

Conferència: Implantación Sistema de Control de Gestión

A cargo del Sr. Victor Vera, director financiero de Oragne Cataluña, Business Service, responsable de la Comisión de Controlling y miembro de la Junta Directiva d'ASSET

15 de mayo de 2014

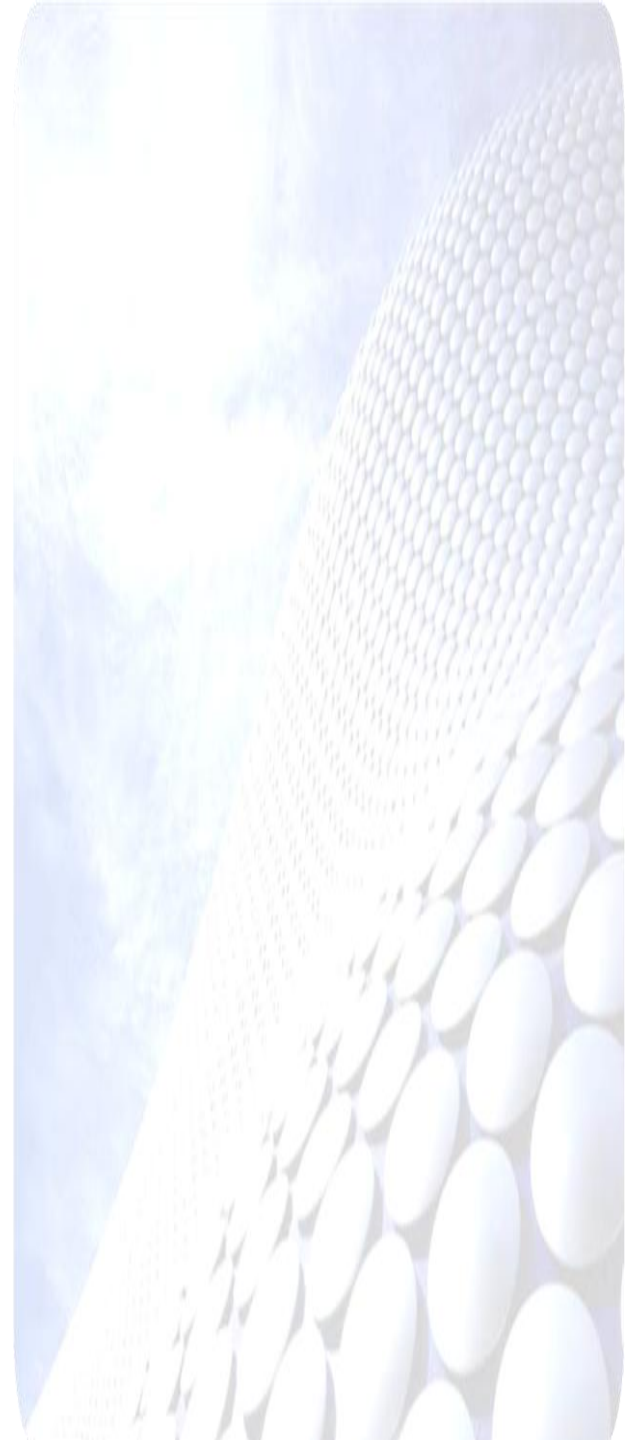


Victor Vera



Índice y planificación

- Alcance de la función
- Elementos imprescindibles:
 - Referente de Gestión y Centros de Responsabilidad
 - Kpis
 - Reporting
 - Herramientas de TI
- Contexto en la organización
- Perfil del profesional



¿Cuál es su misión?



De forma resumida, su finalidad es...

