

Conferencia:
 "Como implantar un sistema de control de gestión y evaluarlo con un caso práctico real"



Día 22-1-2012 18,30 horas
 Lugar: Bolsa de Barcelona, Pg. de Gracia 19, Barcelona.

Colaboran:



18:30 Presentación del acto.

18:50 Conferencia. Luis Muñiz, Socio-Director de Sisconges & Estrategia

19:45 Turno de Preguntas.-

-Beneficios del control de gestión

-Contenido del Sistema de control de gestión

-Proceso de evaluación del sistema de control de gestión

-Presentación del caso práctico

ACCID-ASSET LUIS MUÑIZ

-Resolución y aportaciones para mejorar el sistema de control de gestión

1

¿SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN?

¿Qué falla en las empresas o cuales son los elementos que más fallan en su gestión?



¿POR QUÉ UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN?

¿Qué es un Sistema de Control de Gestión?

¿Para qué sirve el Sistema de Control de Gestión?

¿Cómo diseñar un Sistema de Control de Gestión?

¿Cuál es la situación del Control de Gestión existente en su empresa?

¿POR QUÉ UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN?

¿Por qué necesitan las empresas un Sistema de Control de Gestión eficaz?

¿Cuáles son los principales beneficios que aporta un Sistema de Control de Gestión?

¿Cómo implantar un Sistema de Control de Gestión?

¿Cómo evaluar el Sistema de Control de Gestión actual de la empresa?

¿Quién garantiza que la información obtenida es la correcta?

CUADRO DE INSTRUMENTOS: TESTIGOS DE AVISO Y CONTROL



¿Cuáles son las consecuencias de no tener un Sistema de Control de Gestión adecuado?

Lo que no se mide no se gestiona !!!

Ignorar o desconocer los problemas no implica que dejen de existir !!!

Informatizar los problemas tampoco es la solución !!!



¿Cómo podemos implantar un sistema de control de gestión?



¿Podríamos mejorar la situación actual de su empresa con un adecuado Sistema de Control de Gestión?

Las preguntas clave:

¿Porqué hay empresas que tienen un eficaz sistema de control de gestión y otras no?

¿En que se diferencian estas empresas?

¿Obtienen todas los mismos resultados?





✓ SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN= FLEXIBLE/
ADAPTABLE / COMPLETO según las necesidades y
circunstancias de cada empresa

Qué ha sucedido en estos 10 años ????

Aumento
significativo de
los concursos

1. Evolución histórica de los concursos desde el primer trimestre de 2004.

Durante 2012 se han publicado un total de 7.233 concursos (incluyendo tanto personas jurídicas como físicas).

	2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		Total									
	PJ	PF	Total	PJ	PF	Total	PJ	PF	Total	PJ	PF	Total	PJ	PF	Total	PJ	PF	Total										
1T	-	-	N/A	180	11	191	246	14	260	199	25	224	344	57	401	1.162	208	1.370	1.250	302	1.552	1.379	282	1.661	1.660	292	1.952	7.611
2T	-	-	N/A	229	26	255	177	22	199	212	37	249	488	102	590	1.369	354	1.723	1.181	289	1.470	1.344	373	1.717	1.994	331	2.325	8.528
3T	2	-	2	167	23	190	172	9	181	195	35	230	550	102	652	895	285	1.180	791	217	1.008	996	242	1.238	1.351	226	1.577	6.258
4T	94	8	102	259	17	276	222	23	245	288	36	324	1.063	164	1.227	1.219	342	1.561	1.290	318	1.608	1.648	271	1.919	2.228	311	2.539	9.801
Total	96	8	104	835	77	912	817	68	885	894	133	1.027	2.445	425	2.870	4.645	1.189	5.834	4.512	1.126	5.638	5.367	1.168	6.535	7.233	1.160	8.393	32.198

(PF=Personas Físicas; PJ=Personas Jurídicas)

Fuente: BOE y Unidad Concursal PwC

Destrucción de empresas

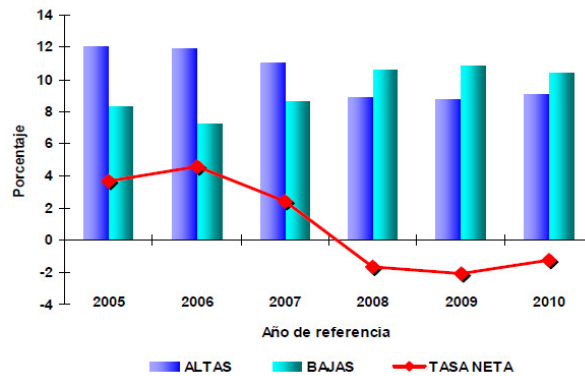
Disminución de empresas

La crisis económica se ha llevado por delante en España, desde 2008, a un total de 177.336 empresas, la mayoría pymes, mientras que las grandes

