

ACCID

Associació
Catalana de
Comptabilitat i
Direcció

NOTA TÉCNICA

Mayo 2018

**CASO PRÁCTICO:
DISEÑO Y SEGUIMIENTO DE
UN CUADRO DE MANDO
INTEGRAL.**

**El caso de una empresa de
servicios¹**

¹Documento realizado por Francisco Javier Subias, economista y miembro de la Comisión de Contabilidad de Gestión de ACCID

Introducción

Una de las primeras cuestiones que debemos preguntarnos antes de hacer un cuadro de mando integral (en adelante CMI) es por qué lo queremos hacer. Se me ocurren dos razones muy simples. La primera, es que un CMI es capaz de describir las actividades importantes que realiza una organización, entendidas estas como aquellas que generan valor en la empresa. La segunda, es que su implantación y seguimiento nos ayuda a posicionarnos en el futuro que deseamos.

Pero, ¿es fácil generar un CMI? ¿Cómo lo podemos hacer de manera sencilla? Un requisito importante consiste en un buen conocimiento de nuestro negocio en sus aspectos cualitativo y cuantitativo, y sobre todo, saber el valor que aportamos al cliente. El otro requisito sería, conocer y comprender el sector dónde trabaja la empresa, sus competidores y una cierta idea sobre las tendencias de futuro que nos pueden afectar.

Este artículo, desarrolla un ejemplo para explicar el proceso de confección de un CMI de una manera simple y ordenada, a fin de que los interesados puedan disponer de una guía de desarrollo para aplicar en casos parecidos.

Paso 1. La empresa y algunas cuestiones para entender su negocio

En una empresa nunca partimos de la nada. La situación actual viene determinada por la historia pasada. Además, es crítico identificar los problemas que habremos de resolver a corto, medio y largo plazo.

Nuestra empresa ejemplo, es una consultora de proyectos informáticos fundada el año 2006, que después de una decena de años de funcionamiento, se plantea un proceso de autoconocimiento que le lleve a realizar un CMI y así mejorar el seguimiento de su gestión numérica, cualitativa y del valor aportado al cliente. Para ello se hace necesario realizar un primer *diagnóstico de su situación*.

Las ventas han crecido desde 1.353.000 € en 2010 hasta los 2.135.000 € de 2016. En todo caso el incremento experimentado ha sido menor que el crecimiento de sus competidores directos.

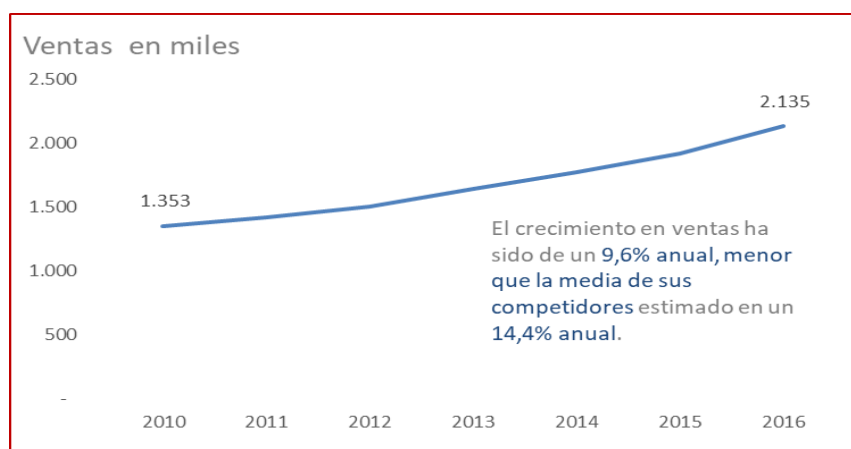


Figura 1. Evolución de las ventas en la empresa ejemplo entre los años 2010 y 2016.

La empresa ha obtenido un Beneficio Antes de Impuestos (BAI) en el año 2016 de un 4,15%. Este es un beneficio creciente desde el 2010 pero esta entre un punto y dos puntos por debajo del de sus competidores más directos en todos los años.

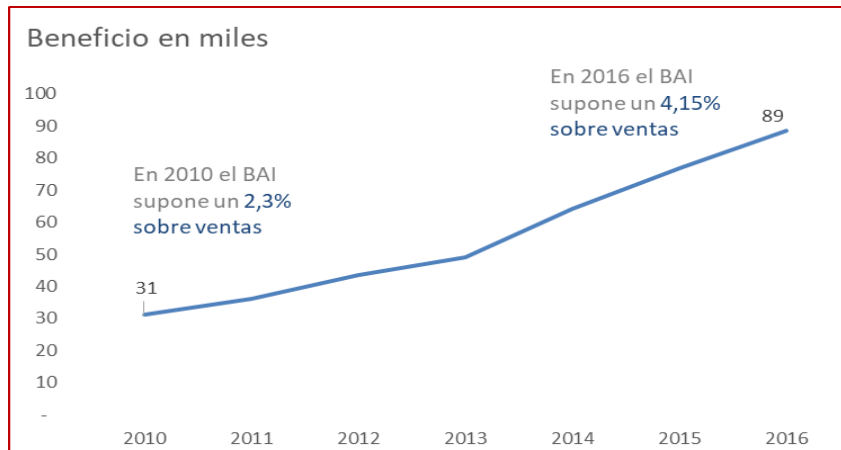


Figura 2. Evolución del beneficio antes de impuestos en la empresa ejemplo entre los años 2010 y 2016.

Desde el punto de vista comercial, aproximadamente un 50% de las propuestas presentadas a cliente final son aceptadas en un periodo de entre 3 y 6 meses desde la presentación. La duración media del trabajo a realizar una vez aceptada la propuesta suele estar entre 1 y 3 meses. Pero una minoría de propuestas (10% aprox.) tiene un desarrollo de trabajo superior a los 6 meses. A todo esto hay que sumar una demora media en la ejecución de entre 1 y 2 meses.