**Asistir en la
toma de
decisión**

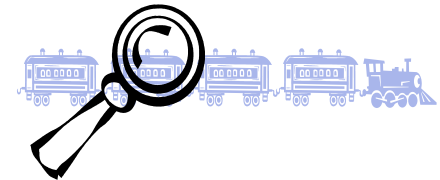
- **Entender el negocio.**

- Definir el referente de gestión



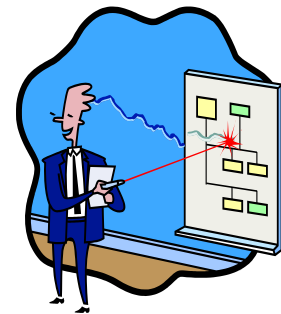
- **Interpretar las cifras**

- Saber identificar la causa raiz y plan de acción

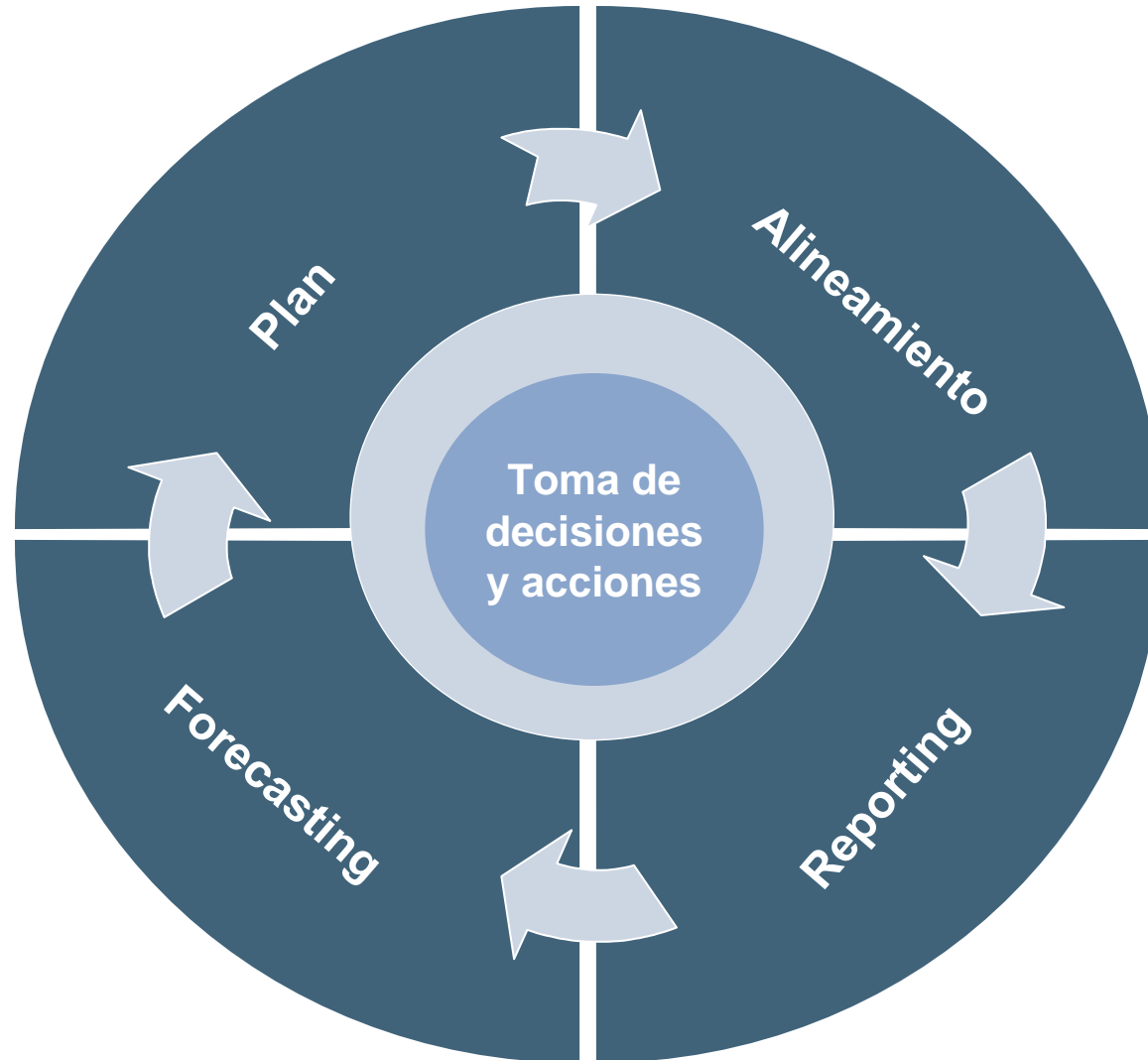


- **Explicar adecuadamente las cifras**

- Excelente en las presentaciones.



El mapa de funciones del controller pasa por



... de forma concreta

1. Planificación Estratégica. -> **PLAN ESTRATÉGICO**

Debe cubrir cuales son los **objetivos** principales de la organización, en función de su **ventaja competitiva** y en qué manera se formula la **estrategia** para alcanzarlos.

2. Planificación Operativa. -> **PRESUPUESTO/FORECAST**

En qué forma los objetivos estratégicos se aterrizan en **planes operativos** y departamentales a lo largo de la duración del plan.

3. Alineamiento con la organización. -> **BONUS/INCENTIVOS**

Revisión acerca de si la empresa y sus **recursos**, está **organizada** para hacer frente a los retos por área, y en particular, si están los objetivos de las personas vinculados con el **desempeño** esperado.

4. Seguimiento y retroalimentación. -> **REPORTING**

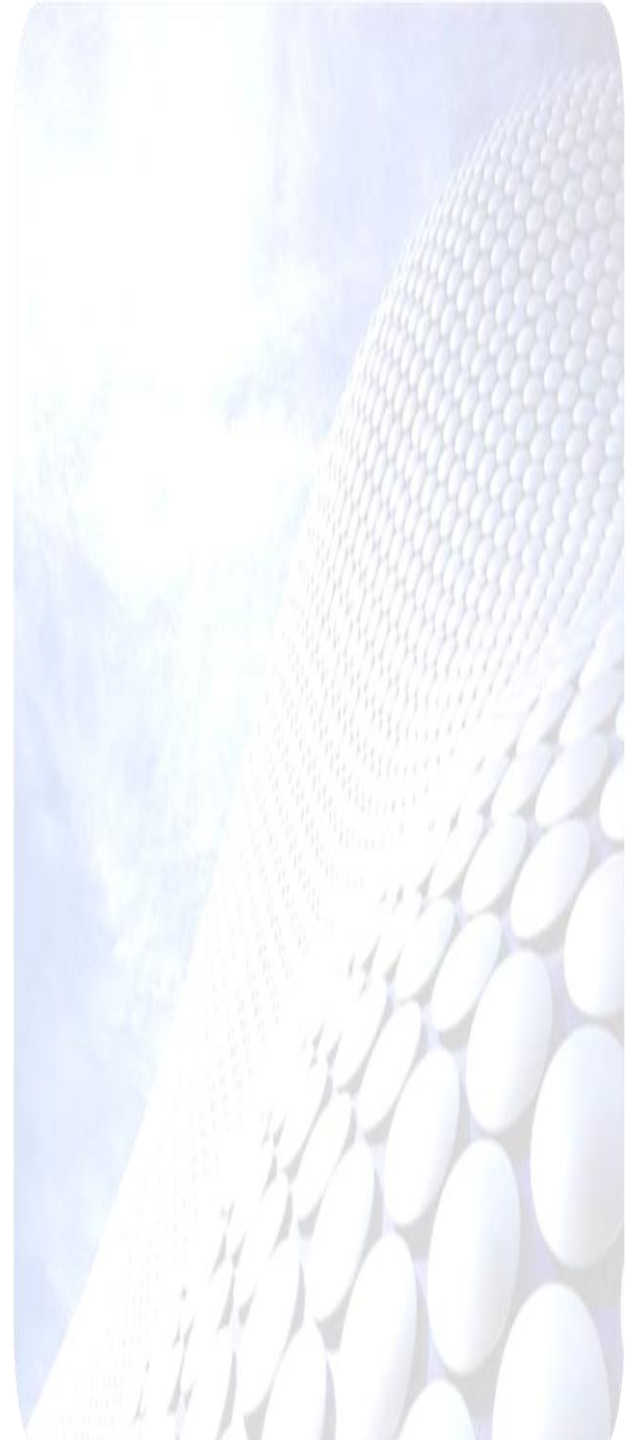
El **sistema** de información y **reporting** permite seguir de cerca la actividad y su desviación respecto del objetivo, adecuadamente justificada. La utilización del **cuadro de mando** es un elemento clave.

La función es distinta que el ámbito mercantil...

	Contabilidad de gestión	Contabilidad financiera
Destino de la información	Uso interno de la empresa	Usuarios externos (accionistas, bancos, autoridades fiscales...)
Obligatoriedad	Voluntaria	Obligatoria por ley
Normativa	No está sujeta a ninguna normativa	Ha de hacerse de acuerdo con la normativa contable
Énfasis	Presente y futuro de la empresa	Pasado de la empresa
Documentos clave	Presupuestos, costes, indicadores...	Balance de situación, cuenta de resultados, estado de flujos de efectivo...
Información	Monetaria y no monetaria	Monetaria
Alcance	Desagregado por unidades de negocio, productos, fábricas, clientes...	Agregado para el conjunto de la empresa