Directorio Central de Empresas (DIRCE)



Tasas netas de crecimiento del DIRCE (2005-2010)



ACCID-ASSET LUIS MUÑIZ

11

¿Qué ha pasado en las empresas?



¿Cómo se han gestionado?

¿Se han planteado nuevas estrategias de futuro?

¿Estaban prevenidas para el futuro?

¿Eran lo suficientemente flexibles?

¿Se han conseguido los objetivos?

¿Se han utilizado los sistemas de información?

¿Son conscientes de la nueva situación?

.....



Quando el margen lo aguanta todo LOS DIRECTIVOS se desprecupan de aplicar los procedimientos de Control de gestión.

ACCID-ASSET LUIS MUÑIZ

12

Antecedentes

Desde que presenté mi primer libro en el año 2003: ***Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica***, he vivido muchas **CIRCUNSTANCIAS**, ayudando a las empresas, en diferentes áreas pero hoy con más experiencia y más años por supuesto, puedo afirmar de una forma rotunda ***que si una empresa no dispone del adecuado sistema de control de gestión, tiene en peligro su supervivencia, lo que escribimos y dijimos en el 2003 era más que cierto.***

Antecedentes

Las empresas que han tenido un adecuado sistema de control de gestión han podido anticiparse a los problemas,

las que no ya sabemos dónde y cómo están, porque se han saltado las normas elementales y básicas de gestión. Han abusado de los créditos, han priorizado determinadas circunstancias personales y lo que es mucho peor no han profesionalizado ni en personas ni en tecnología sus empresas de la forma adecuada, empresarios y directivos han sido cortoplacistas con sus estrategias de despilfarro y endeudamiento continuo en el tiempo.

No podemos resolver problemas pensando de la misma manera que cuando los creamos

Albert Einstein

Antecedentes

Gracias a las muchas empresas y diferentes tipos de trabajos realizados en estos años hemos comprobado que los problemas de gestión se repiten en el tiempo, pero cambia el entorno y las personas, **pero lo que no cambia es el sistema de control de gestión**, por ello me atrevo a decir que empresarios y un directivos que hacen a veces estos comentarios: *para qué pensar en el futuro, para qué analizar los resultados, para qué tener previsiones, para que replantearnos el futuro, para qué controlar, para qué cambiar las normas, si tenemos resultados positivos* en definitiva parece que seguimos sin seguir gestionando.

Antecedentes

Todo esto tiene fecha de caducidad, el entorno cambiante, los cambios tecnológicos, la competencia más global, las nuevas economías, los políticos, *nos demuestra que si no disponemos del adecuado sistema de control de gestión, con el tiempo se nos acaba pasando factura.*



Antecedentes

Un adecuado sistema de control de gestión, *nunca hubiera permitido vivir por encima de sus posibilidades y sobredimensionarse a muchas empresas*, nunca facturar más significó ganar más, nunca endeudarse más significó asegurar el futuro, nunca los excesos de estructura se pueden aguantar en el tiempo, nunca pagar las nóminas con pólizas de crédito *nada de todo esto se hubiera producido de tener el adecuado sistema de control de gestión nuestras empresas.....*

Antecedentes

En definitiva un buen sistema de control de gestión permite medir la eficacia de **TODOS** los recursos de la empresa, no estamos hablando de alta tecnología ni de grandes inversiones sino de sentido común y prudencia, de dedicar esfuerzo y sacrificio, en una sociedad que desde hace años no reconoce a los buenos gestores y que no valora lo privado sino que prevalece lo público, la cultura del todo gratis, todo fácil, pelotazos, etc. *es todo ello sin duda ha sido un torpedo directo a la línea de flotación del sistema de control de gestión.*

Contenido del Sistema de control de gestión

El *control de gestión es un instrumento administrativo* creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la adecuada toma de decisiones operativas y estratégicas.

El *control de gestión es el proceso que mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos* que posee la empresa para el logro de los objetivos previamente fijados por la Dirección.