Otro problema comercial significativo es, que una vez entregado el proyecto, no suele haber continuidad en más trabajos con el cliente ya que no existen servicios que cubran nuevas necesidades. Esto provoca que los vendedores estén constantemente buscando nuevos clientes y no dediquen esfuerzos a la fidelización de los antiguos.

En cuanto a los proyectos, los trabajos planificados en las propuestas son realizados y validados por el cliente según hitos establecidos en la planificación del proyecto. La validación implica una autorización del cliente a facturar esa parte del trabajo. Uno de los problemas consiste en la coincidencia de entregas con periodos vacacionales, viajes, bajas u otros de la persona autorizada por el cliente a validar hitos. Esto retrasa, en la mayoría de casos, la facturación a realizar. Como consecuencia, los periodos vacacionales de agosto hasta mediados de septiembre y el mes de diciembre hasta mediados de enero son periodos dónde la facturación se ralentiza y los trabajos de proyecto pueden pararse.

El departamento administrativo persigue facturar rápidamente cuando tiene noticia del cumplimiento de los hitos establecidos. No obstante una poca proactividad en la comunicación entre administración y producción suele retrasar las facturaciones. Los periodos de cobro de las facturas se acercan a los 100 días.

Todo lo anterior provoca dificultades de tesorería. Los pagos son fijos cada mes pero los cobros como hemos visto no son fáciles de planificar al no quedar claras las fechas de entregas de hitos de proyecto, y por tanto, las facturaciones asociadas.

Otra conflicto es la captación y retención del talento. En 2010 el número de personas que trabajaba en la compañía era de 17 y en 2016 de 23 personas.

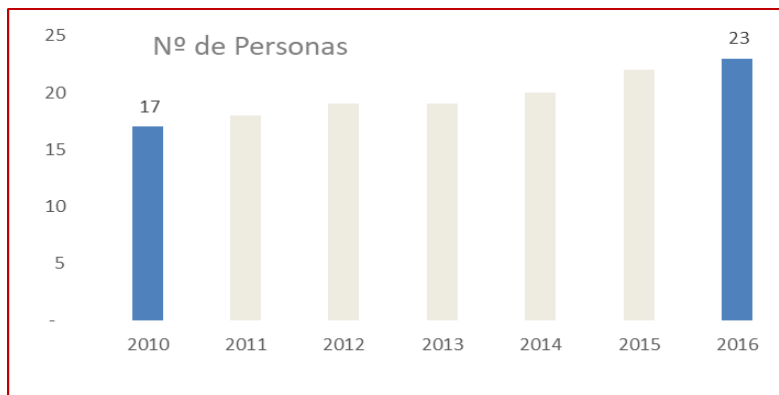


Figura 3. Evolución de la plantilla media en la empresa ejemplo entre los años 2010 y 2016.

Pero el ratio de rotación del personal es elevado y las bajas se producen en las personas con más potencial, lo que lleva a una búsqueda, nada fácil, de sustitutos con el mismo nivel técnico. Además la elevada demanda de perfiles informáticos provoca que los perfiles senior dispongan de salarios importantes y la empresa no se puede permitir su contratación. Por ello la búsqueda se centra en perfiles Junior. Pero un número relativamente elevado de estas nuevas contrataciones, fracasa y se les tiene que despedir, o bien marchan a otras empresas en un periodo breve. Los que se quedan, exigen mejoras salariales que les colocan velozmente al nivel de los seniors con varios años de experiencia. La retención, por tanto, es difícil y crítica. Las subidas salariales logran retrasar, que no parar, la marcha de este personal. Pero, el mayor coste salarial no tiene reflejo en una mejora de calidad en entregas de proyectos o en un incremento de las tarifas pagadas por parte del cliente.

Por otra parte, un ratio importante, el ratio ventas/personas se ha logrado subir desde los 80.000 € por trabajador en los años 2010 a 2012 hasta los 93.000 del año 2016. Es un ratio que en el año 2016, está en un nivel comparable a la competencia.



Figura 4. Evolución de la facturación por ventas entre número de empleados en la empresa ejemplo entre los años 2010 y 2016.

Paso 2. ¿Dónde estamos?

Diagnosticada la situación de la empresa, hemos de posicionarla en relación al mercado y a sus competidores. Esto se suele realizar con un *análisis DAFO* (Debilidades Amenazas Fortalezas Oportunidades). Es una exploración fácil de hacer si disponemos de información suficiente del mercado y de la competencia. Las Debilidades y las Fortalezas afectan a la empresa, son internas y las Oportunidades y Amenazas vienen de nuestros competidores y el mercado, son externas a la empresa. El DAFO de la empresa ejemplo sería el siguiente:

