

# Jornada

## Aplicació pràctica de les Eines de gestió a les entitats esportives: control pressupostari, quadres de comandament i plans de negoci

De 10.00 h a 12.00 dia 11 de juliol 2012



**A càrrec de:**

**Lluís Muñiz**, Consultor en sistemes de control de gestió y Soci Director a Sisconges & Estrategia

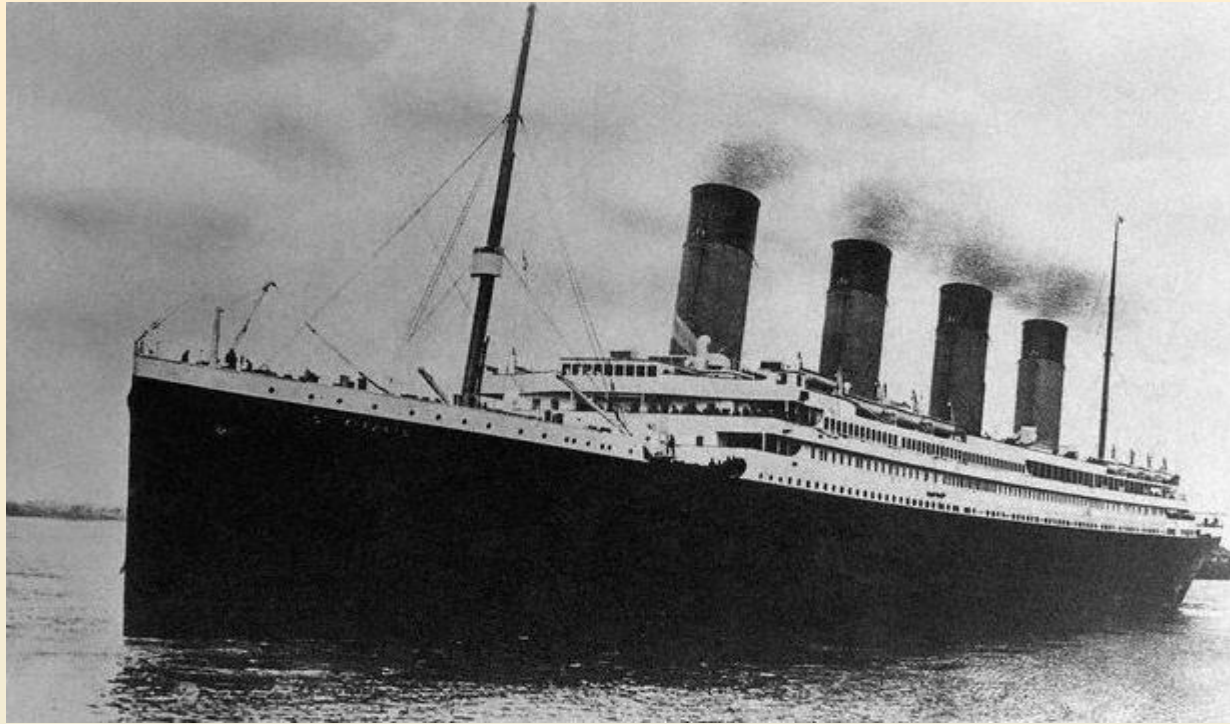
**Presentada per:**

Manel Salas membre de la junta d'Accid

Jordi Gibert Director de la Fundació Catalana per a l'Esport

# Programa

- Introducció als sistemes de control de gestió i les eines per optimitzar els resultats
- El control pressupostari eina per controlar els objectius i actuar a temps
- Exemple pràctic d'un pla de negoci amb diferents escenaris
- Els quadres de comandaments: com fer el seguiment dels indicadors
- Conclusions finals
- Torn de preguntes dels assistents



Estem en **situació de crisi**, la qüestió és quant durarà la “aquesta crisi” i quin panorama es trobaran els diferents tipus d’organitzacions quan aquesta crisi finalitzi ***sinó realitzen els canvis necessaris***



**ESTEM davant d'una Situació que haurà de produir canvis profunds, que m'atreuria a dir que estem davant una revolució de La manera de fer i entendre les diferents activitats y/o negocis, i mentre es defineix com funcionarà aquest nou escenari**

**Les nostres entitats tindran que sobreviure en un entorn inestable i canviant,  
El que farà més complexa el procés de presa decisions**

Estem davant d'una situació en que las **eines de control de gestió** adquiriran una importància vital y es farà imprescindible la seva utilització perquè tenen que ajudar a preveure el que passarà en el propers mesos o anys, **perquè permetran adaptar la situació a les previsions o canvis que vagin succeint.**



# Entitats esportives: peculiaritats

- Públics o privades/ Federacions
- Tamany
- Tipus de clients: abonats / no abonats
- Financiació / Subvencions
- Concessions
- Endeutament
- Manteniment instal·lacions
- Diferents Tipus d'ingressos
- .....