Las preguntas clave????????????????????

¿Ha comprobado que sus objetivos están relacionados con el presupuesto anual?

¿Existe en la empresa un responsable del sistema de control de gestión que informa de forma independiente y neutral?

¿Sabría cómo realizar la selección de personal de un Controller para su empresa?

¿Ha evaluado si su sistema de control de gestión tiene todos los componentes necesarios y funcionan de forma eficaz?

¿Ha comprobado que su presupuesto contiene toda la información necesaria y sin errores?

¿El sistema de reporting que tiene en la actualidad facilita toda la información para el control de la actuación de los diferentes responsables?

¿Ha revisado que realmente es eficaz y útil el proceso de cierre mensual?

¿Dispone de un sistema de información que le sirve como guía para la toma de decisiones y el control de la consecución de objetivos?

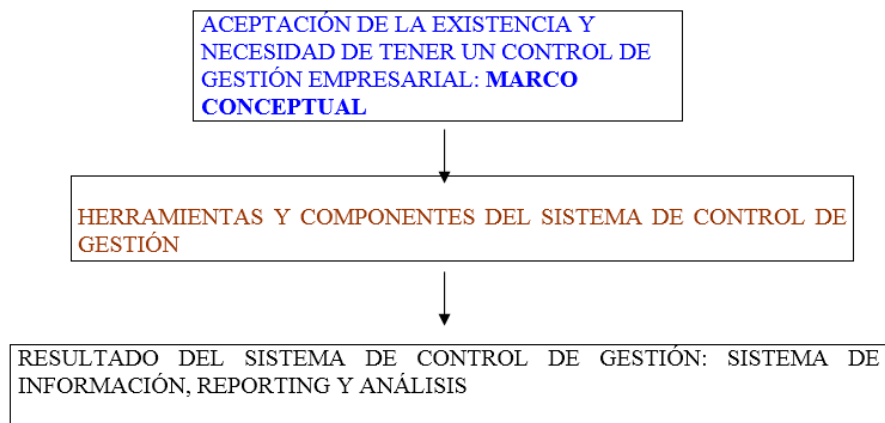
¿Ha verificado el diseño y funcionamiento del sistema de control de gestión que tiene?

¿Sabe cómo diseñar un sistema de control de gestión o mejorar el que tiene?

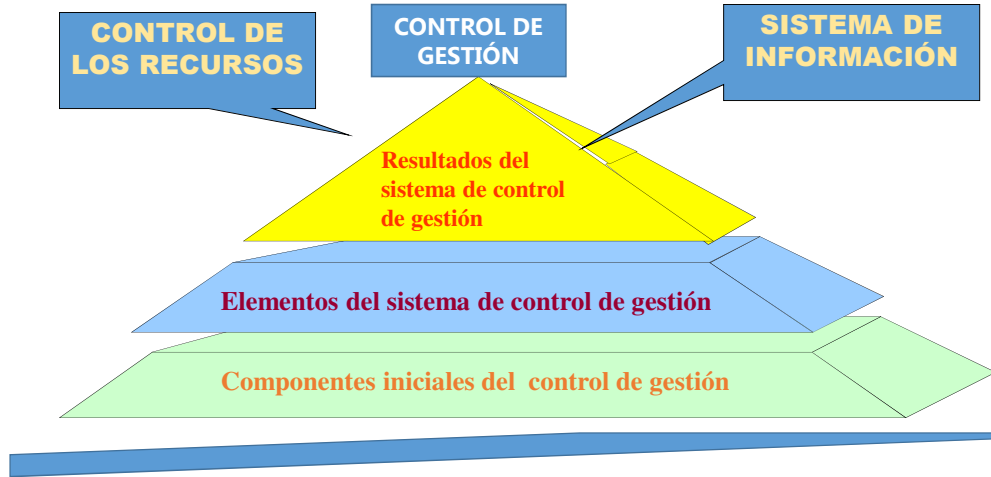
El control de gestión desde un punto de vista global permitirá:

- Reducir los riesgos y contingencias del negocio.
- Dirigir por objetivos asignados a los diferentes responsables y controlar el grado de cumplimiento.
- Anticipar el futuro a largo plazo (planificación estratégica).
- Adaptar y modificar la estructura y dimensión de la empresa en función de los resultados obtenidos.
- Adaptar y modificar los objetivos a largo plazo en función de los resultados obtenidos y esperados.

