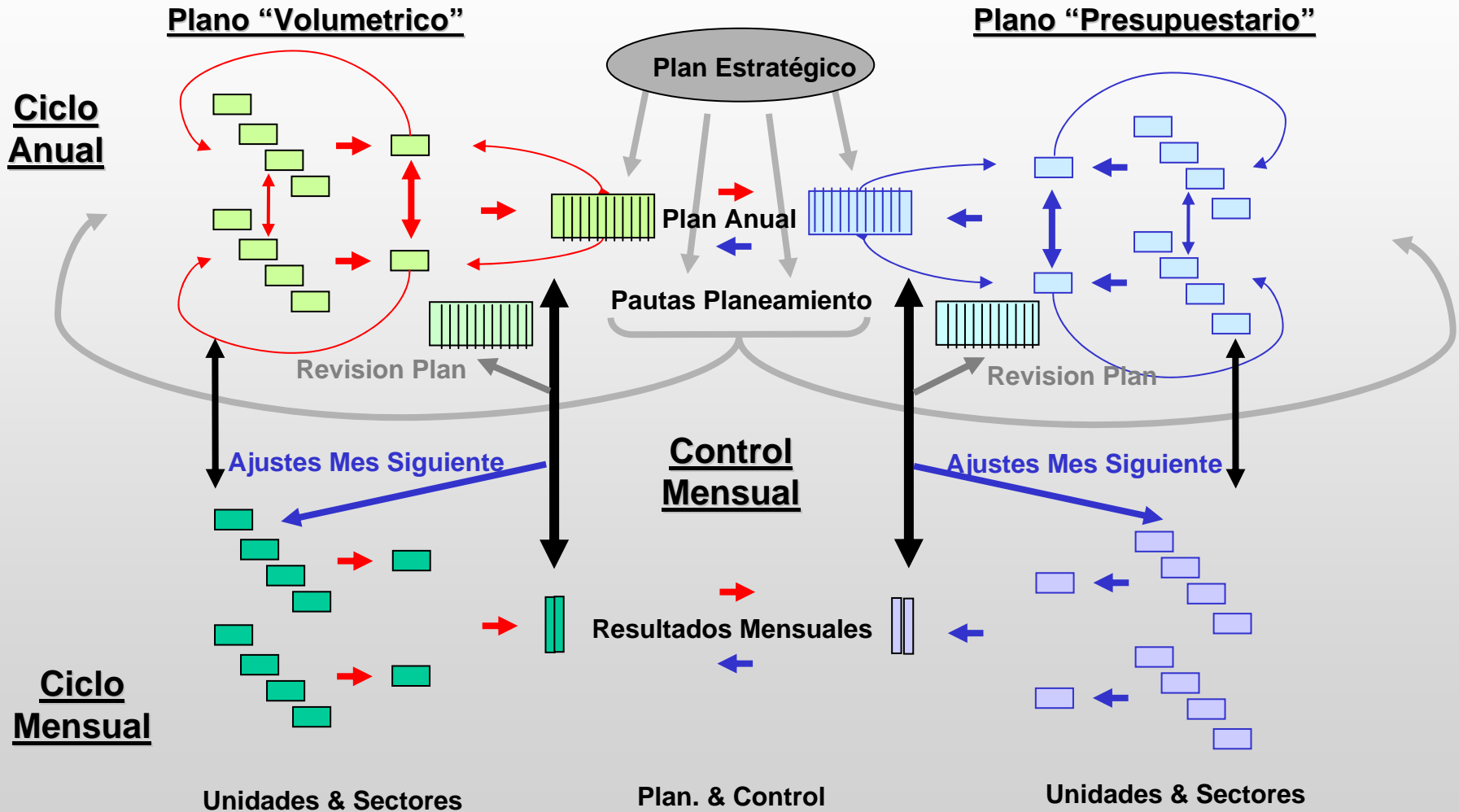
Ejemplos

- Mercosur - Venezuela
- Adecuar a crudo venezolano*

□ Mixto

➤ Derivado de un Análisis FODA - validado contra Escenarios

Esquema simplificado del Ciclo de Planeamiento y Control



Principios Básicos (Cont.): *El Esquema de Control Debiera ..*

❑ Reportar y circular resultados adecuadamente

- Cubriendo a todos los responsables involucrados
- Documentando procesos y prácticas

Casos

-Los "secretos"

❑ Estar en manos de personal con

- Conocimientos y experiencia adecuados
- Personalidades adecuadas
 - ✓ Tener excelentes relaciones interpersonales
 - ✓ Ser respetados y escuchados y poder manejarse confidencialmente

Casos

-La "enemiga"