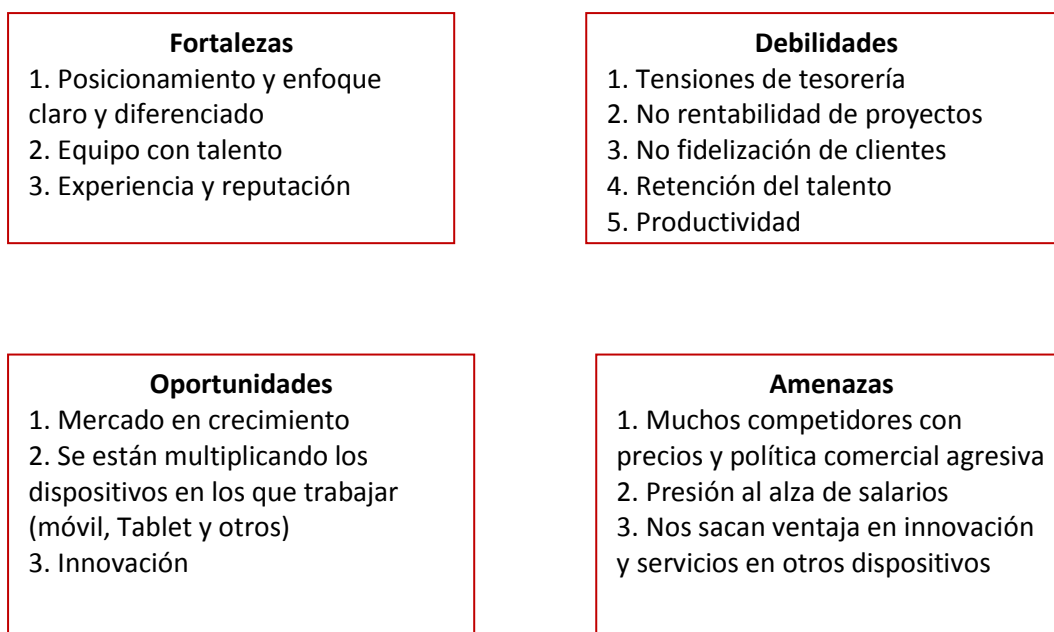


Figura 5. DAFO de la empresa ejemplo entre los años 2010 y 2016.

Paso 3. Propósito

Es importante tener muy claro el propósito de la empresa, el porqué de su existencia, el por qué nos levantamos cada día y vamos a trabajar. Aunque sea un propósito tan materialista como qué necesito pagar mis facturas, lo cual es completamente válido aunque no lo podemos calificar como el mejor... Me he encontrado con empresarios que me han comentado que este paso es una tontería, que nunca habían definido un propósito o que lo tienen en la cabeza y para qué comunicarlo a los otros. Mi respuesta es que como responsables de organizaciones, hemos de buscar un propósito, para saber dónde nos dirigimos y tener un cierto control sobre el destino. Y si lo tenemos en la cabeza, ¿por qué no expresarlo por escrito y compartirlo con el personal para que me ayuden a llegar a él? Comprender el propósito facilita, y mucho, el cómo abordar las líneas estratégicas y la realización posterior de un CMI.

Así y en nuestra empresa ejemplo:

Propósito

Ser el primer nombre de consultora de proyectos informáticos que tengan en la cabeza nuestros clientes cuando estos deseen realizar proyectos con unos resultados de calidad excelente.

La elección de un propósito tiene consecuencias claras en cuanto a decisiones de gestión futuras. En nuestro ejemplo, el propósito obliga a ofrecer un servicio de calidad excelente, restringe nuestro mercado a los clientes actuales y semejantes, exige buscar una recurrencia en servicios, fuerza a fidelizar clientes, y seguramente hemos de exigir el cobro de unos precios más elevados que la competencia, una mejor selección de talento y unos mayores salarios a pagar. La estrategia y la estructura empresarial han de tener consciencia de éste hecho y se han de adaptar a él. El propósito es voluntario y podríamos haber escogido otro como por ejemplo, ser una empresa que diera servicio a un mercado más amplio y a precios competitivos o cualquier otra combinación. Y esto último nos habría llevado a otro tipo de estructura organizativa.

Otra cuestión, es que el propósito ha de ser algo vivo y sujeto al cambio. Nuestras motivaciones como individuos y como organizaciones varían con el tiempo. Por tanto, es lógico que nuestro propósito tenga que ser revisado de vez en cuando para adaptarlo a los cambios.

Paso 4. Estrategia o líneas estratégicas

Ahora ya disponemos de tres elementos: un diagnóstico de situación, un DAFO y el propósito. En este momento ya podemos dar respuesta a la pregunta de a dónde queremos dirigirnos a medio plazo (3 años vista).

Para centrar este proceso, nuestra empresa ejemplo definió cuatro ejes básicos en los que agrupar esfuerzos. Se escogieron estos ejes de trabajo porque eran comprendidos fácilmente por todos los responsables organizativos y además era posible establecer unas relaciones claras entre todos ellos. Otra ventaja es que podían aprovecharse posteriormente como base para generar el CMI. El fracaso en la implementación de CMI en empresas está muy basado en la elección de ejes teóricos escasamente vinculados con la realidad de la empresa y por tanto, no comprendidos por parte de sus mandos intermedios. Con esta elección, se conseguía evitar esto. Los ejes elegidos fueron los siguientes:

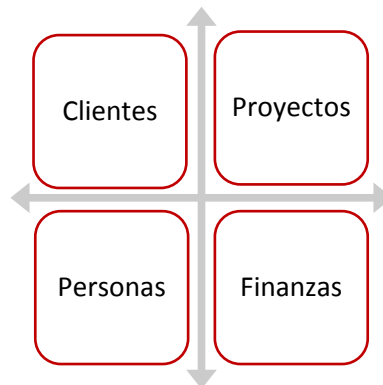


Figura 6. Ejes estratégicos de la empresa ejemplo entre los años 2010 y 2016.

Fijados los ejes y en lugar de dedicar mucho tiempo y recursos a debatir, el gerente realizó una comunicación a los responsables de área en la que precisó el proceso a seguir:

- ✓ Correo electrónico de la gerencia dirigida a los responsables de las áreas implicadas. Las áreas definidas son las de proyectos, comercial y financiera. La gestión de personal es crítica tanto cualitativa como cuantitativamente y se fija en el área de proyectos. El comunicado incidía sobre el contenido del DAFO, el propósito y los cuatro ejes de actuación establecidos.
- ✓ Una posterior convocatoria de reunión en un plazo de una semana. La reunión, con duración de un día y fuera de oficinas, tiene como objetivo establecer las principales líneas estratégicas de actuación. En la convocatoria se explicaba que estas darían lugar a un CMI posterior y se remarcaba la conveniencia de preparar la convocatoria.

Explicar de esta forma el desarrollo del proceso tiene dos consecuencias. La primera es dedicar el tiempo necesario a este asunto y la segunda es obligar a los responsables a hacer un esfuerzo de preparación y generación de argumentos con anterioridad a la convocatoria.