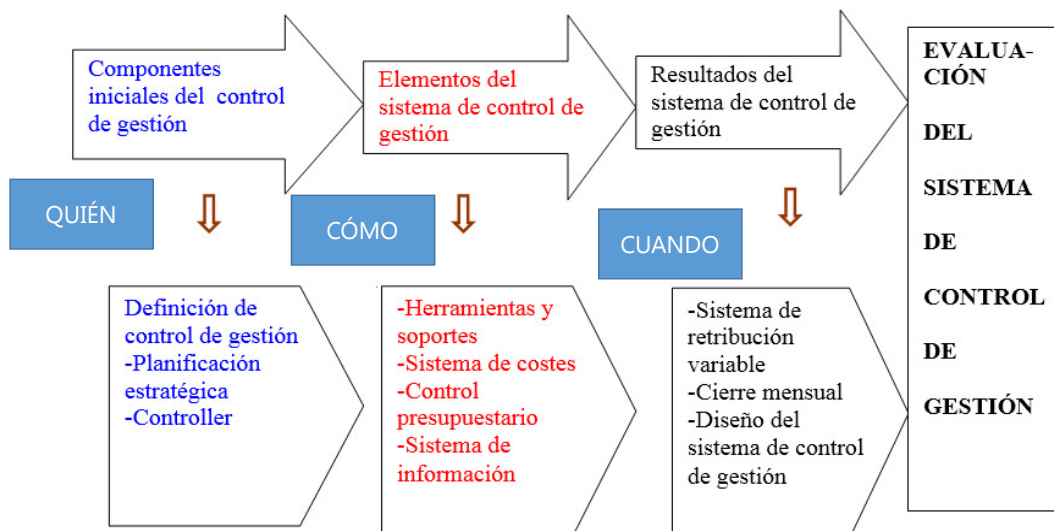
Relación entre el control de gestión y el sistema de control de gestión



SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN



Sistema de Control de Gestión



Sistemas de alerta ==> Sistema de Control de Gestión

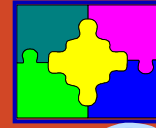


Implantación, puesta en marcha y seguimiento del sistema de control de gestión

Nº. ETAPAS

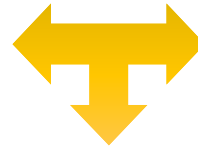
- 1 Análisis y evaluación de la situación actual**
- 2 Mejora de los componentes ya existentes**
- 3 Implantación de los nuevos componentes**
- 4 Seguimiento y control de las mejoras en los ya existentes y en los nuevos componentes**
- 5 Conseguir un modelo equilibrado y útil para la empresa**

Sistema de Control de Gestión SCG



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

- SCG es anticipar problemas
- SCG es tener mejor información
- SCG es mejorar el funcionamiento empresa
- SCG es gestionar mejor los recursos



SCG = FLEXIBLE / ADAPTABLE / COMPLETO según las necesidades y circunstancias de cada empresa

ACCID-ASSET LUJIS MUÑOZ

27

Los fines del control de gestión.....

- Debe permitir saber si la empresa está controlada, y si además se controla lo verdaderamente importante.
- Debe contener un sistema de control preventivo que permita poder prever la evolución de los acontecimientos futuros.
- Debe servir como sistema para poder controlar el grado de cumplimiento de los objetivos y de los resultados obtenidos.
- Debe servir como sistema de información, para que cada área de la empresa y / o responsable reciba la información que necesite para el control de objetivos y la toma de decisiones.
- Debe servir como herramienta de control de la gestión global y ser utilizado por todos los responsables

