

CÓMO IMPLANTAR UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA PRÁCTICA

Es necesario tener un sistema de información en la empresa que permita analizar la situación económica desde un punto de vista global al que llamaremos sistema de control de gestión, cuya finalidad consiste en medir el resultado de la gestión de los responsables respecto al cumplimiento de los objetivos previamente fijados. Las empresas se mueven en un entorno más competitivo, más flexible, más dinámico, con mayor complejidad y que evoluciona rápidamente. Por ello el sistema de control de gestión debe estar preparado para evolucionar e ir adaptándose a las diferentes circunstancias

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de este artículo se va a desarrollar toda la información necesaria para poder tener una idea global de **"Cómo implantar un Sistema de Control de Gestión en la práctica"** que está desarrollado en toda su amplitud en el libro publicado por la editorial Gestión 2000 con ese mismo título y del que este artículo pretende ser un resumen general.

En la actualidad las empresas u otro tipo de organizaciones tienen la necesidad de poder controlar su actividad y más concretamente, los resultados obtenidos, para ello es necesario que exista un sistema de control de gestión que permita poder medir, valorar e informar sobre el cumplimiento y evolución de los objetivos fijados y que, además, permita prever la evolución futura de los mismos y ayude a mejorar el cumplimiento de estos a los diferentes responsables.

De ahí que sea ineludible poder partir de un concepto claro de lo que es el sistema de control de gestión ya que en muchas ocasiones se confunde con el concepto de control de gestión, por ello el objetivo del libro anteriormente mencionado ha sido proporcionar al lector una serie de elementos para que pueda diseñar e implantar un sistema de control de gestión en la empresa, pero también para que entienda la existencia, utilidad e importancia de éste.

La empresa tiene que tener un sistema que le permita analizar su situación desde un punto de vista global, para ello se crea el sistema de control de gestión que permite unir todas las áreas y departamentos de la empresa, con un fin común que es, en definitiva, medir el resultado de una gestión respecto al cumplimiento de unos objetivos previamente fijados.

Este artículo partirá de la división que se realiza mediante el libro, y que se divide en cuatro partes:

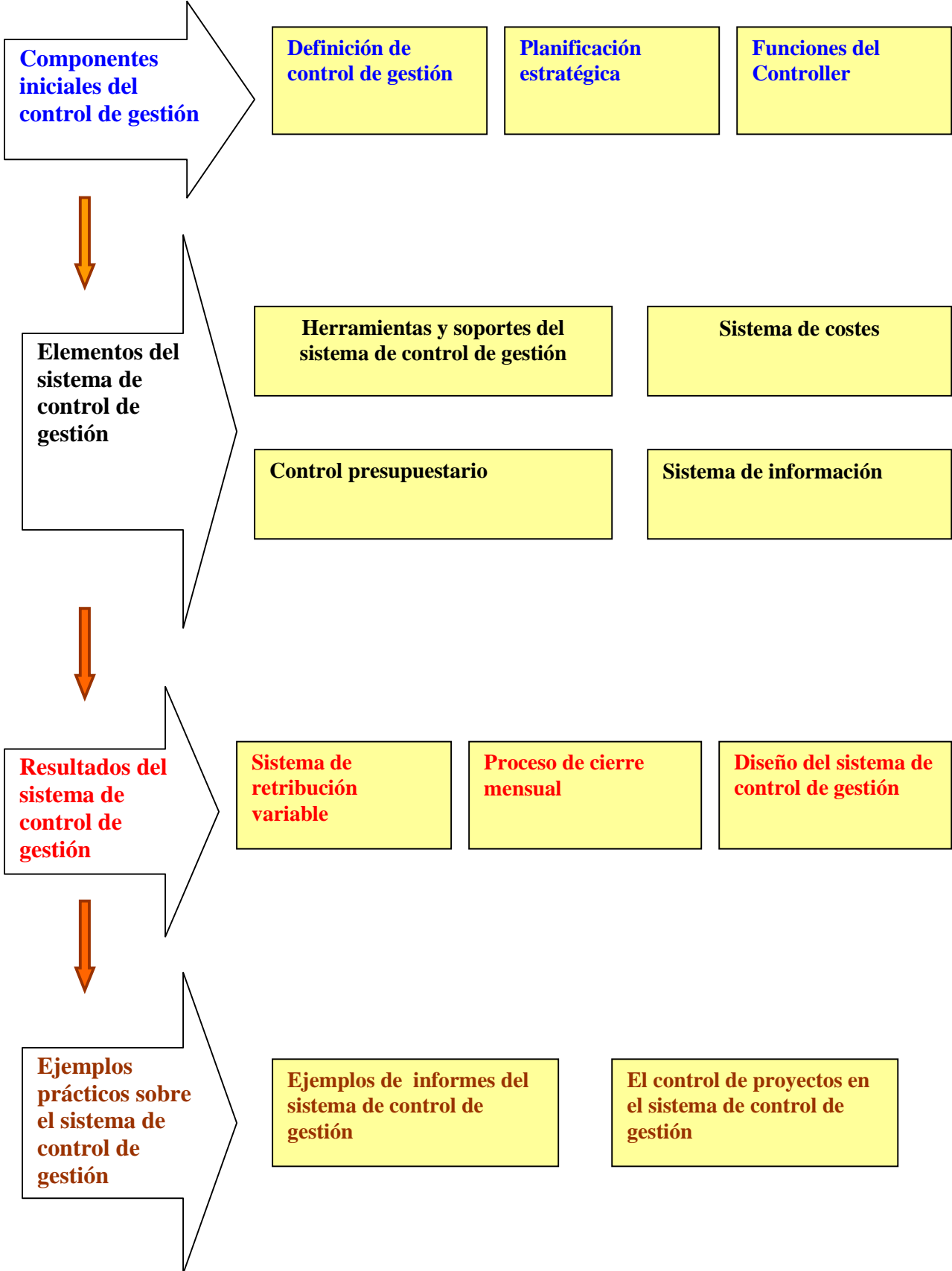
- **Primera** explica cuáles son los componentes iniciales del control de gestión.
- **Segunda** cuántos elementos sirven como herramientas del sistema de control de gestión.
- **Tercera** explica los resultados obtenidos del sistema de control de gestión y todos los elementos que componen el sistema de control de gestión.
- **Cuarta** muestra ejemplos de informes y cuentas de explotación así como el funcionamiento del sistema de control de gestión aplicado a los proyectos.

Resumen de las partes del sistema de control de gestión

Nº.	PARTES
1	COMPONENTES INICIALES DEL CONTROL DE GESTIÓN
2	ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN
3	RESULTADOS OBTENIDOS AL IMPLANTAR EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN
4	EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

A continuación se presenta un esquema de lo que se considera un sistema de control de gestión.

-----ESQUEMA DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN-----



PREGUNTAS SOBRE EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

¿Ha comprobado que su plan estratégico está relacionado con el presupuesto anual?
¿Existe en la empresa un responsable del sistema de control de gestión?
¿Sabría cómo realizar la selección de un Controller para su empresa?
¿Ha comprobado que su presupuesto contiene toda la información necesaria y sin errores?
¿Se ha planteado utilizar un sistema de retribución variable para todo el personal de la empresa?
¿El sistema de reporting de gestión que tiene en la actualidad facilita toda la información clave para una adecuada toma de decisiones?
¿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 analizado si su sistema de control de gestión tiene todos los componentes necesarios y funcionan de forma eficaz?
¿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?

RESPUESTAS:

Mediante el Libro “**Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica**” podrá evaluar su sistema de control de gestión actual, a mejorarlo, e incluso si usted lo desea, le permitirá implantar uno más eficaz, así como realizar un proceso de análisis y evaluación que le aportará un diagnóstico sobre el estado de su sistema de control de gestión.

SITUACIONES A MEJORAR CON EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

A continuación se muestran algunas de las consecuencias de no tener un sistema de control de gestión adecuado como sistema de información aplicado a todas las áreas de la empresa:

No definir las estrategias para conseguir unos objetivos implica no tener el control sobre la actuación de los diferentes responsables ni el control sobre los resultados a conseguir.