# ¿Quines son les conseqüències de no tenir un SCG adequat?

El que No Es **MESURA** No Es gestiona!?

Ignorar o desconèixer els problemes

No vol dir Que Deixin de Existir!?



# **Sistema de control de Gestió ???**

**¿Perqué ni han entitats que tenen un  
eficaç SCG y un altres no?**

**¿En que es diferencien unes Entitats  
amb aquestes?**

**¿Obtenen TOTES les Entitats els  
mateixos Resultats?**

# El control de gestió

- El **control de gestió** és un instrument administratiu creat i recolzat per la direcció que ens permet obtenir les informacions necessàries, fiables i oportunes, per a la presa de decisions operatives i estratègiques.
- El **control de gestió** *és el procés que mesura l'aprofitament eficaç i permanent dels recursos que posseeix una entitat per l'assoliment dels objectius prèviament fixats per la Direcció*, té un paper fonamental com a sistema d'informació.

# El control de gestió des d'un punt de vista global permetrà:

- Reduir els riscos i contingències de la activitat.
- Dirigir per objectius assignats als diferents responsables i controlar el grau de compliment.
- Anticipar el futur a mig termini (planificació estratègica).
- Adaptar i modificar l'estructura i dimensió de l'entitat en funció dels resultats obtinguts.
- Adaptar i modificar els objectius a mig termini en funció dels resultats obtinguts i esperats

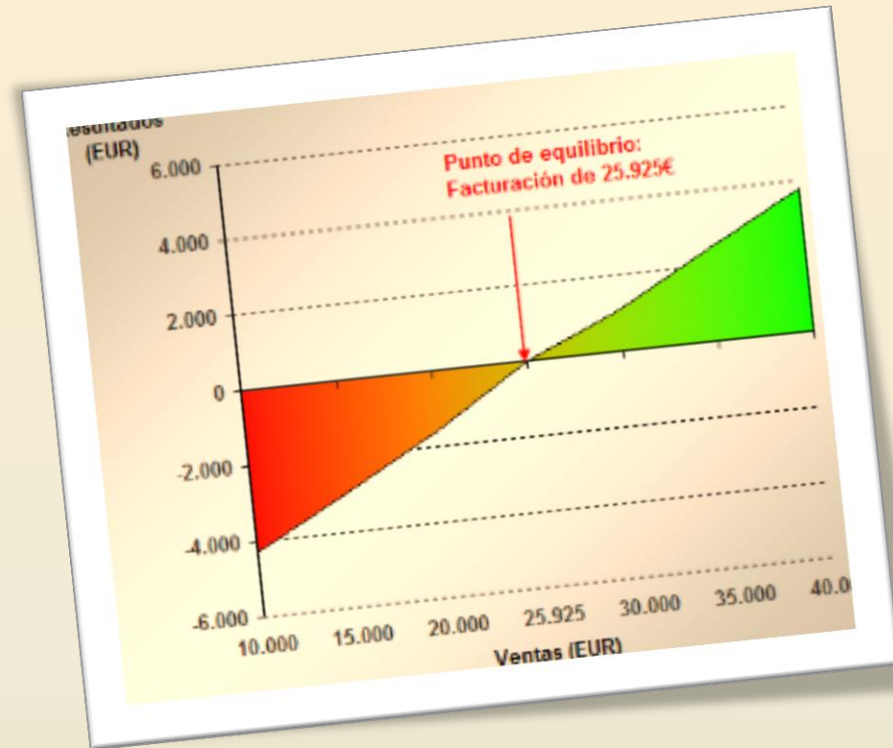
# OBJECTIUS DEL CONTROL DE GESTIÓ

- Control de l'evolució d'una entitat des d'un punt de vista de **valors econòmics i indicadors**.
- Atribuir responsabilitats als diferents **responsables** mitjançant l'establiment **d'objectius** i el seu posterior compliment.
- Establir un sistema de **planificació estratègica** a llarg termini.
- **Racionalitzar** les estructures jeràrquiques i funcionals.



# OBJECTIUS DEL CONTROL DE GESTIÓ

- Optimitzar el **funcionament intern** del sistema d'informació, els circuits administratius i la forma de transmetre la informació.
- Controlar l'evolució de la entitat des d'un punt de vista d'avaluació de **dades econòmiques**.
- Desenvolupar el sistema de control mitjançant **indicadors** que permeti mesurar els aspectes clau del negoci.



# Sistema de Control de Gestió

- El sistema de control de gestió és un **procés** compost de diferents elements que impliquen a **tota l'organització** l'objectiu final és donar informació per poder controlar la gestió de la entitat, **ha de permetre conèixer com, i quan s'han emprat tots els recursos de la entitat** posats a disposició dels diferents **responsables** per poder obtenir uns **resultats concrets** en funció dels **objectius previstos**.