Celebrada la reunión se decidieron las siguientes líneas estratégicas:

Líneas estratégicas

1. Hemos de retener y captar el mejor talento para nuestros equipos.
2. Nuestra empresa entiende rápidamente las necesidades de los clientes, les da respuestas de manera continua, les satisface y lo consigue con rentabilidad.
3. Hemos de ser más visibles y estar más presentes en nuestros clientes.
4. La excelencia y la calidad son críticas, individual y colectivamente.
5. Hemos de innovar y generar conocimiento, y aplicarlo en nuestros clientes.
6. Trabajamos con intensidad pero sin excesos.
7. Nuestra metodología de trabajo explica claramente al cliente y a nosotros, qué y cómo lo hacemos, en cuánto tiempo y con qué calidad.
8. La empresa ha de dotar de oportunidades de desarrollo intelectual y personal. Nos lo hemos de pasar bien trabajando y se ha de generar un entorno de confianza y respeto entre todos los miembros de la empresa.

Diseño y seguimiento de un cuadro de mando integral.**El caso de una empresa de servicios**

A efectos prácticos, las líneas estratégicas funcionan como reglas generales con una revisión anual e informal que ha de servir para verificar su validez. Su duración formal prevista es de 3 años. Son suficientemente abiertas para que podamos tomar medidas de corto plazo orientadas al cumplimiento.

Paso 5. Cuadro de mando (CMI)

En la reunión celebrada para delimitar las líneas estratégicas se discutieron sobre los factores de éxito, los indicadores a calcular, cuáles de ellos serían útiles pero desconocemos, qué información sería conveniente proporcionar a los trabajadores y cual no, si nuestros sistemas permiten elaborar un informe periódico, si poseemos toda la información y cuál falta y sería interesante tener, quién podría ser el responsable de elaborar los informes y de realizar su seguimiento, la periodicidad, si sería necesario obtener otro tipo de informes de mayor detalle, etc. Todas estas cuestiones surgidas son tremendamente útiles para la definición posterior del CMI y supone la fase de más valor de todo este proceso. Por tanto, es indispensable prestar mucha atención a todo lo que se discute en esta fase.

Por todo lo dicho, es muy recomendable que este tipo de reuniones sean gestionadas y orientadas, no por una autoridad formal, sino por un externo con experiencia en liderar y dinamizar este tipo de encuentros y mejor si es experto en la confección de cuadros de mando. Que la reunión sea gestionada por un tercero iguala jerárquicamente a todos, libera de tomar notas y desplaza el control del tiempo y del orden del día. Así conseguiremos hacer surgir un buen número de opiniones e ideas interesantes. Es mucho más eficaz y vale la pena considerarlo.

El CMI es una herramienta de corto plazo, que lleva a un seguimiento periódico pero no necesariamente mensual, comporta una serie de iniciativas y responsables, y es un desarrollo de alto nivel. Aclaro este último punto: el CMI desarrollado en este ejemplo es para consumo del máximo nivel directivo. Una vez disponemos de éste CMI, se podrían establecer otros subindicadores orientados a un mejor cumplimiento de estos indicadores de nivel máximo.

Hacemos ahora una breve explicación de los componentes del CMI excluyendo los ya mencionados ejes estratégicos. En un CMI se consideran los siguientes elementos:

- ✓ **Objetivos.** Son los factores hacia los que nos orientamos. Entre ellos hay relaciones de causa y efecto.
- ✓ **Indicadores.** La medida del éxito. Puede haber varios indicadores pero hemos de elegir aquel del que dispongamos de información fácil de generar, fiable y no manipulable.
- ✓ **Metas.** Cuantificación del resultado objetivo al que hemos de dirigir el indicador. Un modelo SMART para fijar nuestras metas puede servir de mucha ayuda. Según el mismo las metas han de ser: Específicas, Medibles, Alcanzables, Realistas y con horizonte Temporal. Otra herramienta útil es el benchmarking o comparativa con nuestra competencia. Podemos establecer

Diseño y seguimiento de un cuadro de mando integral.

El caso de una empresa de servicios

metas para lograr acercarnos a los puntos de excelencia de nuestros competidores.

- ✓ **Iniciativas.** Lo que hemos de hacer para conseguir los resultados. Algunas veces nos falta el trabajo de base. Es decir, disponemos de objetivos, indicadores y metas razonables, pero nunca hemos elaborado un plan comercial o de marketing.
- ✓ **Responsable.** La persona que responde de los resultados y de la gestión.

Veamos finalmente como queda el CMI de nuestra empresa ejemplo.

5.1. Clientes

Las líneas estratégicas establecían la necesidad de estar más visibles para los clientes, ser más rentables y promover la repetición en la contratación de servicios. La clasificación ABCD de clientes realizada en la fase de diagnóstico mostró que hay clientes con un margen por debajo de lo esperado (30%, los clientes D). A estos clientes se les ha de dedicar menos atención y se les debe incrementar precios y/o reducir costes de los servicios contratados a fin de que el margen ascienda por encima del límite del 30%. Previsiblemente perderemos alguno de estos clientes. Esta pérdida se tendría que compensar con la captación de 20 nuevos clientes con márgenes más adecuados. Asimismo si nos focalizamos en los clientes más importantes podremos analizar mejor sus necesidades y hacer propuestas más precisas y rentables. Con la organización de 3 eventos periódicos distribuidos regularmente a lo largo del año junto a una mayor dedicación comercial, se ha de conseguir que nuestra presencia en ellos sea continua y por tanto, la posibilidad de que seamos tenidos en cuenta en sus contrataciones será más alta.