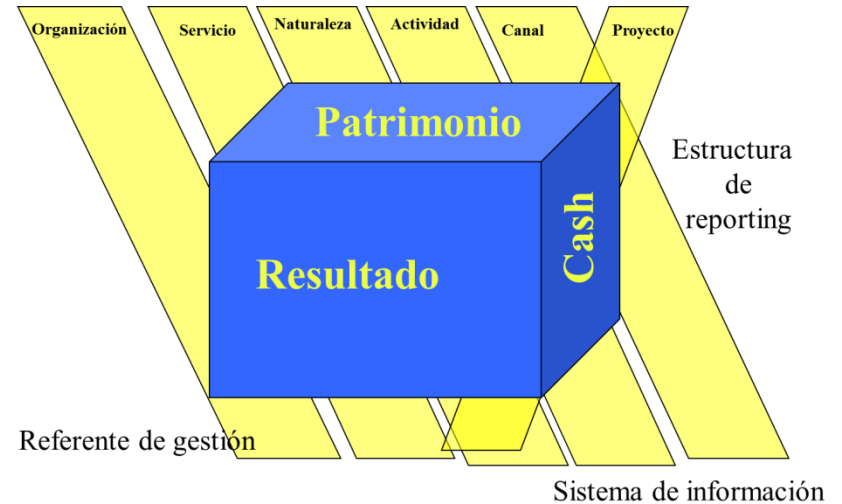
Índice y planificación

- Alcance de la función
- Elementos imprescindibles:
 - Referente de Gestión y Centros de Responsabilidad
 - Kpis
 - Reporting
 - Herramientas de TI
- Contexto en la organización
- Perfil del profesional

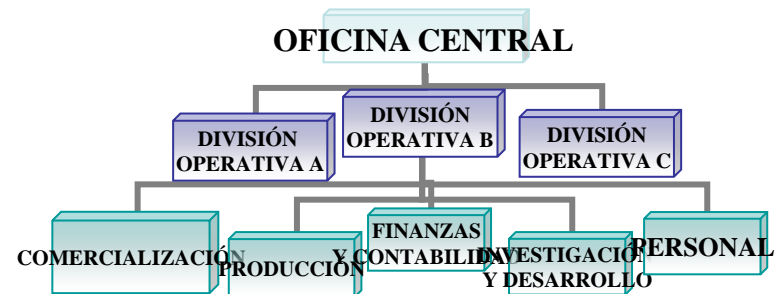


Dos conceptos principales...

- **Referente de gestión:**
Definiendo los ejes de explicación/dimensiones sobre la matriz de información requerida por el control de gestión: Ingresos /gastos /costes/ inversiones...



- **Centros de responsabilidad**
- Definiendo la estructura organizativa, por función, responsabilidad por divisiones, departamentos, centros o individuos, asignando objetivos concretos y distribuyendo recursos humanos, económicos o técnicos



Ejemplos de centros de responsabilidad

Centros de costes operativos y discrecionales

- Tienen poder de decisión para influir en los costes pero no en los ingresos

Centros de ingresos

- Sus decisiones inciden sobre la cifra de ingresos de la empresa.

Centros de beneficios

- Se responsabilizan simultáneamente de ingresos y costes

Centros de inversión

- Tiene autonomía de gestión para autorizar inversiones

Ejemplos de centros de responsabilidad

Centros de costes operativos y discrecionales

- **Costes Operativos.**
 - Eficiencia de recursos consumido y producción.
- **Costes discrecionales.**
 - Consecución de objetivos.
 - Eficiencia en los gastos.



Centros de ingresos

- Incremento de las ventas.
- Mantenimiento de márgenes.



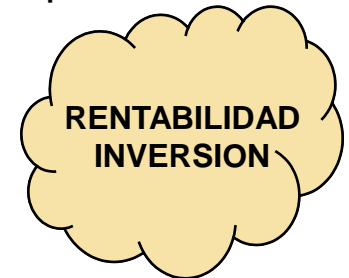
Centros de beneficios

- Aumentar el beneficio del centro.