ACCID-ASSET LUJIS MUÑOZ

28

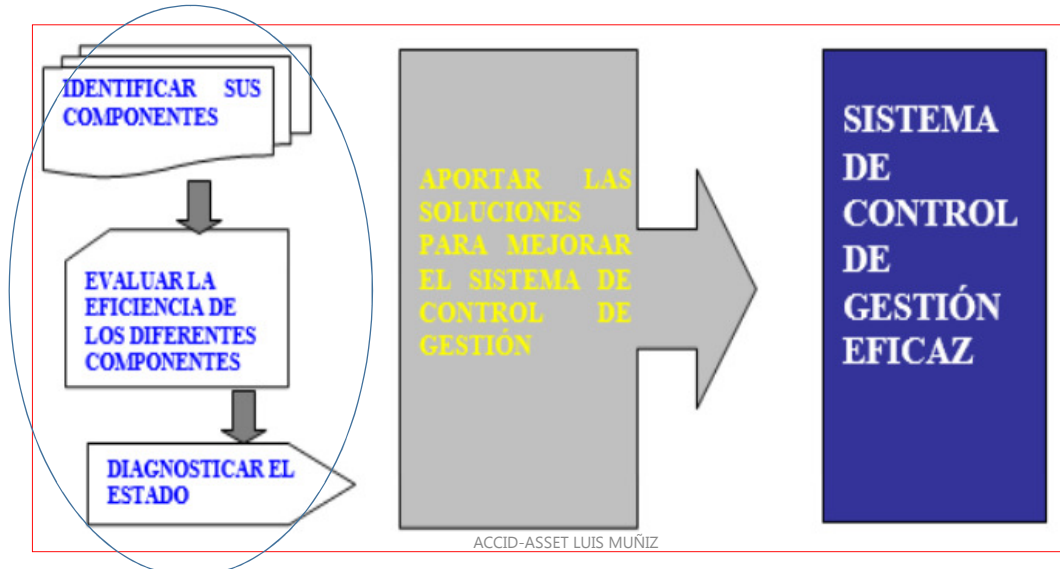
Beneficios del sistema

- **Control de la evolución de la empresa desde un punto de vista de valores económicos e indicadores.**
- **Desarrollar un sistema de control a corto plazo mediante el informe de control de gestión.**
- **Apoyar el sistema de planificación estratégico de la empresa a largo plazo.**
- **Racionalizar las estructuras jerárquicas y funcionales de la empresa.**
- **Optimizar el funcionamiento interno del sistema de información, los circuitos administrativos y la forma de transmitir la información.**

Beneficios del sistema

- **Controlar la evolución de la empresa desde un punto de vista de evaluación de datos económicos.**
- **Medir la actuación de los diferentes responsables mediante el establecimiento de objetivos y su posterior cumplimiento.**
- **Desarrollar el sistema de control mediante el informe de control de gestión, que permita medir los aspectos clave del negocio.**
- **Medir la eficacia en la gestión de las estructuras jerárquicas y funcionales de la empresa.**
- **Optimizar el funcionamiento del sistema de información, los circuitos administrativos y la forma de transmitir la información.**

Proceso de evaluación del Sistema de Control de Gestión



31

Evaluación del Sistema de control de Gestión

DATOS PARA LA EVALUACIÓN

CAPÍTULO Nº	NOMBRE
1	SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN
EMPRESA	Empresa demo
FECHA	01/01/2013

ÁREAS O APARTADOS A EVALUAR

HOJA	ÁREAS DE EVALUACIÓN
1	EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA
2	LAS FUNCIONES DEL RESPONSABLE DE CONTROL DE GESTIÓN
3	LAS HERRAMIENTAS Y SOPORTES TÉCNICOS DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN
4	EL SISTEMA DE COSTES COMO SOPORTE DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN
5	PLANES DE NEGOCIO Y ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO
6	EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN COMO SISTEMA DE INFORMACIÓN
7	CIERRE MENSUAL E INFORMES DE REPORTING
8	PASOS NECESARIOS PARA EL DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN
9	

Cuestionario de evaluación, se compone de áreas de evaluación y preguntas que debemos ir valorando

ACCID-ASSET LUIS MUÑIZ

32

Cuestionario

1 SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN				
HOJA	1	EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA		
	Nº.	CUESTIONES	Selección	Valor
	1	¿Es adecuada la cultura de control de gestión que tiene la empresa?	Bajo	25%
	2	¿Están bien definidos y se cumplen los objetivos de un sistema de control de gestión?	Bajo	25%
	3	¿Existen factores importantes que limitan tener un adecuado sistema de control de gestión?	Bajo	25%

1 SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN				
HOJA	2	LAS FUNCIONES DEL RESPONSABLE DE CONTROL DE GESTIÓN		
	Nº.	CUESTIONES	Selección	Valor
	1	¿Es adecuado el posicionamiento en el organigrama del responsable de control de gestión para esta empresa?	Medio	75%
	2	¿Están suficientemente desarrolladas las funciones del responsable del control de gestión?	Bajo	25%