Clientes	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Responsable
Trabajar con clientes con margen mínimo de 30%. Eliminar clientes margen menor	Incremento rentabilidad media	Margen por categoría cliente	Cambio del mix ABCD llevando a cliente a nivel superior de margen	Elevar márgenes en todos los clientes. Incremento de margen clientes D al 30%	Comercial/Gerencia
	Fidelización clientes	Repetición ventas cliente ABC	Mínimo 2 ventas por año y cliente	Incremento nº visitas comerciales sobre clientes AB	Comercial
		Encuesta de satisfacción clientes	Valoración mínima de un 7 sobre 10	Contacto y envío encuesta a fin proyecto	Gerencia
	Captación y visibilidad	nº clientes nuevos	20 nuevos por año (2 al mes)	Detección nichos con interés comercial y no visitados	Comercial
Organización de 3 eventos propios al año		De invitados el 80% asisten. De este 80% hay un 20% de posibles clientes nuevos top	Mejorar organización de eventos. Elección discrecional de invitados y confirmación de asistencia para evitar ausencias	Comercial	

Figura 7. CMI de la empresa ejemplo. Eje de Clientes.

5.2. Proyectos

La gestión de los proyectos se ha de orientar a la excelencia y a la rentabilidad. Además estamos obligados a innovar y vender nuevos servicios. Con la mayor dedicación comercial a clientes AB dispondremos de un conocimiento más preciso de sus necesidades y podremos realizar una mejor definición de los proyectos. La metodología de trabajo a realizar ayudará a establecer compromisos claros con el cliente acerca del trabajo a realizar y esto facilitará las entregas (y la facturación) y puede evitar demoras más allá de las que podríamos considerar como inevitables. Además, un Project Manager, que presione en el cumplimiento de los hitos tanto a los clientes como a los técnicos de la empresa, puede empujar y facilitar la finalización de los proyectos y centrar a los equipos en su trabajo.

Proyectos	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Responsable
Gestión de proyectos orientada a entregas de calidad pactada, en fecha y generación de nuevos servicios innovadores	Ajuste horas dedicadas con previstas	Desviación en horas	No superior al 10% sobre previsión sin facturar	Metodología clara acerca del entregable esperado y entregado	Proyectos
	Entregas en fecha	Nº proyectos on time/nº proyectos entregados	Mínimo de 80% entregado on time	Creación figura Project Manager	Proyectos
	Generación de nuevos servicios innovadores	Generación y descripción de 8 servicios distintos a comercializar	Ventas de por los menos 6 proyectos "nuevos"	Reunión mensual entre proyectos y comercial para transmitir necesidades detectadas en clientes	Proyectos/Comercial

Figura 8. CMI de la empresa ejemplo. Eje de Proyectos.

5.3. Personas

La retención/captación del talento, un buen ambiente de trabajo y favorecer oportunidades profesionales en la empresa son líneas establecidas. La rotación de personal tiene un elevado coste y de prestigio. Se tendría que mejorar la selección utilizando métodos fiables como test psicológicos o referencias de empleadores. En paralelo hay estrategias de retención como horarios flexibles o retribuciones en especie. Las búsquedas proactivas de perfiles en redes sociales antes de que sucedan las bajas para detectar profesionales infravalorados o innovadores en servicios es otra buena opción. Por otra parte los conocimientos cambian muy rápido y los trabajadores necesitan reciclarse. Hemos de ofrecer tiempo y recursos para que se puedan formar.

Diseño y seguimiento de un cuadro de mando integral.

El caso de una empresa de servicios

Personas	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Responsable
Captación y mantenimiento del mejor talento posible y promover su desarrollo profesional	Minorar índice rotación	Total altas+total bajas/plantilla media*100	No superior al 5%	Estrategias de retención. Metodología de selección personas más objetiva	Proyectos/finanzas
	Captación de nuevo talento	Personas entrevistadas por año	Mínimo de 3 personas por mes entrevistadas. Independiente de búsqueda activa/no	Búsqueda en redes sociales, eventos, recomendaciones	Proyectos
	Formación interna innovadora	Mínimo 5% horas personal técnico destinado a formación o generación papers	Todos trabajadores técnicos con derecho a mínimo de 50 horas de formación	Encuesta de carencias. Reunión con trabajador para analizar sus expectativas	Proyectos/Gerencia
	Ambiente laboral	Encuesta de satisfacción	Valoración mínima 8 sobre 10	Encuesta anual cada noviembre y acciones concretas según encuesta	Gerencia

Figura 9. CMI de la empresa ejemplo. Eje de Personas.

5.4. Finanzas

El cumplimiento de los objetivos establecidos en los cuadros anteriores beneficia de una manera directa a las finanzas de la empresa. Que los proyectos se entreguen sin retrasos y además sean percibidos de manera excelente por el cliente implica que Administración podrá facturar cuando tenía previsto y que ese cliente satisfecho repetirá contratación. Lo mismo cabría decir de una minoración de la rotación del personal o de un incremento en los márgenes de trabajo con los clientes. Pero si nos centramos en las líneas estratégicas marcadas vemos que excepto el objetivo de rentabilidad, no hay una línea estratégica claramente establecida para Finanzas. Pero en la definición del propósito de la empresa intuimos una limitación del mercado a satisfacer: clientes que busquen calidad. Eso hace que el modelo de negocio vaya destinado a pocos clientes a los que pueda dar un servicio excelente y obtener un margen alto. La partida de gasto más importante en cantidad pero también en calidad, es la de personal. Por tanto es crítico que seamos capaces de exigirle un rendimiento a esta partida. La productividad es la medida de este rendimiento. Por último, un problema importante en este tipo de negocios es la disposición o no de liquidez. Centrarnos es mejorar la política de cobros es una buena medida de mejora de nuestra tesorería.

Finanzas	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Responsable
Necesidad de un modelo de negocio rentable y que genere liquidez para hacer frente a obligaciones	Modelo de negocio	BAI/Ventas=margen	Mínimo de un 15%	Incremento de precios y márgenes es mayor al incremento de Costes de Personal	Finanzas
	Productividad	(Facturación-proveedores directos de proyecto)/coste salarial	Superior a 3	Control Mensual sobre base anual	Finanzas
	Tesorería	Plazo de cobro=Clientes/ventas * 365	Pasar de 100 días hoy a unos 70 días	Exigir a Proyectos la comunicación de hitos facturables. Procedimiento de seguimiento cobros.	Finanzas

Figura 10. CMI de la empresa ejemplo. Eje de Finanzas.