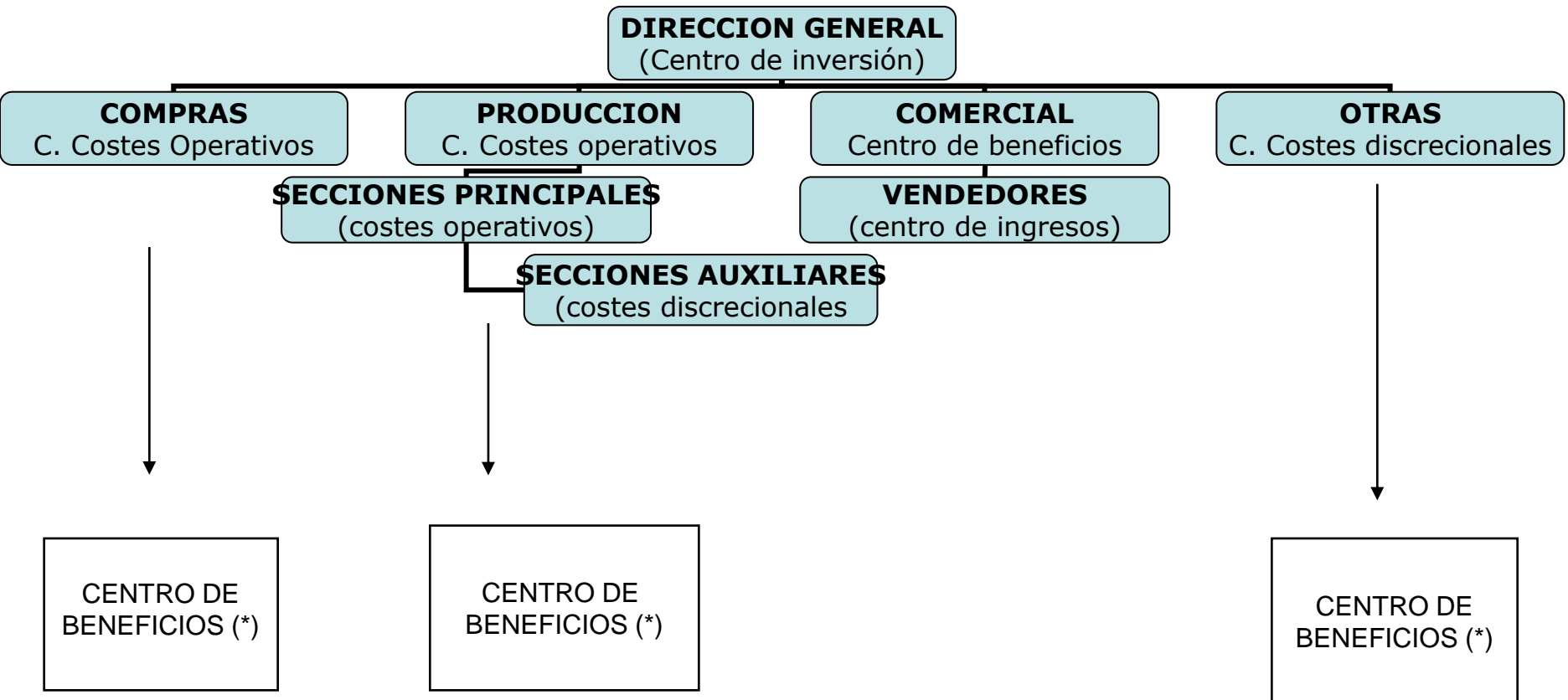


Centros de inversión

- Rentabilidad.
- Optimizar el ROI



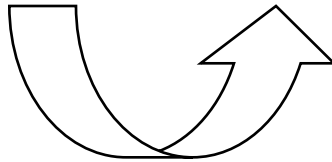
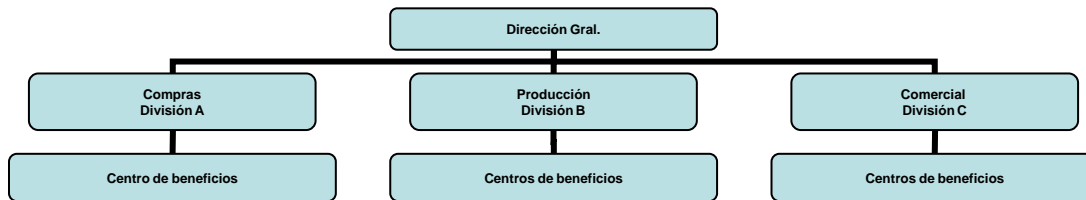
Ejemplos de centros de responsabilidad



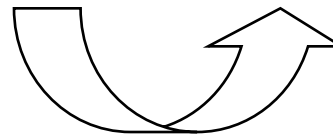
(*) Cuando el centro esta plenamente descentralizado y vende/compra a otros centros a un precio de transferencia

Precios de Transferencia entre centros

- **La interrelación entre los diferentes centros de responsabilidad, especialmente de beneficios, obliga a fijar un precio interno de cesión de los bienes o servicios transferidos.**
- **El precio de transferencia condiciona los resultados de los centros, por lo que su fijación debe analizarse con mucho detalle, analizando los efectos de cada alternativa.**



**Precio de
transferencia**

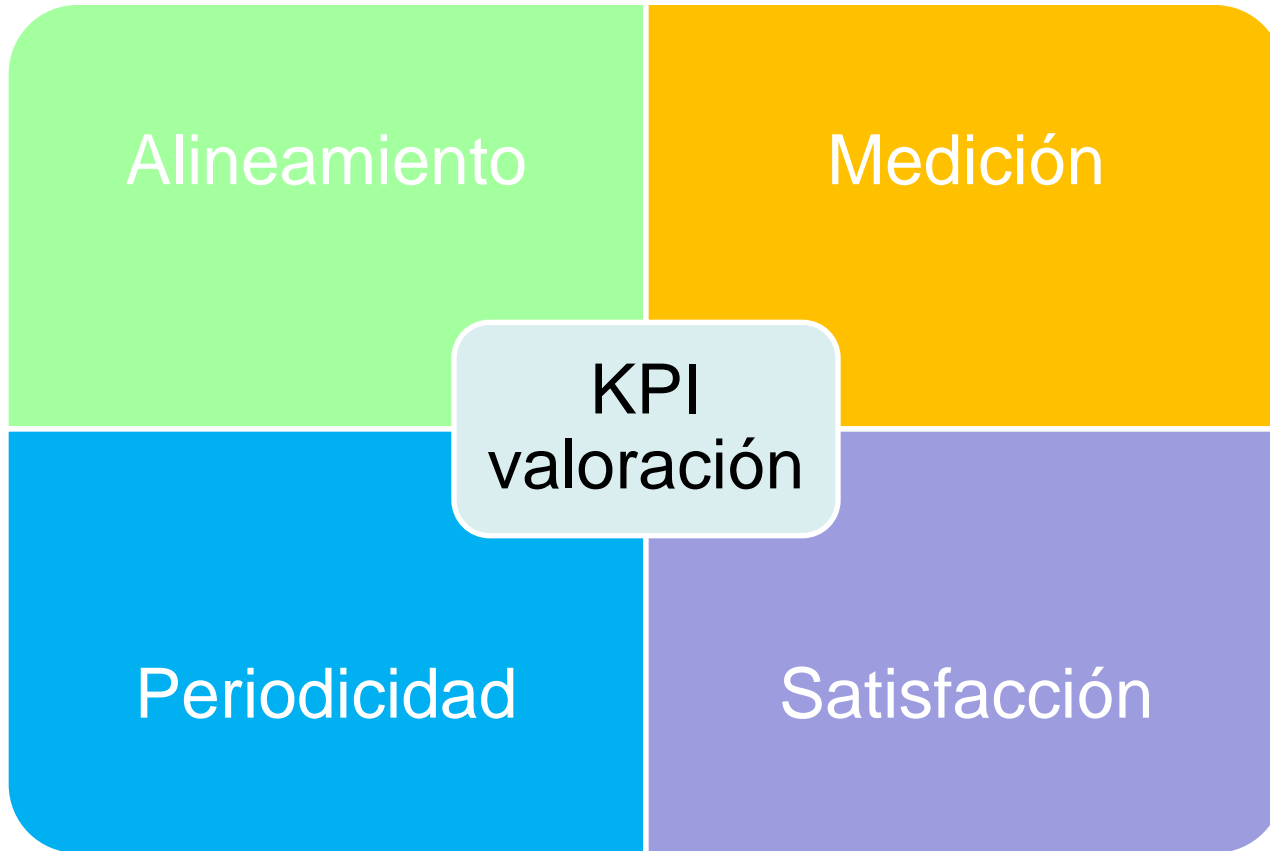


**Precio de
transferencia**

Indicadores clave de negocio (KPI: Key Performance Indicators)

- Son los datos de navegación que la función requiere para diagnosticar el buen cumplimiento de la actividad.
- Dependen muchísimo de la actividad y características específicas de la sociedad.
- En el análisis financiero y económico de cualquier sociedad, es importante comparar los datos particulares de la empresa con los de empresas de sector y tamaño similar.
- Los kpis son una muy buena herramienta para establecer comparaciones: temporal / Cross-sectional / Benchmark.