Cuestionario

1 SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN				
HOJA	3	LAS HERRAMIENTAS Y SOPORTES TÉCNICOS DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN		
	Nº.	CUESTIONES	Selección	Valor
	1	¿Es adecuado el sistema de codificación contable?	Bajo	25%
	2	¿Es adecuado el nivel de control interno?	Muy bajo	1%
	3	¿El sistema o software que no es de gestión es adecuado?	Bajo	25%
	4	¿Existe una dependencia del responsable de informática de la dirección financiera pero está al margen del control de gestión?	Muy bajo	1%

4 EL SISTEMA DE COSTES COMO SOPORTE DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN				
HOJA	4	EL SISTEMA DE COSTES COMO SOPORTE DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN		
	Nº.	CUESTIONES	Selección	Valor
	1	¿Se dispone de un adecuado sistema de costes?	Medio	75%
	2	¿Se actualizan los costes?	Normal	50%
	3	¿Se analizan los costes de una forma adecuada y de forma asidua?	Bajo	25%

Cuestionario

1 SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN				
HOJA	5	PLANES DE NEGOCIO Y ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO		
	Nº.	CUESTIONES	Selección	Valor
	1	¿La empresa dispone de un plan de negocio a tres años vista?	Normal	50%
	2	¿Es adecuado el sistema de elaboración del presupuesto?	Bajo	25%
	3	¿El seguimiento del presupuesto es el adecuado?	Normal	50%

1 SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN				
HOJA	6	EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN COMO SISTEMA DE INFORMACIÓN		
	Nº.	CUESTIONES	Selección	Valor
	1	¿Es adecuado el sistema de indicadores?	Bajo	25%
	2	¿Se dispone de un sistema de informes lo suficientemente completo?	Bajo	25%
	3	¿Se miden de forma adecuada los factores o aspectos clave de gestión?	Muy bajo	1%

Cuestionario

1 SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN				
HOJA	7	CIERRE MENSUAL E INFORMES DE REPORTING		
	Nº.	CUESTIONES	Selección	Valor
	1	¿Existe un proceso de cierre con todos los componentes necesarios?	Bajo	25%
	2	¿En el proceso de cierre participan todos los departamentos?	Bajo	25%
	3	¿Se analiza toda la información que no es contable?	Bajo	25%

1 SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN				
HOJA	8	PASOS NECESARIOS PARA EL DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN		
	Nº.	CUESTIONES	Selección	Valor
	1	¿Se disponen de todos los componentes mínimos necesarios del sistema de control de gestión?	Muy bajo	1%
	2	¿Existe la posibilidad de desarrollar en el futuro un adecuado sistema de control de gestión más completo y eficaz?	Muy bajo	1%