# Els components del SCG

- **Anàlisi DAFO**

## INTERN A LA ENTITAT

---

Anàlisi de les **Febleses**  $\leftrightarrow$  **Fortaleses**

## EXTERN A LA ENTITAT: ENTORN

---

Anàlisi de les **Amenaces**  $\leftrightarrow$  **Oportunitats**



# ANÀLISIS DAFO

Què és una empresa de serveis esportius?

Quantes empreses de serveis esportius hi ha a la zona?

Quines característiques presenten?

Qui són els clients d'una empresa de serveis esportius?

Quin és el mercat actual de les empreses de serveis esportius?

Quin és el futur de l'activitat?

Com competir en el mercat?

Com els donem a conèixer als clients els nostres serveis?

Què partides d'inversió requereix?

I quines són les partides de despesa més importants?

Com s'organitza el personal i quin perfil professional requereix?

# DAFO

DAFO			
Contar de N°	Importancia	Descripción DAFO	Total
1. Amenazas	9	Tendencia global por una alimentación saludable	1
	7	Existen fuertes competidores	2
	6	Franquicias de comida rápida que requieren menos capital y producen un retorno de inversión sin	3
2. Oportunidades	9	Crecimiento de los mercados asiáticos y crecimiento de la economía en otros continentes	1
	7	El crecimiento de la velocidad del estilo de vida moderno.	2
	6	Introducir restaurantes en países donde aun no tengan presencia.	3
3. Debilidades	10	Alta rotación del personal	1
	9	Alto costo de la franquicia que limita su crecimiento	2
	8	Menú basado principalmente en alimentos dañinos para la salud.	3
	6	No tiene servicio de entrega a domicilio	4
4. Fortalezas	10	Capacidad para introducir nuevos productos	1
	9	Imagen positiva frente a la comunidad a través de acciones de caridad (Fundación)	3
	7	Menús adaptados a mercados locales	4
	6	Posibilidad de comer en parking de la empresa	5
	5	Universidad del bocadillo	6
	4	Alto poder de negociación con los proveedores	7
	3	Posicionamiento de la marca elevado	17
<b>Total general</b>			<b>11</b>

Total general

3 Posicionamiento de la marca elevado  
 4 Alto poder de negociación con los proveedores  
 5 Universidad del bocadillo  
 6 Posibilidad de comer en parking de la empresa  
 7 Menús adaptados a mercados locales




# Els components del SCG

- **Pla de negoci  
+  
planificació**



- *És una eina de treball que permet avaluar la viabilitat d'una idea, obliga a pensar en alternatives i accions*
- *És un full de ruta que ens permet determinar amb anticipació quin és el millor camí a prendre per aconseguir l'objectiu final*
- *Serveix per definir com assolir els resultats proposats, identifica els passos, processos i recursos que es necessiten, en definitiva ens ajuda a evitar fracassos*

# Proceso a seguir para la confección del plan de negocio o estudio de viabilidad

FASES	DESCRIPCIÓN
1.	INTRODUCCIÓN DE LOS DATOS INICIALES Y LAS VARIABLES DEL MODELO 
2.	CUANTIFICACIÓN E INTRODUCCIÓN DE IMPORTES DE LOS DIFERENTES CONCEPTOS 
3.	OBTENCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS Y DEMÁS INDICADORES E INFORMES 
4.	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

# Els components del SCG

- **Control del pressupost**  
**+**  
**Previsió de tresoreria**

**PRESUPOST= *ASIGNAR RESPONSABILITATS***

**TRESORERIA= *LIQUIDEZ PER AFRONTAR PAGAMENTS***



3D	3 Dígito	Importe_RE	Importe_PR	DESV_RE-PR	€
600	Otros aprovisionamientos	-5.324	-5.575	↔	251
601	Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovis.	0	0	↓	0
620	Servicios exteriores	-82.678	-75.578	↓	-7.100
630	Tributos	-1.983	-1.824	↓	-159
640	Sueldos y salarios del personal deportivo	-205.982	-185.738	↓	-20.244
641	Sueldos y salarios del personal no deportivo	-25.886	-23.332	↓	-2.554
642	Cargas sociales	-8.778	-10.214	↔	1.436
650	Pérdidas, deterioro y variación de provis. operac. comerciales	-1.075	0	↓	-1.075
651	Otros gastos de gestión corriente	-28.116	-17.971	↓	-10.145
660	Por deudas con terceros	-14.736	-15.046	↔	310
661	variación del valor razonable de instrumentos financieros	-111	0	↓	-111
662	Diferencias de cambio	-52	0	↓	-52
670	Deterioro y pérdidas	-1.919	0	↓	-1.919
671	Resultados por enajenaciones y otros	-23.385	-20.580	↓	-2.805
672	Otros gastos	562	0	↔	562
680	Amortización del inmovilizado	-65.594	-67.961	↔	2.367
690	Impuestos sobre beneficios	3.081	0	↔	3.081
700	Prestación de servicios	417.126	375.711	↑	41.415
740	Imputación de subvenc. de inmovil. no financiero y otras	297	413	↓	-116
750	Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	33.497	24.639	↔	8.858
751	Subvenciones de explotación incorporadas al rtdo del ejercicio	31	88	↓	-57
760	De valores negociables y otros instrumentos financ-En terceros	1.703	1.571	↔	132
<b>Total general</b>		<b>-9.322</b>	<b>-21.397</b>		<b>12.075</b>