No tener un responsable de control de gestión implica no disponer de un sistema de información independiente, eficaz y completo para controlar la evolución del negocio.

No disponer de un programa integrado de gestión implica dedicar más recursos administrativos y de otros departamentos para obtener toda la información necesaria para la gestión de la empresa.

Las consecuencias de no tener un sistema de costes eficaz y útil puede generar más gastos de los previstos y no poder controlar la rentabilidad de los productos o servicios de la forma adecuada.

El hecho de que la empresa no disponga de un sistema de seguimiento, reducción y contención de gastos puede hacer que estos alcancen un nivel tan elevado que después intentar reducirlos sea muy difícil.

Toda organización empresarial está sometida a distintos tipos de riesgos los cuales deberían estar identificados y cuantificados, de lo contrario el futuro de la empresa puede verse comprometido.

La fijación de objetivos y las estrategias para conseguirlos deben estar plasmados en un presupuesto que involucre a toda la organización, si no existe este documento o es poco eficiente es muy difícil poder alcanzar los resultados previstos y medir la actuación de los diferentes responsables.

Si no se identifican y controlan de forma razonable los aspectos clave del negocio el sistema de información es muy poco eficiente.

El sistema de indicadores es necesario para poder medir el grado de cumplimiento de los diferentes objetivos, no disponer de estos deja a la empresa sin un control eficaz.

Las empresas deberían disponer de un sistema de retribución variable por objetivos que afecte a todos los empleados, si no es así la consecución de resultados puede verse afectada por el sistema retributivo actual.

No disponer de un proceso de cierre fiable y rápido en la generación de la información hace que la empresa tenga poca capacidad de respuesta para detectar y disminuir los efectos de los problemas que pueden ir surgiendo.

Si se dispone de un reporting de control de gestión poco preciso, muy general e incompleto en su contenido, dejará a los responsables o directivos con poco margen de maniobra para disminuir los efectos de las desviaciones que se produzcan respecto a los objetivos fijados.

¿ PARA QUÉ SIRVE Y QUÉ NOS APORTA EL SCG ?



El sistema de control de gestión nos va a permitir:

ASPECTOS FUNCIONALES

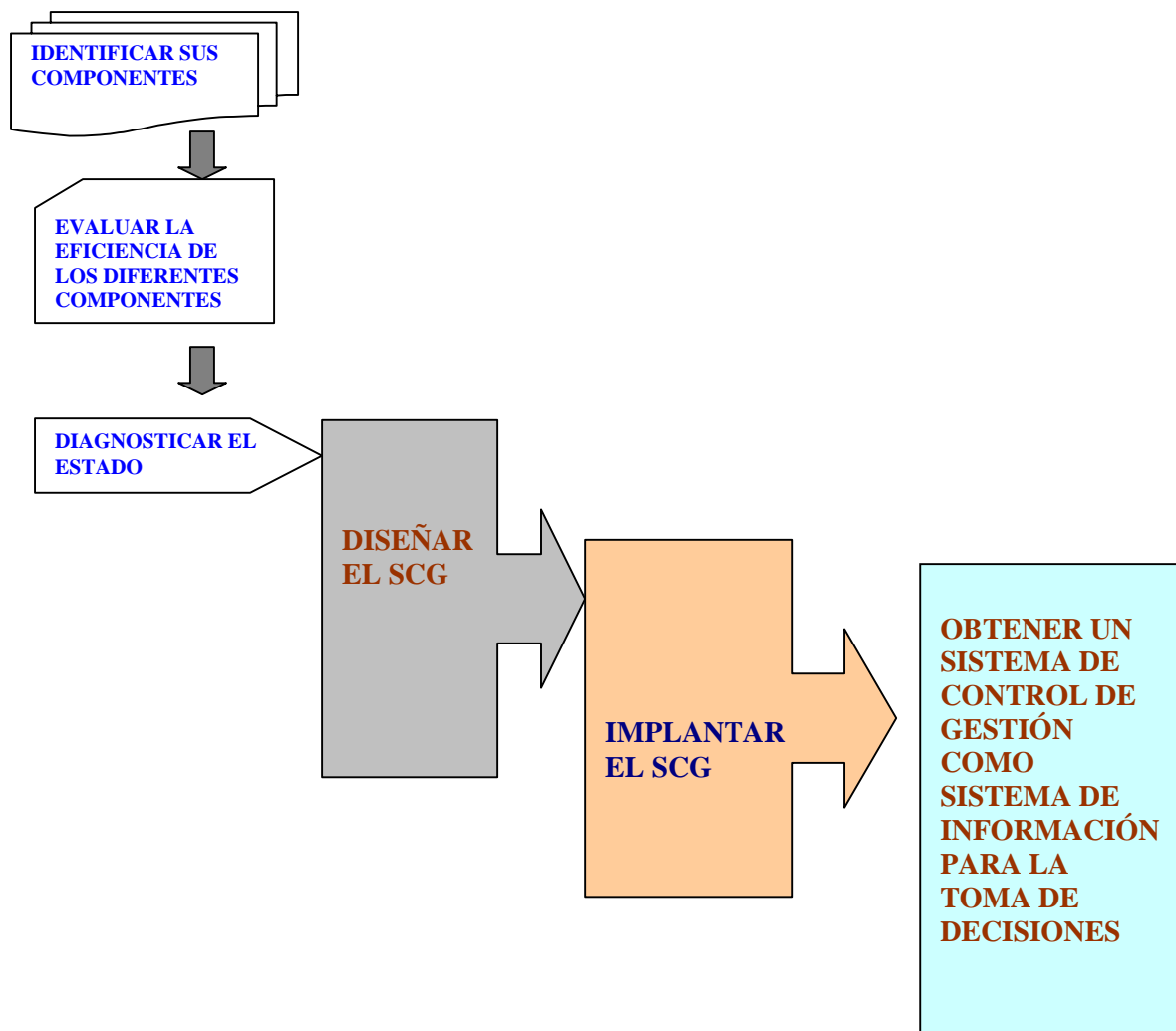
- ✓ Conseguir el cumplimiento de objetivos
- ✓ Ayudar a la toma de decisiones
- ✓ Anticipar problemas futuros
- ✓ Controlar la evolución del negocio
- ✓ Implantar un sistema de retribución variable
- ✓ Dar soporte al cuadro de mando y a los indicadores clave
- ✓ Controlar mejor los recursos consumidos
- ✓ Asignar responsabilidades y evaluar su cumplimiento
- ✓ Comprobar la efectividad de su planificación estratégica

ASPECTOS PRÁCTICOS

- ✓ Evaluar la eficacia de la función de control de gestión
- ✓ Comprobar que el presupuesto contiene toda la información necesaria y sin errores
- ✓ Revisar que realmente es eficaz y útil el proceso de cierre mensual
- ✓ Facilitar el sistema de reporting de gestión toda la información clave para una adecuada actuación de los diferentes responsables y la toma de decisiones
- ✓ Conseguir tener los informes más adecuados para los diferentes responsables
- ✓ Revisar que el sistema de costes proporciona toda la información adecuada

CÓMO SE EVALÚA EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

PROCESO DE EVALUACIÓN RESUMIDO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN



2. EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA

Principales objetivos del control de gestión:

- Definir el concepto de control de gestión y su importancia.
- Analizar la diferencia y la relación que existe entre control de gestión y el sistema de control de gestión.
- Identificar los efectos externos e internos que afectan al control de gestión.
- Aprender cuáles son los principales requisitos del control de gestión.
- Analizar cuáles son los principales objetivos del control de gestión.
- Conocer las diferentes limitaciones que afectan al control de gestión.

Contenido del control de gestión:

Es muy importante conocer la definición de control de gestión, qué factores, requisitos y objetivos así como las diferentes limitaciones que afectan al control de gestión.