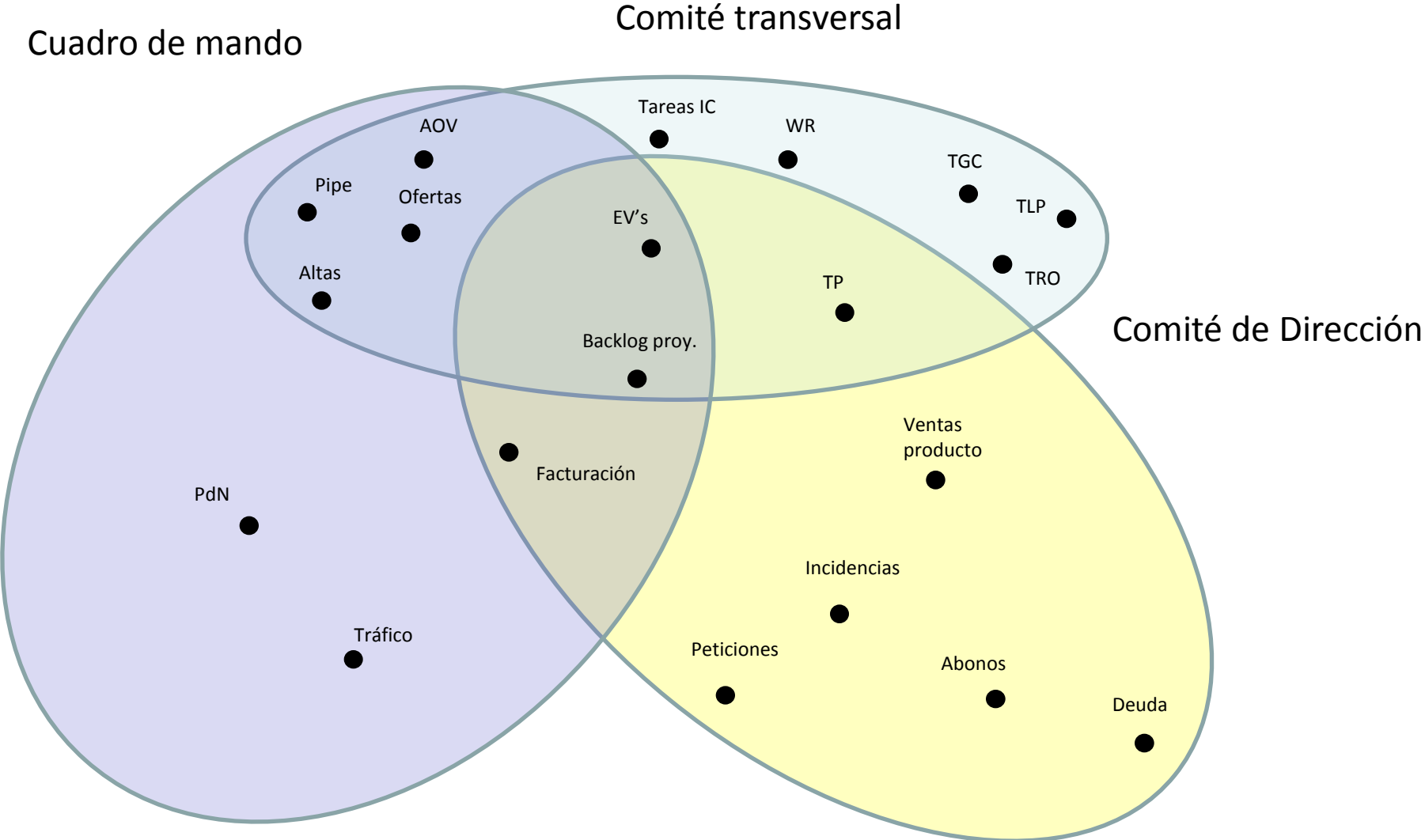
Con unas características claras



Algunos ejemplos

Profit and loss	Gross Operating Margin, Operating Income, EBITDA, net profit
Profitability	ROCE, EVA, EPS
Cash, Capex and Debt	Operating cash flow, free cash flow, debt ratio, gearing, net financial debt
Activity	Customer service, net adds, voice usage, ARPU, SAC, Churn
HR	Employee satisfaction, number of employees, personnel cost ratio, FTE, % training per employee.
Environmental	Carbon footprint, electricity consumption
Societal	Employee volunteering, social investment, equal opportunity

Problemática exceso indicadores



Objetivos del reporting

La información para la toma de decisión
estratégica y operativa

Creación de Valor

La información
como control de
la actividad,

**Seguimiento de
gestión**



La información
hacia el
exterior

**Comunicación
Corporativa**

Siempre en base al destinatario

La información “on demand” para la toma de decisión estratégica y operativa

Accionista

La información
continua para el
seguimiento de la
actividad

Organización



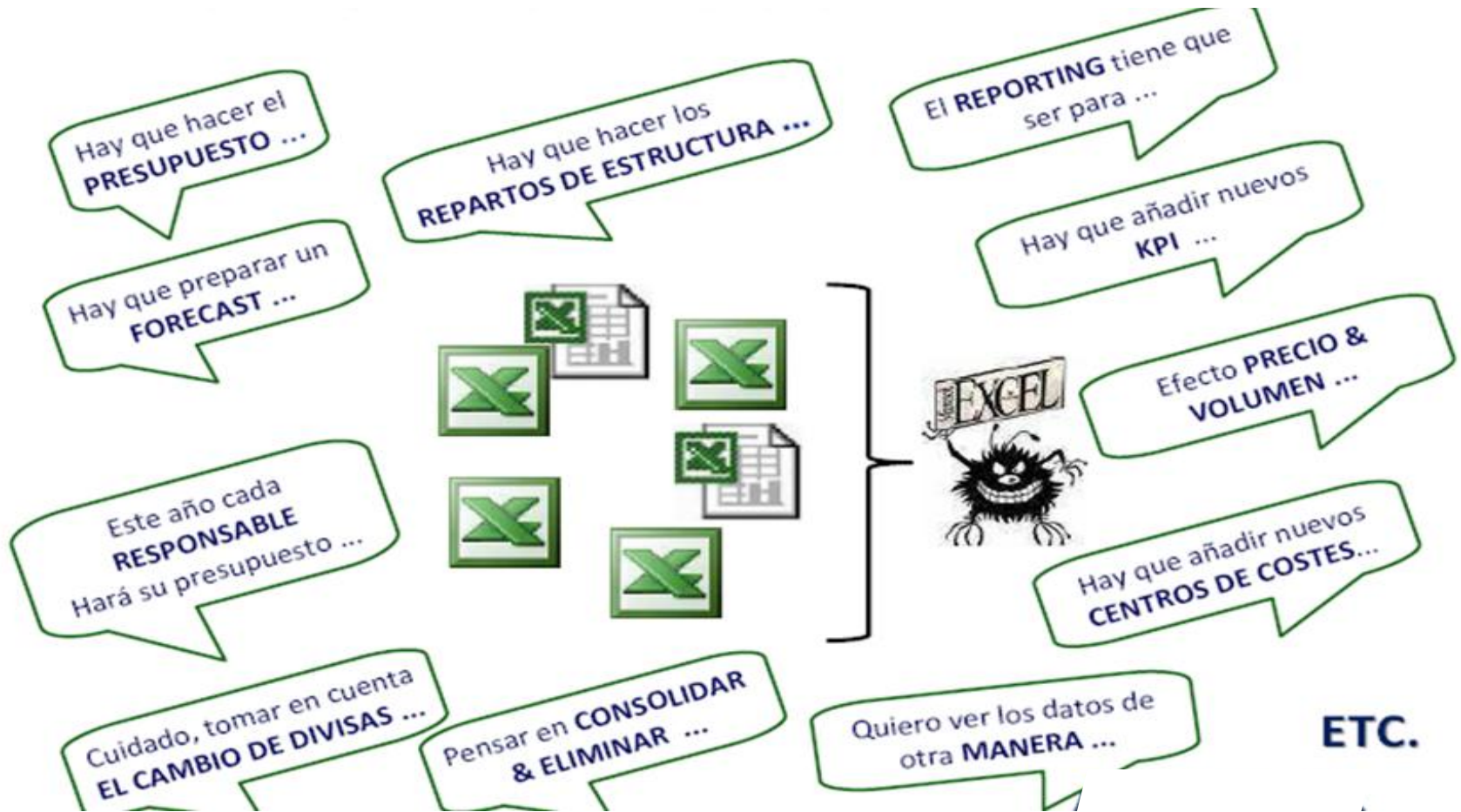
La información
en tiempo y
forma
requerida