#### CUENTA DE EXPLOTACIÓN

#### COMPARATIVA RE-PR

2d	SUBCUENTA	REAL	PR	DESV_€	DESV_%
700	Prestación de servicios	417.126	375.711	41.415	11%
750	Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	33.497	24.639	8.858	36%
751	Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	31	88	-57	-65%
740	Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	297	413	-116	-28%
600	Otros aprovisionamientos	-5.324	-5.575	251	-5%
601	Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovis.	0	0	0	100%
640	Sueldos y salarios del personal deportivo	-205.982	-185.738	-20.244	11%
641	Sueldos y salarios del personal no deportivo	-25.886	-23.332	-2.554	11%
642	Cargas sociales	-8.778	-10.214	1.436	-14%
620	Servicios exteriores	-82.678	-75.578	-7.100	9%
630	Tributos	-1.983	-1.824	-159	9%
650	Pérdidas, deterioro y variación de provisiones operac. comerciales	-1.075	0	-1.075	100%
651	Otros gastos de gestión corriente	-28.116	-17.971	-10.145	56%
680	Amortización del inmovilizado	-65.594	-67.961	2.367	-3%
<b>RESULTAT D'EXPLOTACIÓ</b>		<b>25.535</b>	<b>12.658</b>	<b>12.877</b>	<b>102%</b>
760	De valores negociables y otros instrumentos financieros-En terceros	1.703	1.571	132	8%
660	Por deudas con terceros	-14.736	-15.046	310	-2%
661	variación del valor razonable de instrumentos financieros	-111	0	-111	100%
662	Diferencias de cambio	-52	0	-52	100%
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>		<b>-13.196</b>	<b>-13.475</b>	<b>279</b>	<b>-2%</b>
<b>RESULTADO ORDINARIO</b>		<b>12.339</b>	<b>-817</b>	<b>13.156</b>	<b>-1610%</b>
670	Deterioro y pérdidas	-1.919	0	-1.919	100%
671	Resultados por enajenaciones y otros	-23.385	-20.580	-2.805	14%
672	Otros gastos	562	0	562	100%
<b>RESULTADO EXTRAORDINARIO</b>		<b>-24.742</b>	<b>-20.580</b>	<b>-4.162</b>	<b>20%</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>-12.403</b>	<b>-21.397</b>	<b>8.994</b>	<b>-42%</b>
690	Impuestos sobre beneficios	3.081	0	3.081	100%
<b>RESULTADO FINAL</b>		<b>-9.322</b>	<b>-21.397</b>	<b>12.075</b>	<b>-56%</b>

Luis Muñiz

# Els components del SCG

- **Objectius versus realitat**

Fixar objectius ajuda a aconseguir els resultats *sense objectius cap organització avança*



Año

2011



Actividades

Actividades	Import_RE	Import_PR	DIF_RE-PR	% DIF	% RE-PR
Visitas al estadio y otras explotaciones	30.152	21.884	8.268	↑	38%
Amistosos	3.319	3.381	-62	→	-2%
Baloncesto	2.748	1.879	869	↑	46%
Balonmano	96	86	10	→	11%
Competiciones internacionales	9.992	6.575	3.417	↑	52%
Competiciones nacionales	38.618	37.195	1.423	→	4%
Giras	4.202	3.194	1.008	↑	32%
Hockey	4	4	0	→	11%
Ingresos por abonados	31.678	31.935	-257	→	-1%
Ingresos por retransmisiones y derechos televisivos	163.045	144.649	18.396	→	13%
Ingresos por socios	19.744	20.664	-920	→	-4%
Otros	3.499	3.145	354	→	11%
Resto de secciones	150	135	15	→	11%
Subvenciones a la explotación	31	74	-43	↓	-58%
Ingresos por comercialización y publicidad	143.376	125.638	17.738	→	14%
<b>Total general</b>	<b>450.654</b>	<b>400.439</b>	<b>50.215</b>		

# Els components del SCG

- **Indicadors claus de gestió**

Els **indicadors clau de gestió** permeten mesurar si a través de les diferents accions s'assoleixen els **objectius previstos**



**QUADRE DE  
COMANDAMENT**

ACUMULADO	(Todas)
ID_AREA	(Todas)
ÀREA	(Todas)
AREA_INDICADOR	(Todas)
AÑO	(Todas)
INDICADORES	Número de nuevos ab...