Paso 6. Implantación y seguimiento del CMI

En una empresa como la que nos ocupa, de tamaño relativamente pequeño, la implantación de un CMI no ha de tener problemas. Los responsables y la gerencia de la empresa son los que han aceptado todo el proceso y se han comprometido en la gestión del mismo. Y como se ha dicho en el primer párrafo, un CMI nos ayuda a posicionarnos en el futuro que deseamos y a definir las actividades importantes que realizamos. Por tanto, el proceso realizado arrastra una inercia importante hacia la implantación y la gestión del propio CMI.

Una vez implantado el CMI, cada uno de los responsables puede establecer sus subindicadores particulares para orientarse en el cumplimiento de los objetivos CMI. La gestión de estos subindicadores son responsabilidad exclusiva del propio responsable y su único sentido ha de ser dar mejor servicio al objetivo principal establecido en el CMI.

En cuanto al seguimiento, la empresa del ejemplo consideró que tendría que ser trimestral pero con orientaciones mensuales que informaran a los responsables para que pudieran tomar medidas de ajuste en su gestión si fuera necesario. La sola mejora mensual de un indicador no tiene mucho sentido si no se consolida en un plazo que muchas veces excede incluso de un año natural. Lo importante es que las iniciativas previstas en el CMI se vayan poniendo en marcha y esto supone un tiempo. Por tanto, la valoración de los resultados en un CMI no es de un día para otro.

La gestión de la información recayó en el área financiera, como suele ser habitual por otra parte.

La reunión trimestral de cumplimiento era conjunta y un evento importante dentro de la empresa. En la reunión se comentaban las mejoras y las rectificaciones que se tenían que abordar.

7. Resumen

Hemos analizado como se puede establecer un CMI (cuadro de mando) de manera sencilla en una empresa de servicios. El establecimiento de un CMI en una empresa es un proceso que bien enfocado resulta un ejercicio de mucha utilidad y que puede servir para ofrecer un gran rendimiento a los gestores empresariales.

Como última recomendación, se debe huir de los procesos complicados, optar por el sentido común y buscar la disponibilidad de información de adquisición fácil y que a la vez sea relevante.

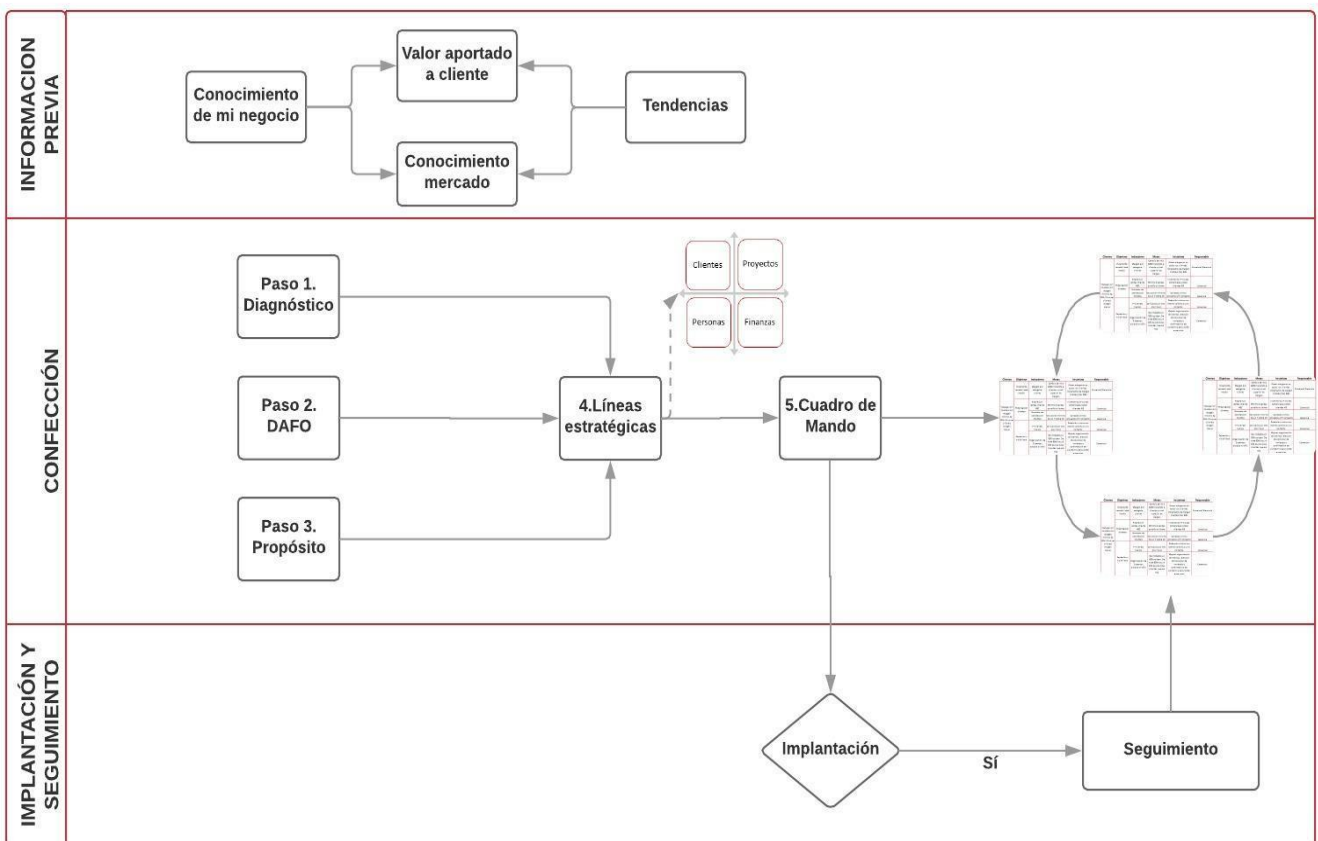


Figura 11. CMI de la empresa ejemplo. Resumen de los pasos para su confección y seguimiento.