Exterior

Ejemplos y características requeridas

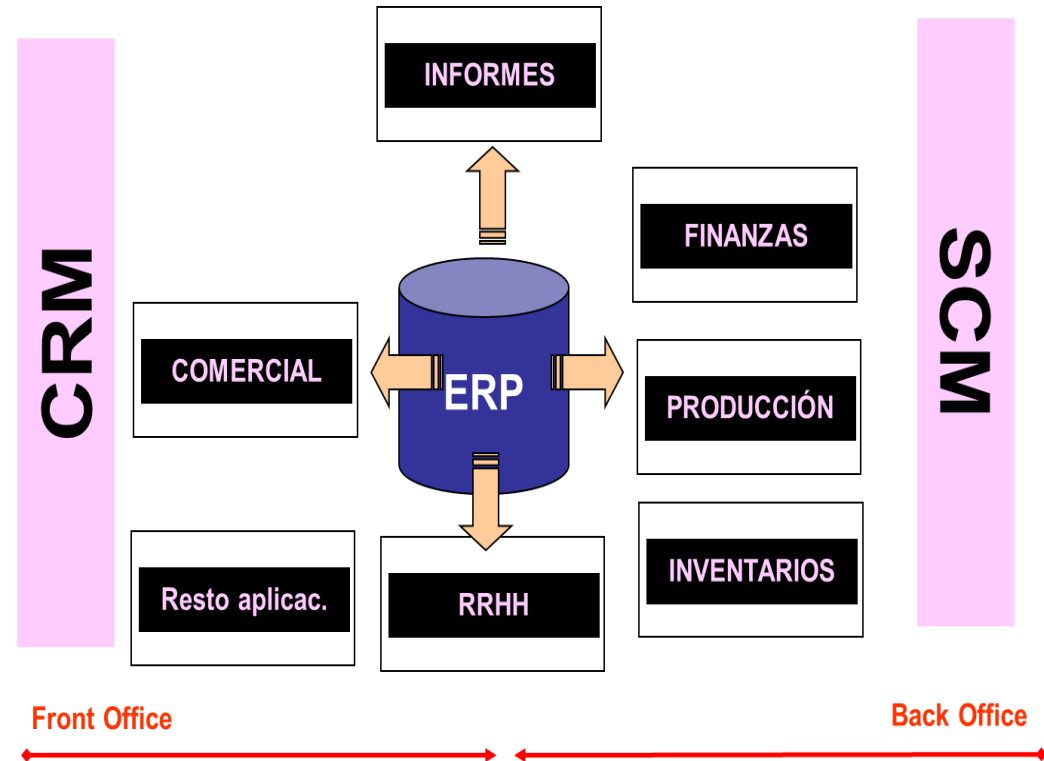
- Cuadro de mando interno (Negocio, kpi, departamental,...)
Sintético, integral, àgil, herramienta de consulta, transversal, actualizado...
- Reporting consolidación (IFRS, Gaaps, Sarbanes,...)
Fiable, puntual, detallado, conciliado con local, histórico...
- Planificación (Budget, Forecast, Strategic Plan,...)
Ordenada, limitada en el tiempo, alineada con estrategia, traducible en plan,...
- Seguimiento financiero (cash, fiscal, solvencia, patrimonial...)

Herramientas TI: problemas de partida



Hacia un Sistema de Gestión Integrado (SIG)

- Un SIG es la **integración** armónica de **recursos humanos** organizacionales (capital humano) y **técnicos** de una empresa, articulando un sistema de **gestión completo** con un sistema de **información unificado**.
- Es una decisión estratégica, a medio plazo y que afecta a muchos elementos de la empresa, en especial a la organización de los recursos humanos y a la **cultura de empresa**. Es costosa económicamente.

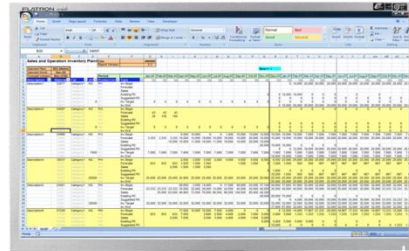


- Es frecuente **confundir** la integración del **sistema de gestión** con la compra de un **ERP**, sin modificar la propia organización y el sistema de gestión.

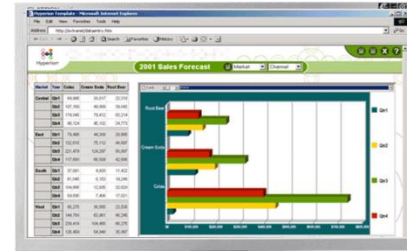
Más allá del ERP, otras herramientas para CG