### EVOLUCIÓN UN AÑO

Número de nuevos abonados por edad juvenil

Datos		META PREVIST A					META PREVISTA_SU				
PERÍODO	META REAL	A	PR	_Desv_€_RE-		REAL_SUMA	MA	_Desv_Suma_€_RE-PR		_Desv_Suma_%_RE-PR	
				€	%			€	%		
1	1,00	2,00	●	-1,00	-50%	1,00	2,00	↑	-1,00	-50%	
2	2,00	3,00	●	-1,00	-33%	3,00	5,00	↑	-2,00	-40%	
3	4,00	3,00	●	1,00	33%	7,00	8,00	↑	-1,00	-13%	
4	4,00	5,00	●	-1,00	-20%	11,00	13,00	↑	-2,00	-15%	
5	6,00	7,00	●	-1,00	-14%	17,00	20,00	↑	-3,00	-15%	
6	7,00	9,00	●	-2,00	-22%	24,00	29,00	↑	-5,00	-17%	
7	9,00	11,00	●	-2,00	-18%	33,00	40,00	↑	-7,00	-18%	
8	12,00	13,00	●	-1,00	-8%	45,00	53,00	→	-8,00	-15%	
9	11,00	15,00	●	-4,00	-27%	56,00	68,00	→	-12,00	-18%	
10	15,00	17,00	●	-2,00	-12%	71,00	85,00	→	-14,00	-16%	
11	15,00	19,00	●	-4,00	-21%	86,00	104,00	↓	-18,00	-17%	
12	18,00	21,00	●	-3,00	-14%	104,00	125,00	↓	-21,00	-17%	

# Els components del SCG

- Estructura de costos  
/control  
despeses

Indispensable  
*no gastar* mes  
del que es pot  
ingressar



3\_Dígito

Amortización del inmovilizado

▼ Importe\_RE

Importe\_PR

DESV\_RE-PR\_€

DESV\_RE-PR\_%

Cargas sociales

-65.594

-67.961

2.367

-3,5%

Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovis.

-8.778

-10.214

1.436

-14,1%

Deterioro y pérdidas

0

0

0

100,0%

Otros aprovisionamientos

-1.919

0

-1.919

100,0%

Otros gastos

-5.324

-5.575

251

-4,5%

Otros gastos de gestión corriente

562

0

562

100,0%

Pérdidas, deterioro y variación de provis. operac. comerciales

-28.116

-17.971

-10.145

56,5%

Resultados por enajenaciones y otros

-1.075

0

-1.075

100,0%

Servicios exteriores

-23.385

-20.580

-2.805

13,6%

Sueldos y salarios del personal deportivo

-82.678

-75.578

-7.100

9,4%

Sueldos y salarios del personal no deportivo

-205.982

-185.738

-20.244

10,9%

Tributos

-25.886

-23.332

-2.554

10,9%

Total general

-1.983

-1.824

-159

8,7%

-450.158

-408.773

-41.385

10,1%

Total general

-420.728

-408.113

-12.615

10,1%

Tributos

-25.886

-23.332

-2.554

10,9%

Sueldos y salarios del personal no deportivo

-205.982

-185.738

-20.244

10,9%

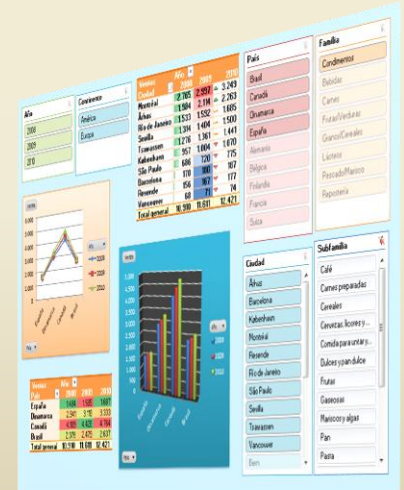
# Els components del SCG

- Reporting/BI

Sistema d'informació per conèixer la evolució dels diferents variables de la activitat