BIBLIOGRAFIA

Manual de Control de Gestión. Técnicas para implementar el control de gestión en una empresa., Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección, (ACCID), Barcelona (2010).

Manual del Controller, Profit Editorial, Barcelona. Amat, O. y Campa, F., coordinadores (2013).

El cuadro de mando integral, Gestión 2000, Barcelona. Kaplan, R.S. y Norton, D.S. (1997).

Cómo, implantar un Sistema de Control de Gestión en la práctica Ediciones Gestión 2000. Muñiz, Luis (2003).

OTROS DOCUMENTOS TÉCNICOS

- La función del Controller. Aspectos clave y errores frecuentes. (Andrés Díaz Balsa)
- La contabilidad que viene para no iniciados: La información de sostenibilidad como complemento a la contabilidad financiera clásica (Llorenç Bagur y Marc Oliveras, miembros de la Comisión de Contabilidad de Gestión de ACCID)
- La necesidad de la Contabilidad Lean (José Miguel Vilalta)
- Les inversions d'impacte (Impact investments): Anàlisi de les inversions que generen valor econòmic (Ramon Bastida)
- Ràtios Sectorials 2016. Comptes anuals (balanços i comptes de resultats de 166 sectors) 25 ràtios per a cada sector (ACCID-UPF-BSM-RECC)
- Tancament comptable i fiscal per a les Pimes febrer 2018 (Manuel Rejón)
- Contabilización de las criptomonedas como medio de pago en la compraventa de bienes o servicios (Luz Parrondo)
- Relació de Consultes comptables i respostes ateses el 2017
- Amortitzacions aplicables als exercicis 2017 i 2018. Anàlisi Fiscal i Comptable (J.Baqués i X.González)
- Aumento del control en las secciones de crédito de las cooperativas (Vicente Cebollero)
- Fintech: Nuevas fuentes de financiación (Jordi Carrillo)
- La crisis del Banco Popular: Una valoración sobre los problemas de solvencia y liquidez (Joan Anton Ros)
- Propostes de millora de la regulació de la inversió financera i els mercats (Coord. Xavier Puig i Oriol Amat)
- Plantilla Memòria Abreujada 2016 (F.Gómez, J.Rizo, X.Sentís)
- El Mercat alternatiu Borsari (MaB): una alternativa de finançament per les petites i mitjanes empreses (Graciela Codina, Gemma Garrofé, Sara Medina i Maria Montserrat Roig-UPF)
- Activos financieros: valoración, normas, procedimientos y control (Miguel Harto-Universidad de Extremadura)
- Model de memòria Normal. PGC de fundacions i associacions subjectes a legislació de la Generalitat de Catalunya (Comissió d'Entitats No Lucratives del Col·legi de Censors Jurats de Comptes)
- La Comptabilització dels actius Intangibles. Novetats a partir de 2016 (Ferran Rodríguez-UB)
- Tractament comptable del producte de la venda d'aquesta energia: Rebran el tractament d'ingressos o bé es modificarà el cost d'adquisició de l'immoble? BOICAC N° 105 2016: Consulta 4 (Comissió Comptabilitat-Fiscalitat)
- Tractament comptable de l'aprovació d'un conveni de creditors en un procediment concursal, en el que no es fixen interessos per el deute romanent. BOICAC N° 102 de 2015: Consulta 6 (Comissió Comptabilitat-Fiscalitat)
- Anti-Fraud Strategy (Nicola Eusebio)
- RÀTIOS SECTORIALS 2015. Comptes anuals (balanços i comptes de resultats de 166 sectors) 25 ràtios per a cada sector (ACCID-UPF-BSM-RECC)
- Tancament comptable i fiscal per a les Pimes desembre 2016 (Manuel Rejón)
- Tractament comptable de la cessió d'un terreny a canvi de la reserva d'aprofitament. BOICAC N° 101: Consulta 2 (Comissió Comptabilitat-Fiscalitat)
- Comptabilització de llegats de caràcter no reintegrable rebuts per una entitat sense ànim de lucre. Concordança amb la norma NRV 20ª del Pla General de Comptabilitat d'entitats sense finalitats lucratives (PCESFL). BOICAC N°100, Consulta 6 (Comissió Comptabilitat-Fiscalitat)
- La valoració posterior dels fons de comerç en els estats financers. Un estudi introductory (Joan-Emili Masferrer)
- Preparant els pressupostos 2017 de l'empresa (ACCID-CECOT)

Diseño y seguimiento de un cuadro de mando integral.**El caso de una empresa de servicios**