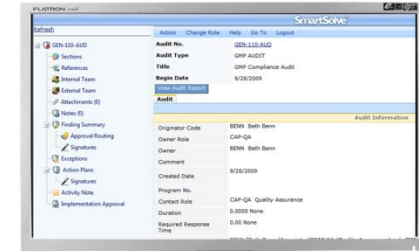
Data Warehouse Corporativo



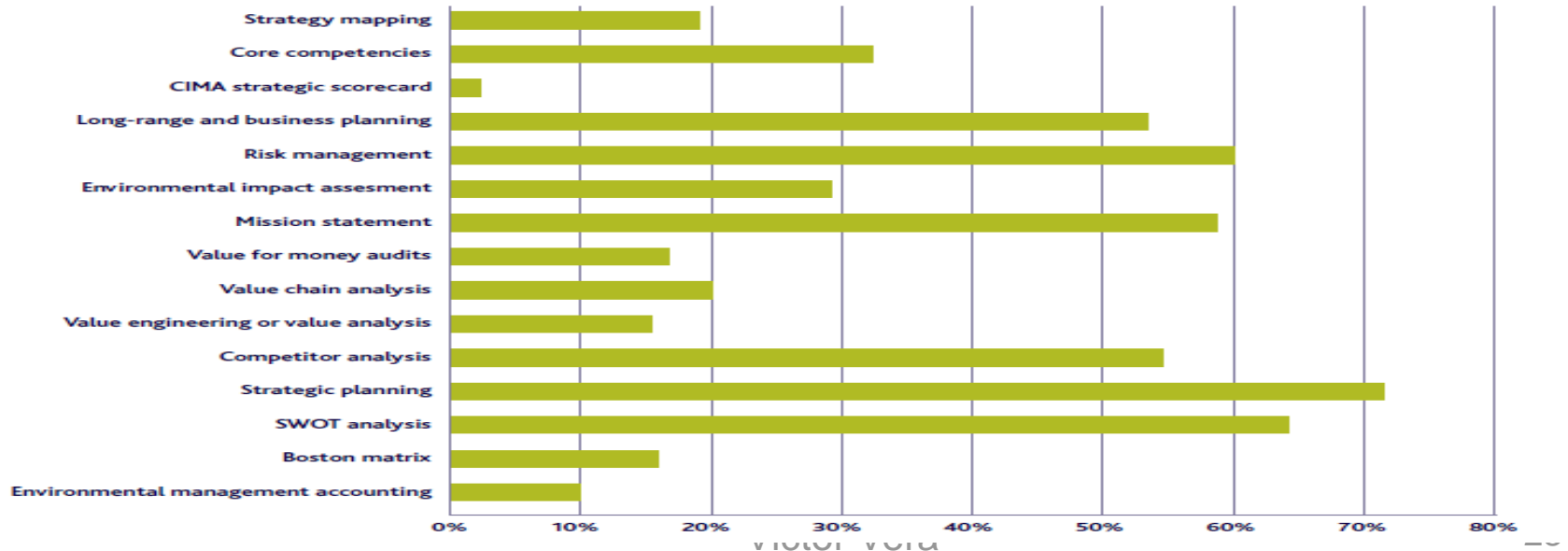
Soluciones a medida basadas en Access o Excel