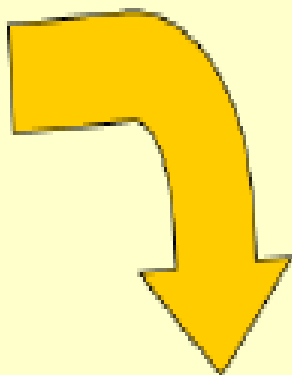
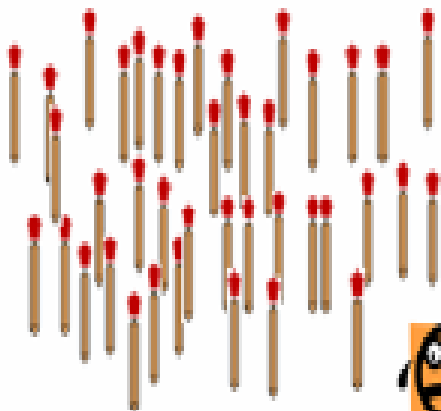


País	Ciudad	Año venta	2008	2009	2010	TENDENCIA
EE.UU.	Barcelona		3.048	1.439	304	
EE.UU.	Boston		6.510	16.411	8.498	
EE.UU.	Filadelfia		7.633	26.216	8.981	
EE.UU.	Florençia		7.633	19.639	4.675	
EE.UU.	Londres		13.215	3.277	6.817	
EE.UU.	Lyon		21.290	22.443	11.405	
EE.UU.	Madrid		4.109	5.421		
EE.UU.	Manchester		13.030	5.177	2.171	
EE.UU.	Nueva York		19.881	114.133	27.045	
EE.UU.	París		9.943	14.239	267	
EE.UU.	Roma		8.355	28.855	2.372	
EE.UU.	San Francisco		129.941	200.414	62.169	
EE.UU.	Texas		14.162	33.136	7.999	
EE.UU.	Total general		258.750	490.801	142.704	



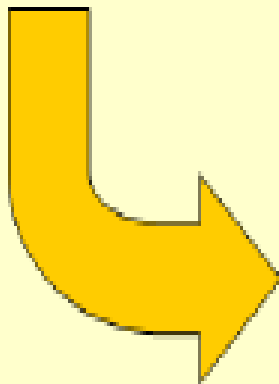
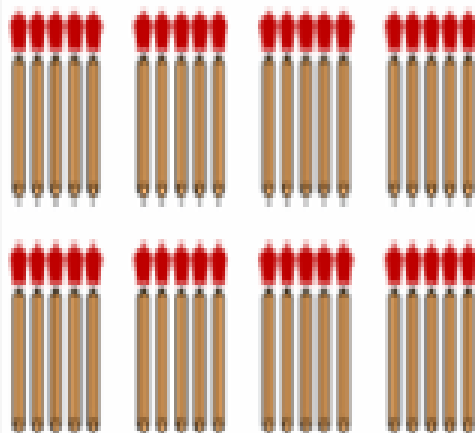
## Información previa

¿Cuántas cerillas hay?

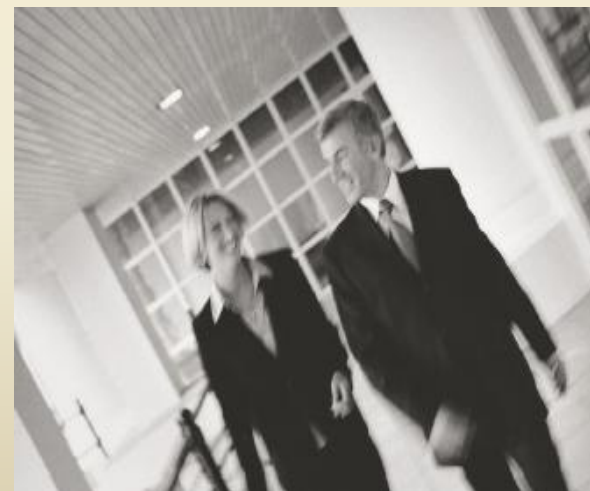


## Reporting

¿Cuántas cerillas hay ahora?