-Mejor en Tahiti

❑ Disponer de la flexibilidad para adaptarse a

- Cambios en la Organización
- Cambios en el Entorno

Casos

-La Dirección Latinoamérica

❑ Contemplar y adaptarse al tipo de Organización

- Ser entendido en cualquier caso como un proceso crítico
- Multinacionales, grandes organizaciones
- PyMEs y Empresas Familiares

Casos

-La División Plan. & Control

Características en PyMEs y Empresas Familiares

- ❑ El **paso de crecimiento** de la Empresa generalmente supera el **nivel de maduración** del Planeamiento y Control
 - ✓ Alcanzado un tamaño crítico es casi imposible seguir el desarrollo sin Planeamiento y Control adecuado
 - ✓ El costo de arrancar puede ser significativo
 - ✓ Se suele tratar de arrancar cuando ya se está en problemas

- ❑ La importancia del Planeamiento y Control **no suele ser comprendida** por el conjunto de la Organización
 - ✓ Es contrario a la “cultura de origen”
 - ✓ La Estrategia suele estar limitada al dueño o Dirección

- ❑ El desarrollo de las **áreas de soporte y los sistemas** es generalmente insuficiente
 - ✓ Generalmente no se cuenta con el personal requerido
 - ✓ Los sistemas “a medida” suelen ser una limitación
 - ✓ Se suelen intentar parches y soluciones “mágicas”

- ❑ **A la Dirección le cuesta adaptarse** y suele ser motivo de fracaso
 - ✓ Circulación, Delegación y empowerment

Casos

- Así llegamos hasta aquí
- Yo lo “se todo”
- “Prolijo” pero “ineficiente”

Casos

- El “paquete” vs el “Sistema Comercial”
- Mi “sobrino” el de la compu

Principios Básicos (Cont.): *El Esquema de Control Debiera ...*

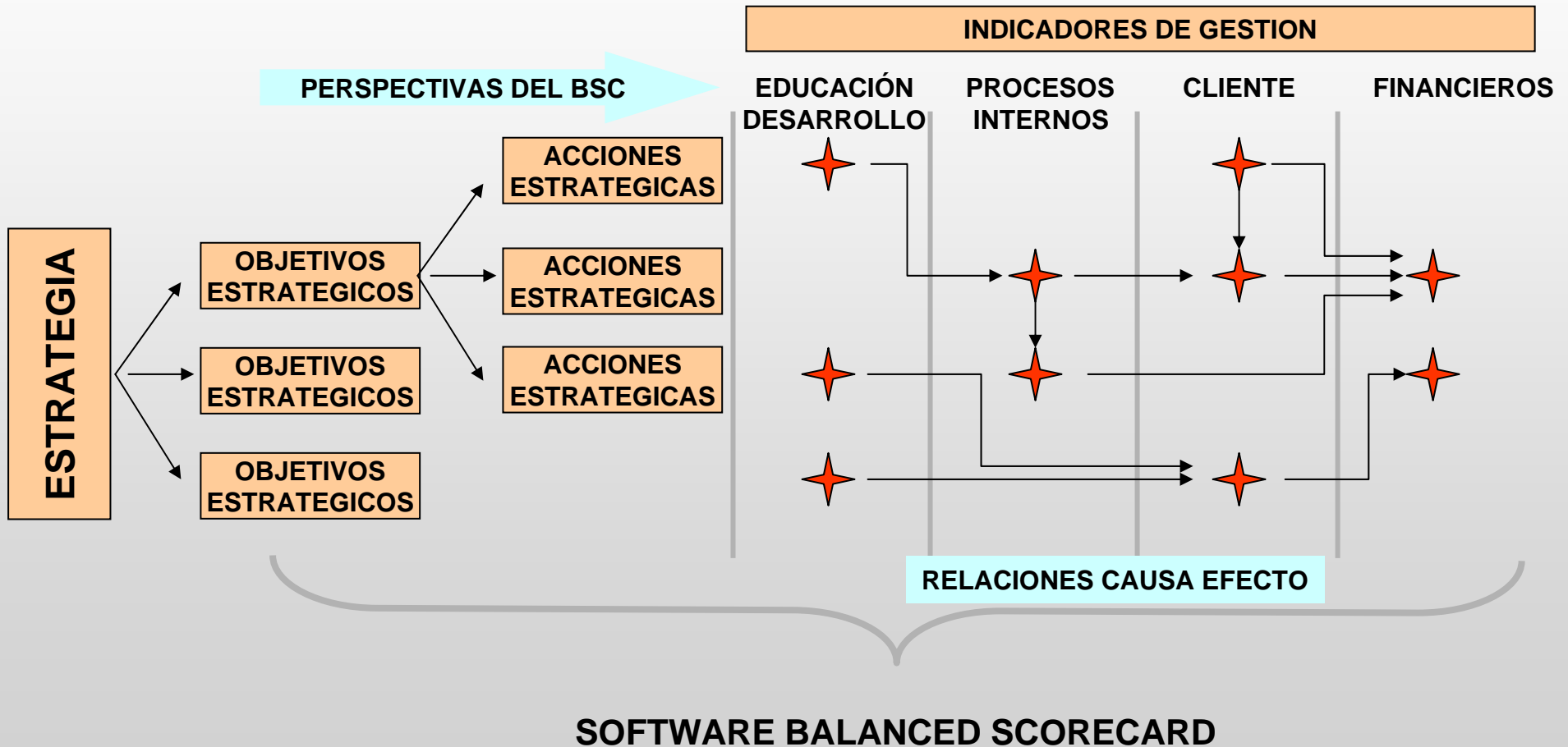
- ❑ Usar el material y los datos generados por los **Procesos básicos de la Organización**
 - ✓ Minimizando generación de datos para propósitos de Control
 - ✓ Obteniendo datos directamente de la fuente, y sin requerir duplicación
 - ✓ Contemplando el Plan de Cuentas y los Sistemas disponibles
- ❑ Asociar un **Procedimiento** para cada tareas o proceso de control
 - ✓ Con responsabilidades sobre cada parte del proceso bien clarificadas
 - ✓ Con involucrados adecuadamente capacitados
 - ✓ Entendidos, consensuados y aprobados en los niveles correspondientes
- ❑ Contemplar la necesidad y disponibilidad de **Recursos** para hacer la tarea
 - ✓ Con tareas incluidas en las descripciones de tareas
- ❑ No confundirse con el **Ciclo de Auditorias**
 - ✓ Que apunta a propósitos complementarios, pero diferentes
- ❑ Ser entendido como parte de un proceso de **Mejora Continua**
 - ✓ Si los controles detectan conveniencia de mejora, estos deberían planificarse
 - ✓ Áreas críticas, debieran enfrentarse de inmediato y en profundidad