3. EL CONTROL DE GESTIÓN COMO SOPORTE DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Principales objetivos del control de gestión como soporte de la planificación estratégica:

- Definir qué es la planificación estratégica, que características tiene y sus limitaciones.
- Conocer todo el contenido del proceso de planificación estratégica.
- Saber determinar la misión de la empresa
- Poder explicar cuáles son los objetivos y como se diseñan.
- Diseñar las posibles estrategias.
- Aprender a realizar el plan financiero.
- Entender la relación entre control de gestión y la planificación estratégica.

Contenido del control de gestión como soporte de la planificación estratégica:

La planificación estratégica se compone de determinar la misión, los objetivos y las estrategias y todo ello debe quedar valorado en un plan financiero a largo plazo.

4. LAS FUNCIONES DEL RESPONSABLE DE CONTROL DE GESTIÓN O CONTROLLER

Principales objetivos de las funciones del responsable de control de gestión o Controller:

- Definir cuál es la situación del responsable de control de gestión en la empresa.
- Desarrollar cuáles son las principales funciones del Controller.
- Explicar qué cualidades debe cumplir un Controller
- Analizar las diferencias entre las funciones del Controller y las del responsable del área Administrativo-Financiera
- Conocer qué características se necesitan y cómo buscar un puesto de trabajo de Controller.
- Cómo empezar a desarrollar un nuevo puesto de trabajo de Controller.
- Aprender cuáles son los tipos de causas que hacen fracasar al Controller.

Contenido de las funciones del Controller:

Es necesario poder ubicar de forma correcta al Controller, definir sus funciones, cómo debe desarrollar su trabajo y qué causas pueden ser las que le hagan fracasar.

5. LAS HERRAMIENTAS Y SOPORTES TÉCNICOS DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Principales objetivos de las herramientas del sistema control de gestión:

- Facilitar las técnicas necesarias para poder analizar un plan de cuentas.
- Describir cómo funciona el sistema de control interno contable
- Conocer todo el proceso de selección de un programa administrativo-financiero o de tipo ERP.
- Revisar los conceptos que debe conocer el Controller del área informática.
- Saber identificar los temas fiscales más importantes.
- Utilizar técnicas de Benchmarking.

Contenido de las herramientas del sistema control de gestión:

La principales herramientas del sistema de control de gestión son: el plan de cuentas, el sistema de control interno, los programas integrados tipo ERP, los procesos de control informáticos y las técnicas de benchmarking.

6. EL SISTEMA DE COSTES COMO SOPORTE DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Principales objetivos de los sistemas de costes:

- Entender la relación entre el concepto de costes y el sistema de costes.
- Analizar las ventajas e inconvenientes de utilizar los diferentes sistemas de costes.
- Comprender las diferentes etapas del diseño de un sistema de costes
- Conocer la evolución de los costes de obtener o no la calidad.
- Valorar los efectos de los costes de la gestión medioambiental.
- Conocer la forma de identificar los costes a reducir.
- Identificar los diferentes tipos de riesgos como generadores de costes.

Contenido de los sistemas de costes:

Los sistemas de costes se deben conocer, diseñar y adaptar a cada tipo de empresa. Pero también se deben poder medir los costes de calidad y de no calidad, así como los costes medioambientales y poder diseñar un sistema de indicadores para el control de los mismos. Y cabe no olvidar la importancia que tiene el control de costes y la medición de los riesgos que afectan a las empresas así como las consecuencias económicas que puede producir.

7. LA IMPLANTACIÓN Y LA REALIZACIÓN DEL CONTROL PRESUPUESTARIO

Principales objetivos del control presupuestario:

- Obtener los conocimientos necesarios sobre el proceso de realización del presupuesto.
- Determinar las tareas del Controller en el proceso de elaboración del presupuesto
- Saber confeccionar las diferentes partes que componen el presupuesto
- Conocer las técnicas para presentar y negociar el presupuesto.
- Conseguir realizar un buen sistema de seguimiento y control del presupuesto.
- Evaluación de todo el proceso de realización del presupuesto.