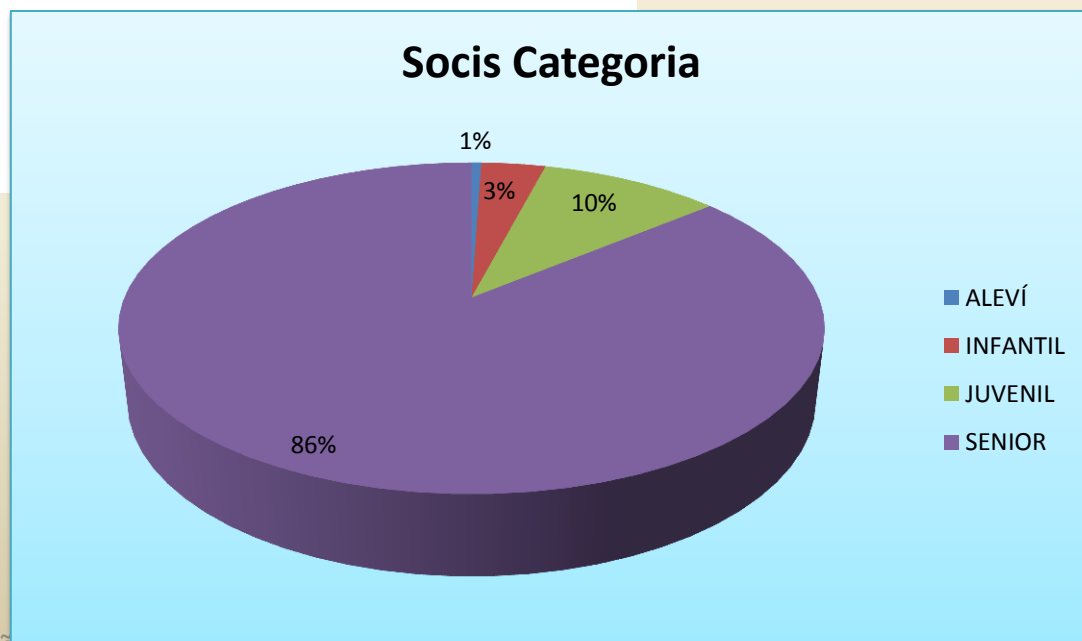


- Reporting es un sistema de información que le permite obtener todos los datos de su organización en tiempo real para realizar su seguimiento y análisis y tomar las mejores decisiones

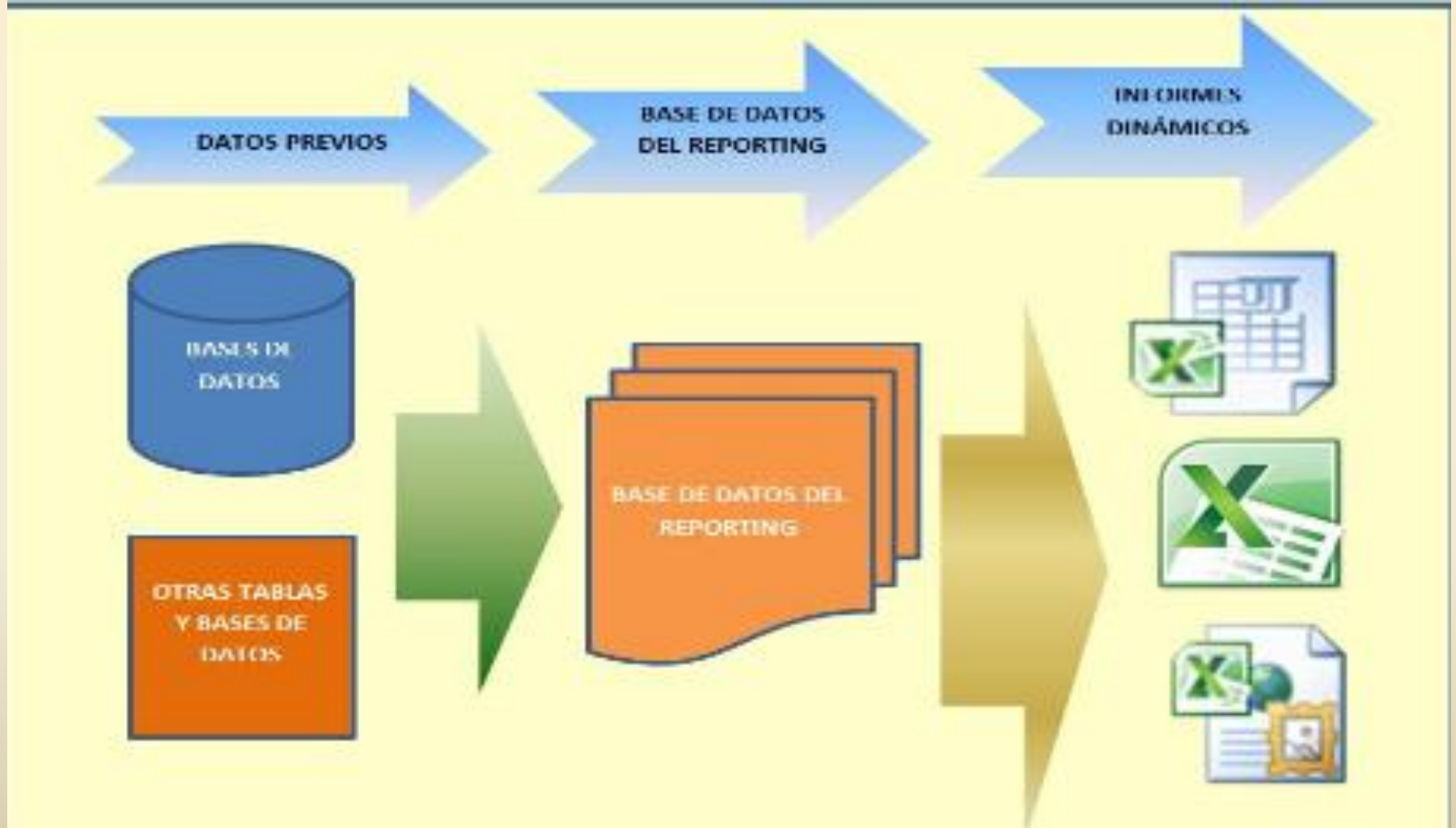


Any_Alta_Abonament	(Todas)	▼
Any_Baixa_Abonament	(Varios elementos)	⌵
Mes_Alta_Abonament	(Todas)	▼