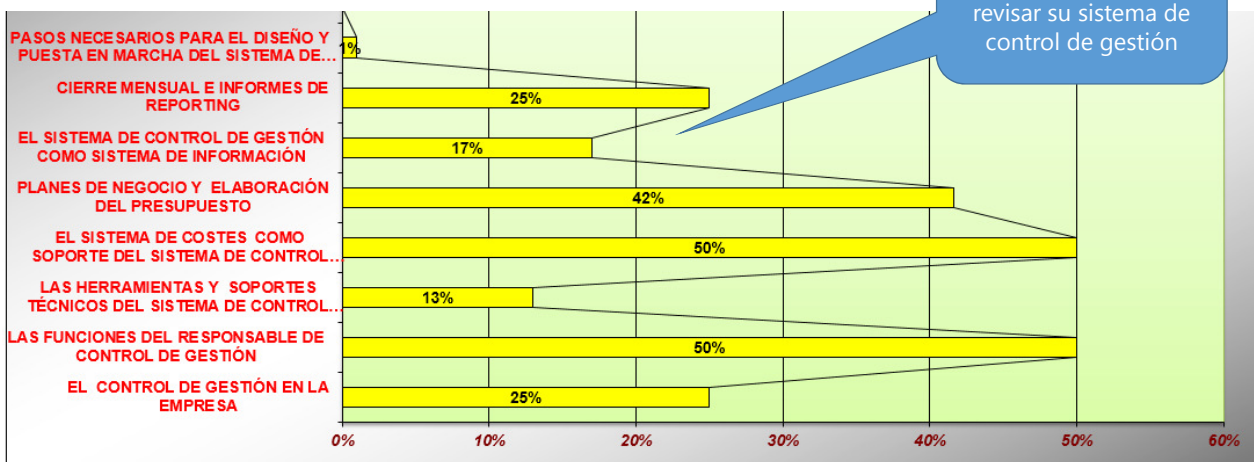
Resultados de la evaluación

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN			
1 SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN			
Nº	Área	Valor medio	Diagnóstico
1	EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA	25%	Corregir
2	LAS FUNCIONES DEL RESPONSABLE DE CONTROL DE GESTIÓN	50%	Corregir
3	LAS HERRAMIENTAS Y SOPORTES TÉCNICOS DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	13%	Corregir
4	EL SISTEMA DE COSTES COMO SOPORTE DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	50%	Corregir
5	PLANES DE NEGOCIO Y ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO	42%	Corregir
6	EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN COMO SISTEMA DE INFORMACIÓN	17%	Corregir
7	CIERRE MENSUAL E INFORMES DE REPORTING	25%	Corregir
8	PASOS NECESARIOS PARA EL DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	1%	Corregir

ACCID-ASSET LUIS MUÑIZ

37

Resultados de la evaluación



ACCID-ASSET LUIS MUÑIZ

38

10 AÑOS MEJORANDO LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS



The image shows the cover of the book "Cómo implantar y evaluar un sistema de Control de Gestión" by Luis Muñiz, published by PROFIT editorial. The cover features the text "Controlling" and "Incluye cuestionarios de evaluación". The ACCID logo is visible at the bottom left. The background of the slide is a 3D grid of blue and brown cubes.

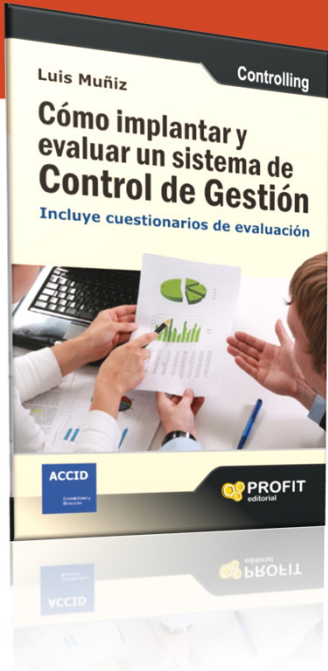
Es un libro clave para evaluar si su sistema de control de gestión tiene todos los componentes necesarios y funcionan de forma eficaz.

Utilizando además un software en Excel con cuestionarios que le permite realizar el proceso de evaluación.

ACCID-ASSET LUIS MUÑIZ

40

Este libro le enseña la manera de implantar y posteriormente evaluar su sistema de control de gestión y le ayuda a:



- ✓ Evaluar el estado del control de gestión de su organización.
- ✓ Definir las funciones del responsable de control de gestión.
- ✓ Valorar el sistema de costes y de control presupuestario existente.
- ✓ Verificar que el sistema de reporting facilita toda la información clave para el control de la actuación de los diferentes responsables.
- ✓ Comprobar que dispone de un sistema de indicadores eficaz.
- ✓ Analizar si dispone de un sistema de información que le sirva como guía para la toma de decisiones y el control de la consecución de objetivos.

ACCID-ASSET LUIS MUÑIZ
41

Conclusiones

En un mundo cambiante, como el que corresponde a esta era, las personas y las organizaciones necesitan, más que nunca, controlar en tiempo real sus actividades y resultados y gestionar con efectividad las desviaciones respecto a los objetivos.

Para ello, es necesario que el empresario cuente con un sistema de control de gestión que le permita disponer de un modo amigable y efectivo de los datos e información imprescindibles para realizar un seguimiento, reconducir y alcanzar los objetivos establecidos.

“No tener bien definido el concepto de control de gestión implica no poder valorar el grado de cumplimiento de objetivos, ni tener una herramienta para la toma de decisiones, ni poder evaluar la consecución de resultados por los diferentes responsables”.

Preguntas

Una organización con un deficiente sistema de control de gestión es mucho más vulnerable a los efectos del mercado y la competencia, respecto a otra que disponga de un sistema de control de gestión eficaz



ACCID-ASSET LUIS MUÑIZ

43

Colaboran:



Moltes Gràcies
Muchas Gracias

Ponente: Luis Muñiz,
Socio-Director de Sisconges & Estrategia
www.sistemacontrolgestion.com

“Como implantar un sistema de control de gestión y evaluarlo con un caso práctico real”

ACCID-ASSET LUIS MUÑIZ

44