Contenido del control presupuestario:

Es necesario poder tener una guía para confeccionar el presupuesto y conocer cuál es su contenido, conocer las funciones del Controller en su presentación, aprobación y seguimiento, además de tener una herramienta para evaluar todo el proceso presupuestario.

8. EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN COMO SISTEMA DE INFORMACIÓN

Principales objetivos :

- Conocer todas las características de los indicadores de control de gestión.
- Aprender a identificar los aspectos clave de una empresa.
- Conocer todas las técnicas y limitaciones que afectan al diseño de indicadores
- Poder comprender cuáles son los informes necesarios para utilizar en el reporting de la empresa.
- Saber cómo diseñar informes de control de gestión.
- Conocer el funcionamiento del control de gestión aplicado en empresas de diferentes áreas de negocio.

Contenido del sistema de control de gestión como sistema de información:

Es necesario conocer las técnicas para poder identificar los aspectos clave de la empresa y los indicadores que sirven como instrumento de medición, así como descubrir cuál es el mejor contenido del reporting mensual de una empresa y saber las técnicas de diseño de los diferentes informes por áreas o responsables, sin olvidar como realizar el control de gestión por áreas de negocio o divisiones.

9. EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN COMO SOPORTE DE LA RETRIBUCIÓN VARIABLE

Principales objetivos del sistema de retribución variable relacionado con el sistema de control de gestión:

- Definir y clarificar el concepto de retribución variable.
- Identificar las barreras más comunes en la implantación de sistemas de retribución variable.
- Identificar las distintas modalidades de retribución variable.
- Conocer los objetivos básicos de la función de Compensación y Beneficios.
- Aprender a seleccionar los indicadores adecuados para utilizar en el sistema de retribución variable de forma general o bien los adaptados a cada empresa.
- Establecer los pasos a seguir en el diseño de sistemas de Retribución Variable e identificar el impacto del control de gestión en los mismos.

Contenido del sistema de retribución variable relacionado con el sistema de control de gestión:

Es necesario conocer la relación entre la retribución variable y el sistema de control de gestión. De otra forma también se debe conocer qué es la retribución variable, los tipos que existen, las funciones del responsable de controlarla, el diseño y utilización de indicadores y cómo se implanta un sistema de retribución variable.

10. CIERRE MENSUAL E INFORMES DE REPORTING

Principales objetivos del cierre mensual:

- Conocer todos los aspectos necesarios para efectuar en el menor tiempo posible el cierre mensual.
- Poder confeccionar y presentar el reporting mensual en las fechas previstas.
- Analizar la evolución de los ingresos y gastos reales según los presupuestos.
- Analizar la situación financiera de la empresa según la evolución de los activos, pasivos y fondos propios.

Contenido del cierre mensual:

Se debe conocer todo el proceso de cierre mensual: trabajos previos, forma de presentación y contenido del reporting. Además de colocar los indicadores por áreas y responsables, también se debe analizar la evolución de los ingresos, gastos, y cuentas de activo.

11. PASOS NECESARIOS PARA EL DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Principales objetivos del diseño y puesta en marcha del sistema de control de gestión:

- Conocer el significado del sistema de control de gestión y el número de componentes necesarios para que funcione.
- Describir las diferencias más importantes de los sistemas de control de gestión en empresas de diferentes sectores.
- Entender todo el proceso de diseño, puesta en marcha y seguimiento del sistema de control de gestión.
- Analizar qué barreras existen cuando se quiere implantar un sistema de control de gestión.
- Conocer el valor añadido que aporta un sistema de control de gestión y por qué es conveniente implantarlo en la empresa.
- Conocer las ventajas que aportan todos los componentes del sistema de control de gestión.

Contenido del diseño y puesta en marcha del sistema de control de gestión:

Es necesario conocer en detalle los componentes del sistema de control de gestión y el estado en que se encuentran y cómo afecta según el tipo de empresa al diseño del sistema de control de gestión. Se debe conocer todo el proceso de implantación puesta en marcha, las dificultades y las ventajas de implantar un sistema de control de gestión integrado.