Presupuestación/Planificación Financiera

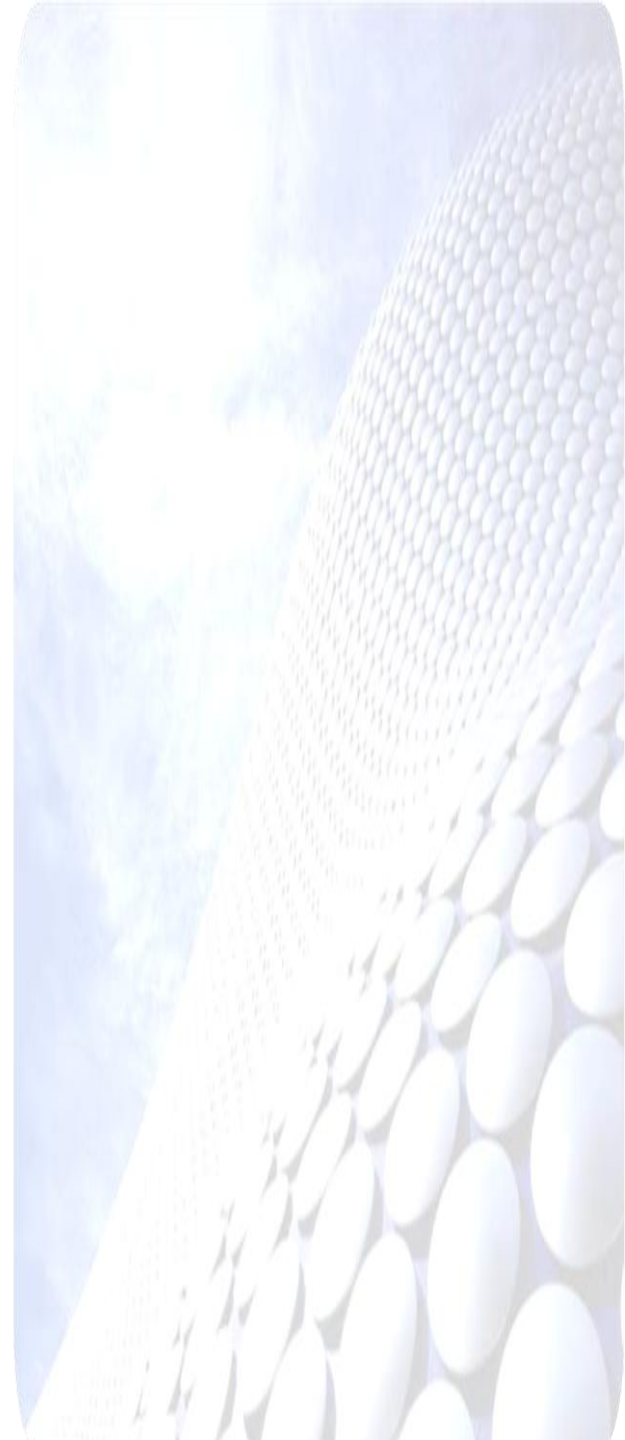


Forecasting Estadístico & Análisis Avanzado

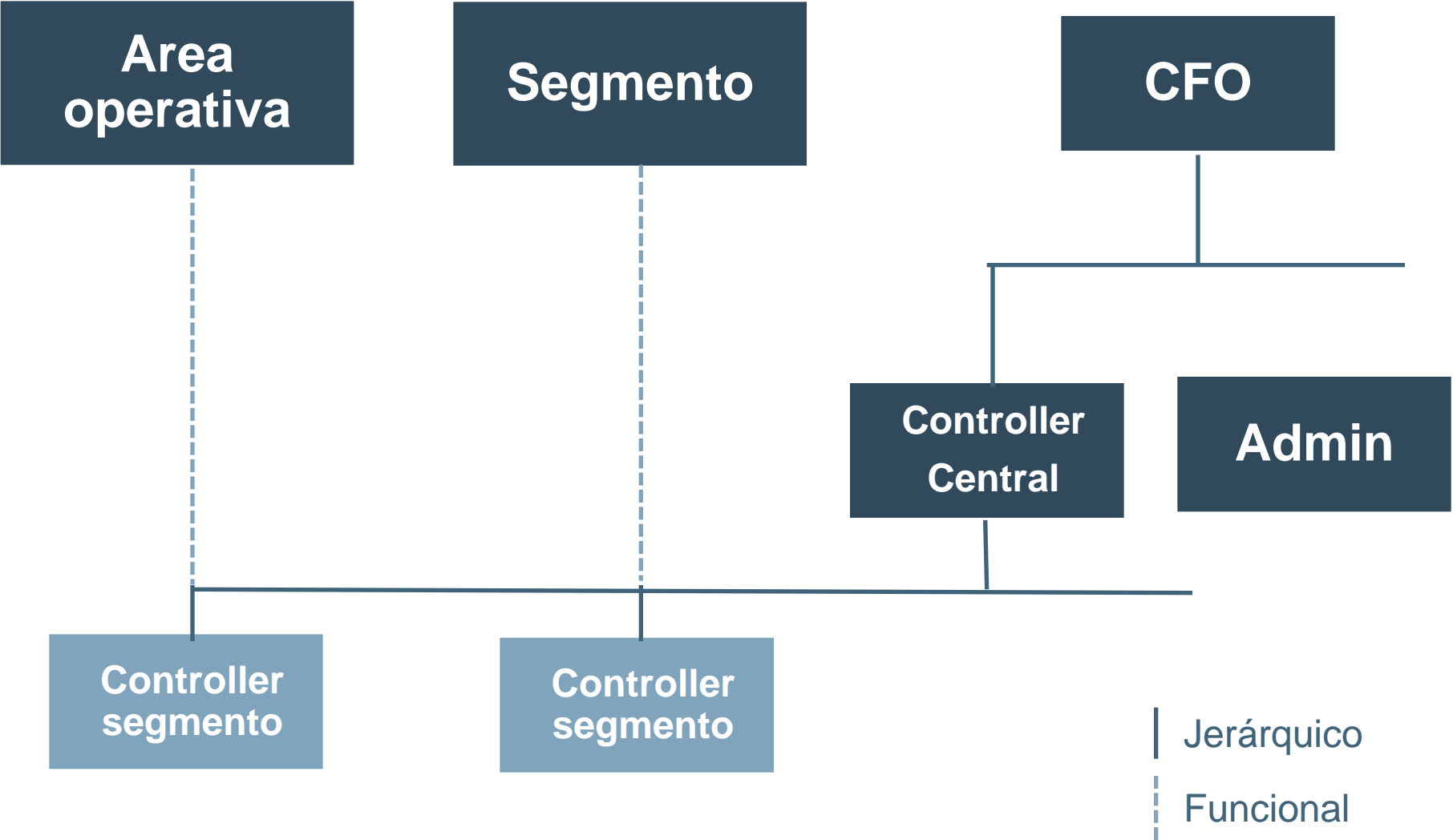


Índice y planificación

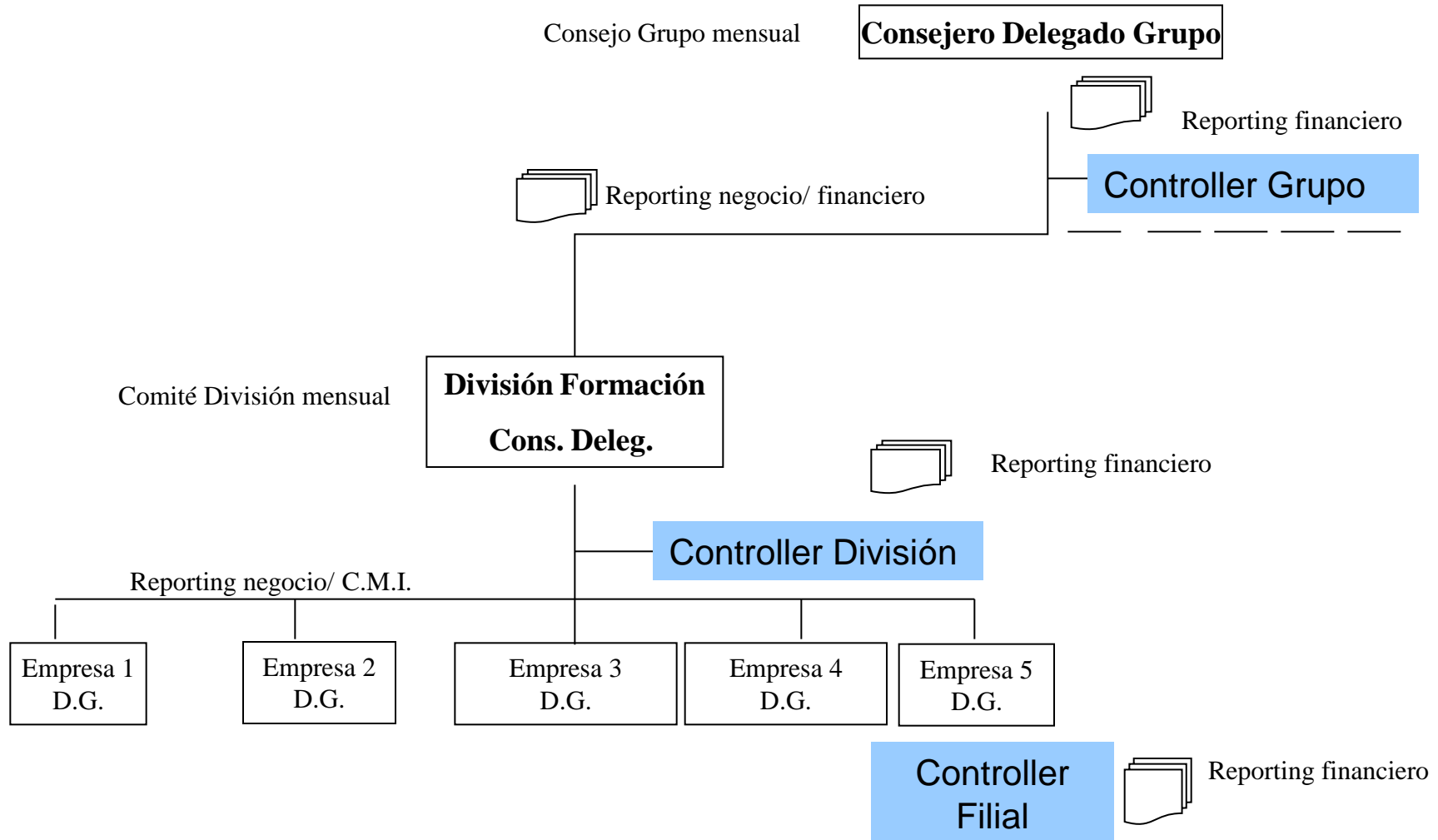
- Alcance de la función
- Elementos imprescindibles:
 - Referente de Gestión y Centros de Responsabilidad
 - Kpis
 - Reporting
 - Herramientas de TI
- Contexto en la organización
- Perfil del profesional



Encaje en la organización



...y por extensión en una estructura grupo, división, filial



Conclusiones

- ✓ La función de controlling como función en primera línea.
- ✓ La exigencia es mayor y requiere capacidad de **análisis** y **decisión**, sobre métricas distintas y **en constante evolución**.
- ✓ El conocimiento y la habilidad de los **sistemas** de **información** es clave.
- ✓ Requiere de la **coordinación** cada vez mayor con el resto de la organización.
- ✓ La **especialización** de la función crece a la vez que la necesidad de información más **detallada**, **puntual** y **fiable**.
- ✓ La figura del controller como **el protagonista** de facilitar el instrumental de **navegación** para la empresa.