- Programari gratuït interactiu dels Ràtios Sectorials 2014 (Luis Muñiz)
- RÀTIOS SECTORIALS 2014 Comptes anuals (balanç i comptes de resultats) de 166 sectors. 25 ràtios per cada sector (ACCID-UPF-BSM-RECC)
- Memòria normal
- Introducció a la filosofia del marge. Claus de la gestió del marge per maximitzar beneficis (Comissió de Comptabilitat de Gestió)
- Plantilla Memòria Pimes 2016
- Plantilla Memòria Abreujada 2016
- Determinación de las pérdidas computables para la reducción obligatoria de capital y para la disolución por pérdidas (BOICAC Nº102 de 2015: Consulta 5) (Comissió Comptabilitat-Fiscalitat)
- Relació de consultes ateses el 2015 (ACCID)
- Codi d'Ètica per a Professionals de la Comptabilitat (versió catalana per: ACCID-CCJCC)
- L'obligació de conservació de la documentació comptable i els seus efectes sobre la normativa fiscal (Comissió Comptabilitat-Fiscalitat)
- Comentari tècnic sobre consulta ICAC Tractament comptable dels costos d'urbanització i del dret de superfície (BOICAC Nº102/2015 Consulta 4)
- 10 errors clau en la negociació bancària (Joan Anton Ros Guasch)
- Comentario técnico sobre consulta ICAC. Fecha de efectos contables en un proceso de fusión entre sociedades de un grupo (BOICAC Nº102/2015 Consulta 2). (Comisión Contabilidad-Fiscalidad)
- La nova normativa Comptable dels ens públics locals (Josep Viñas-Comissió Comptabilitat Pública)
- Tancament Comptable i fiscal per a les pimes - Revisió febrer 2016 (Manuel Rejón)
- Projecte de modificació del PGC PIMES i del PGC de 2007, de les Normes de Formulació de Comptes Consolidats de 2010 i del PGC d'entitats sense finalitats lucratives de 2011 (Comissió comptabilitat ACCID-CEC)
- Mejoras a introducir en la cuenta de pérdidas y ganancias (Subcomisión 2ª)
- Comentarios a la nueva ley del impuesto sobre sociedades y al proyecto de reglamento del impuesto sobre sociedades (Com. Comptabilitat i Fiscalitat)
- Anàlisi canvis règim econòmic de la nova Llei de Cooperatives de Catalunya (Com. Cooperatives)
- El despacho de nueva generación (Oriol López Villena)
- Aspectes clau del perfil emprenedor global (Ferran Lemus)
- Principales novedades de la Ley de Sociedades de Capital (Departamento Técnico del Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya)
- Cierre contable fiscal para las Pymes (Manuel Rejón)
- La factura electrónica: una realidad de las administraciones (Comisión OSI-comisión conjunta CEC-ACCID)
- La fase final de migración a SEPA (Pere Brachfield)
- Efectos contables de la Ley de apoyo a los emprendedores (Ley 14/2013 de 27 de septiembre) (Anselm Constans)
- Impuesto sobre el valor añadido. Criterios de caja: Aspectos relevantes y contabilización (Gemma Palet y José Manuel Lizanda)
- El control presupuestario en las empresas editoriales (Nati Sánchez Aznar)
- El cuadro de mando: soporte de sistema de indicadores (Luis Muñiz)
- Capital humano: un intangible relevante durante la crisis (Joan Anton Ros Guasch)
- El ABC del Credit Manager (Joan Anton Ros Guasch)
- El nuevo impuesto sobre sociedades (Comisión Relaciones Contabilidad-Fiscalidad)
- Nuevas tablas de amortización (Jordi Baqués)

Para consultar los documentos relacionados [clica aquí](#)

OTROS DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

- Estudio del sector agrícola en Cataluña a través de la Información Contable (M.A.Farreras, E.Rondós i P.Morera)
- El canvi d'escala: un revulsiu per a la sostenibilitat del cooperativisme agroecològic? (L'Aresta Cooperativa Agroecològica)
- La Planificació i l'ús d'indicadors de gestió en el sector hotelier a Catalunya (Nicole Kalembe)
- How to write a study case (Jordi Carrillo)
- Tesi de Màster (TM). Guia per a l'elaboració (Daniel Ferrer i Marc Oliveras)
- Com redactar un cas (Jordi Carrillo)
- Treball Final de Grau (TFG). Guia per a l'elaboració (Daniel Ferrer)
- Perspectives de la ciutadania de la RS corporativa de les empreses a Catalunya (F.Marimon i M.Alonso)
- Anàlisi de les relacions indirectes i les variables d'entorn en la cadena de valor del Quadre de Comandament Integral (Josep Llach Pagès)
- Detecting Accounting Fraud – The Case of Let's Gowex SA (Elena Helbig)
- Un altre finançament per a les empreses Cooperatives (Montserrat Sagarra)
- El método de estudio de casos en la investigación empírica en contabilidad (Maria J.Masanet Llodrà)
- Associació de Comptables de Catalunya (1924-1940) (Marc Amat)
- Análisis de las modificaciones estatutarias para adaptar el régimen de reembolso del capital social a las normas contables de las Cooperativas (Yolanda Montegut, Joan Josep González, Joseba Polanco y Ramon Bastida)
- Investigación en contabilidad en Cataluña: Diagnóstico de la situación actual y perspectivas (Soledad Moya, Diego Prior y Gonzalo Rodríguez)
- Efectes econòmics de la primera aplicació de les normes Comptables de les Cooperatives adaptades a la NIC 32 i la CINIIF 2 (Ramon Bastida i Lluís Carreras)
- Los indicadores no financieros como herramienta para la gestión de la empresa: análisis empírico en PYMES (Jordi Perramon)
- Efectos de la aplicación de las NIIF en el coste de capital de las empresas españolas (David Castillo Merino, Carlota Menéndez Plans y Neus Orgaz Guerrero)
- Análisis de la inversión empresarial catalana en China (Ana Beatriz Hernández)
- Indicadores de responsabilidad social de las organizaciones del ámbito de trabajo (Montserrat Llobet Abizanda)
- Percepciones de las cooperativas catalanas auditadas sobre el proceso de implementación de la NIC 32 en el capital social (Comisión Contabilidad de las Cooperativas)
- Aplicación de herramientas de la contabilidad de gestión en la administración local (Josep Viñas y Pilar Curós)
- Grado de Implantación del USALI en el sector hotelero de Cataluña (Lucia Clara Banchieri y Fernando Campa)
- El Impacto de la transición al nuevo PGC de las grandes empresas catalanas (M.Àngels Fitó, Francesc Gómez, Soledad Moya)
- El grado de implantación del CMI en las empresas catalanas (Lucía Clara Banchieri y Fernando Campa)

Para consultar los documentos relacionados [clicka aquí](#)



Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció
Edifici Col·legi d'Economistes de Catalunya 4a. Planta, Barcelona
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019
info@accid.org
www.accid.org
[@AssociacioACCID](#)