Categoria_Abonament	IdPersona	% IdPersona
ALEVÍ	46	1%
INFANTIL	300	4%
JUVENIL	846	10%
SENIOR	7.342	86%
<b>Total general</b>	<b>8.534</b>	<b>100%</b>



# REPORTING



# Els components del SCG

- Anàlisi Econòmic-Financer
- Tresoreria versus solvència

Tenir liquides i **solvència** per afrontar pagaments corrents i assolir l'endeutament



RATIO	Datos					Tendencia	Tendencia
	2011	2012	2013	2014	2015		
CASH FLOW	↓ 194.264,45	↓ 244.634,13	↓ 454.077,38	↔ 702.444,84	↑ 1.287.439,55		
CASH FLOW SOBRE ACTIVO	0,01	0,02	0,09	0,19	0,38		
CASH FLOW SOBRE VENTAS	0,07	0,07	0,04	0,02	0,01		
POLÍTICA DE AUTOFINANCIACIÓN	0,00	0,20	0,44	0,43	0,31		
UMBRAL RENTABILIDAD	↑ 1.892.013,64	↓ 1.498.631,44	↓ 1.567.622,31	↔ 1.632.713,00	↔ 1.707.657,79		
APALANCAMIENTO FINANCIERO	0,41	1,00	1,54	1,44	1,14		
AUTOFINANCIACIÓN	0,10	0,15	0,23	0,29	0,45		
AUTONOMÍA	0,77	0,93	1,16	1,90	6,13		
CALIDAD DE LA DEUDA	0,54	0,64	0,79	1,00	1,00		
CAPACIDAD DEVOLUCION PRÉSTAMOS	-0,08	-0,06	0,07	0,36	2,27		
COBERTURA GASTOS FINANCIEROS	↓ 0,15	↓ 0,65	↓ 3,38	↓ 12,19	↑ 62,02		
COSTE DE LA DEUDA	0,07	0,06	0,06	0,04	0,04		
COSTE MEDIO PASIVO	0,04	0,05	0,09	0,02	0,01		
ENDEUDAMIENTO	0,56	0,52	0,46	0,34	0,14		
GARANTÍA	1,51	1,69	1,88	2,53	5,47		
GASTOS FINANCIEROS SOBRE VENTAS	0,07	0,07	0,04	0,02	0,01		
DISPONIBILIDAD	0,03	0,23	0,18	0,12	0,98		
ENDEUDAMIENTO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
FONDO DE MANIOBRA IMPORTE	-536.960,05	-652.325,93	-706.248,55	-608.803,71	275.635,84		
FONDO DE MANIOBRA PORCENTAJE	-0,50	-0,62	-0,64	-0,63	0,66		
LIQUIDEZ	0,50	0,38	0,36	0,37	1,66		
TESORERÍA	0,49	0,37	0,35	0,36	1,64		
PLAZO DE COBRO	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00		
PLAZO DE PAGO	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00		

- **Anàlisi DAFO**

- **Pla de negoci + planificació**

- **Estructura de costos /control despeses**

- **Control del pressupost + Previsió de tresoreria**



- **Reporting/BI**

- **Objectius versus realitat**

- **Anàlisi Econòmic-Financer Tresoreria versus solvència**

- **Indicadors claus de gestió**



# SCG ??????????????

## LA ALTERNATIVA AL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN ES LA IMPROVISACIÓN O LA RESIGNACIÓN

- SCG es anticipar-se als problemes
- SCG es tenir una adequada informació
- SCG es millorar el funcionament organitzatiu
- SCG es gestionar millor els recursos



SCG= FLEXIBLE/ ADAPTABLE /  
COMPLET segons las necessitats  
i circumstancies de cada entitat

# Punts clau en moments de crisi

- **Mobilitzar a la organització**
- **Anticipar-se als esdeveniments**
- **Acotar els problemes futurs**
- **Conscienciar al personal de.....**
- **Capacitat de reacció<-> alertes davant imprevistos**
- **La creació d' ingressos es el camí**
- **Reaccionar a temps amb Clients y Proveïdors**
- **Preveure crisis de tresoreria**
- **Rendició de comptes**
- **Evitar el .....??????**



# Moltes gràcies

**Lluís Muñiz**