La Importancia del Area Tecnológica y de Sistemas

- ❑ La **importancia estratégica actual** del área no siempre es entendida en la dirección
 - ✓ Esto suele ocasionar problemas y limitaciones
- ❑ En casi todas las organizaciones el área de **TI y Sistemas** es crítica
 - ✓ para implementar planeamiento y control eficiente y efectivo
 - ✓ generalmente se convierte en el paso controlante para implementar mejoras
- ❑ Disponer de **sistemas automáticos** y de **paquetes de software integrados** facilita la gestión, el planeamiento y los controles
 - ✓ Debería buscarse todo el reporte grafico y estadístico posible
- ❑ Debería **automatizarse** todo lo posible
 - ✓ Con uso efectivo de la base tecnológica existente
 - ✓ Con datos provistos por los “sistemas transaccionales fuentes”
 - ✓ Incorporando funcionalidades en los sistemas transaccionales
 - ✓ no en “sistemas periféricos” o planillas complementarias
 - ✓ Una intranet debería ser la vía básica del flujo de información
 - ✓ fomentando el trabajo colaborativo y la gestión del conocimiento
- ❑ El ideal es disponer para el control de un **Esquema de Gestión Estratégico Balanced ScoreCard**

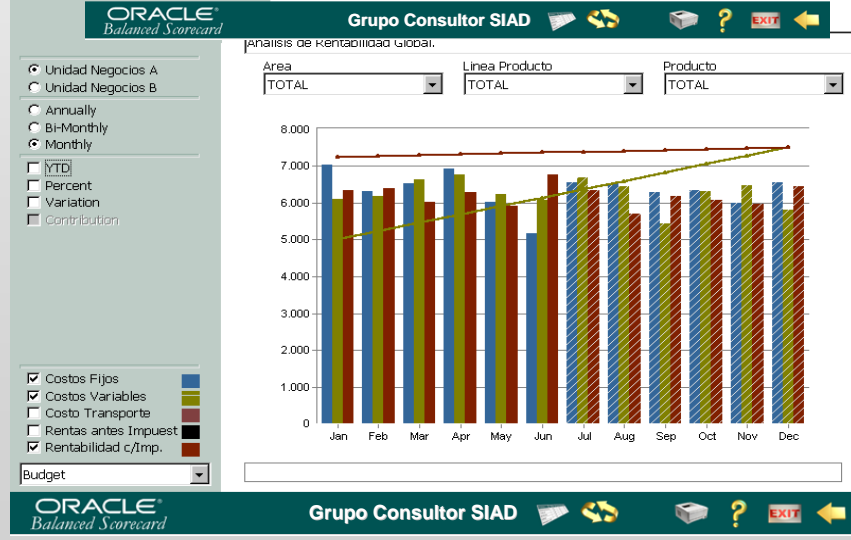
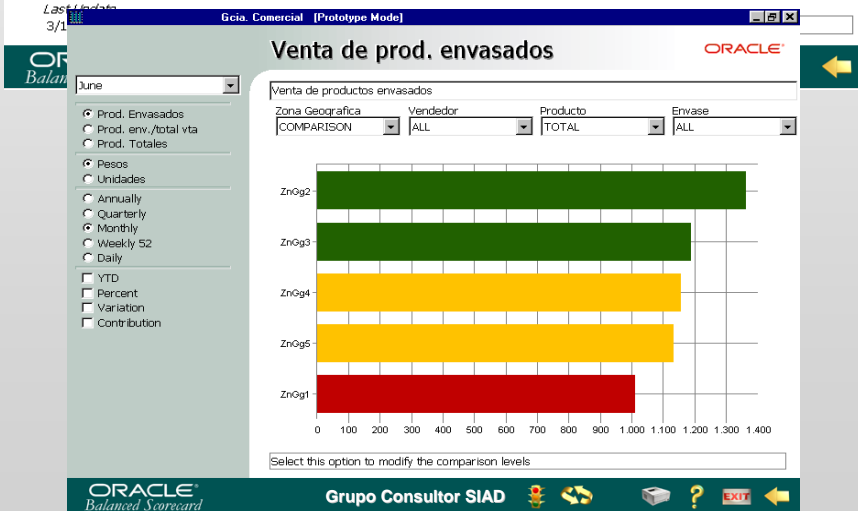
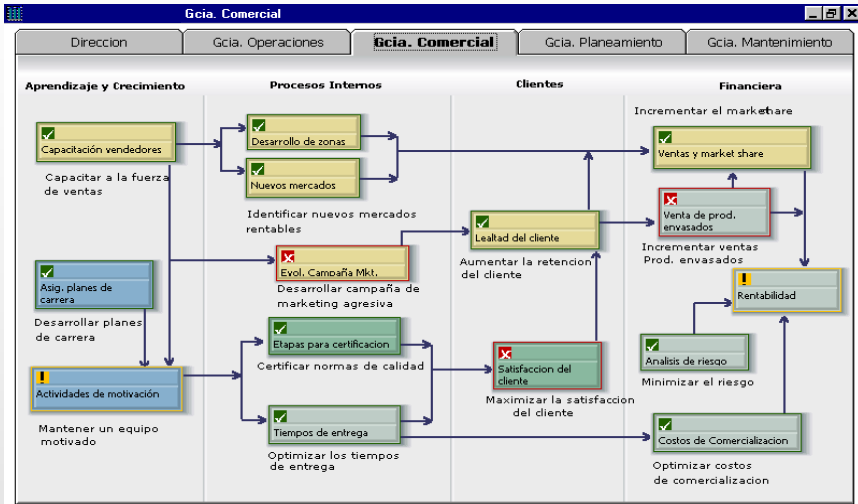
Control Estratégico Balanced Scorecard (Conceptos Básicos)

Llegar a un Sistema de Gestión Estratégica BSC requiere de un proceso de desarrollo



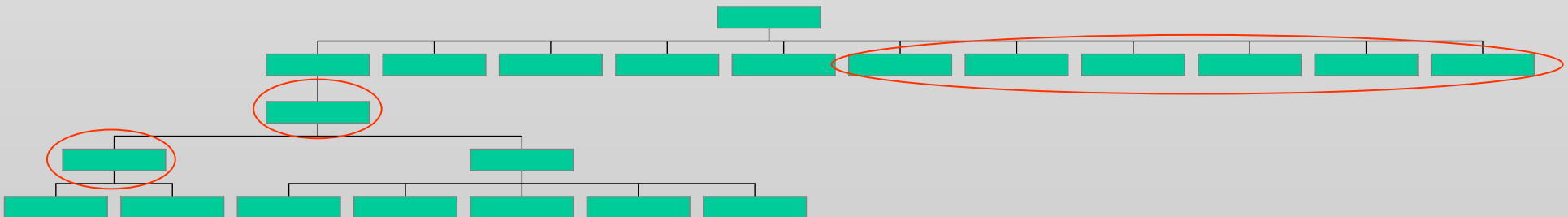


Control Estratégico Balanced Scorecard (Algunas Pantallas)



Relación entre el Esquema de Control y la Organización

- ❑ Intentar implementar un nuevo esquema de control **suele llevar asociado Reingeniería y Reorganización**
 - ✓ Comenzando con un relevamiento inicial de situación y procesos
 - ✓ Los cambios y modificaciones en prácticas y controles impactan
 - ❑ En responsabilidades
 - ❑ En cargas de trabajo
 - ✓ La Reingeniería asociada puede llegar a ser muy importante
 - ❑ El análisis de la relación “esfuerzo (costo) – beneficio” es crítico
 - ✓ Si se requiere Reorganización
 - ❑ El span de control debe ser siempre adecuado





Planeamiento y Control de la Gestión

Preguntas ??

njpolizzi@ciudad.com.ar