12. EJEMPLOS DE INFORMES DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Principales objetivos del diseño de informes:

- Conocer mediante ejemplos los tipos de informes necesarios para las diferentes áreas de gestión empresarial.
- Conocer los diferentes formatos que pueden existir de las cuentas de explotación por naturaleza y analítica, para poder informar mejor del resultado de la actividad de la empresa.

Contenido del diseño de informes

Se trata de poder diseñar los informes clave por áreas o responsables de comercial, producción, personal, administración y calidad. Así como poder diseñar cuentas de explotación de diferentes tipos.

13. EL CONTROL DE PROYECTOS EN EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Principales objetivos del diseño del control de proyectos:

- Conocer los temas principales que afectan a la gestión de un proyecto.
- Entender la definición de proyecto, las funciones de los responsables del mismo y conocer los diferentes tipos de proyectos que existen.
- Analizar todos los pasos a seguir para poder realizar el presupuesto de un proyecto.
- Cómo realizar el análisis y el control de un proyecto por el responsable del mismo.
- Cómo realizar el control de gestión del proyecto con los indicadores y los trabajos realizados por el Controller.
- Conocer los efectos del análisis económico y de las desviaciones de un proyecto.

Contenido del control de proyectos

El control de gestión de proyectos abarca principalmente la forma de gestionar un proyecto (tanto a nivel operativo como económico), conocer las funciones del responsable del proyecto, además de poder analizar el presupuesto y los resultados reales. Y por último realizar el diseño de indicadores para que el Controller pueda analizar los resultados obtenidos en el proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

C.A.Westwick, **Manual para la aplicación de ratios de gestión**, Editorial Deusto. Bilbao, 1994.

López Viñeola, Alfonso **El cuadro de mando y los sistemas de información para la gestión empresarial**, AECA, Madrid, 1998.

Hope, Tony y Hope, Jeremy. **Transformar la cuenta de resultados**, Ediciones Deusto, Bilbao, 1996.

Amat i Salas, Joan M. **Control Presupuestario**, Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 2001.

Muñiz, Luis. **“Un Sistema de Indicadores de Control de Gestión para Asesorías”**, revista Partida Doble. 2002

Muñiz, Luis y Prat, Ramón. **Seminario: “Cómo calcular la retribución variable de su plantilla”, Partida Doble-Capital Humano, (CISS-Praxis).**

Muñiz, Luis y Prat, Ramón. **“Sistemas de Retribución Variable e Indicadores de Control de Gestión”**, revista Capital Humano. 2002.

Muñiz, Luis. **“Como Seleccionar e Implantar un Programa de Contabilidad”**, revista Partida Doble. 2001

Muñiz, Luis. **“Las Funciones Actuales del Controller”**, revista Partida Doble 2000.

Muñiz, Luis y Prat, Ramón. **“Cómo cambiar de trabajo en el área Administrativo-Financiera”**, revista Partida Doble 2000.

Muñiz, Luis. **“El valor añadido de un ERP”**, revista Partida Doble. 2002.

Muñiz, Luis **“Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica”** Ediciones Gestión 2000, S.A. Año 2003.

Consultor Ciss para la Dirección General, Ciss Gestión. Editorial Ciss-Praxis, Valencia, 1997.

Bonsón E, Escobar T., Martínez M. y Serrano F. **Evolución de la figura del "controller" en la empresa**. Nº 48 - Finanzas & Contabilidad julio/agosto, 2002.

Bonsón E, Escobar T., Martínez M. y Serrano F. **El 'controller' en grandes empresas descentralizadas: estudio de un caso**. Nº 49 - Finanzas & Contabilidad septiembre/octubre, 2002.

Amat Salas, Oriol. **Análisis de Estados Financieros, Fundamentos y Aplicaciones**, Gestión 2000. Barcelona, 1996.

Amat, Oriol y Blake, John. **Contabilidad Creativa**, Gestión 2000. Barcelona, 2001.

Nicolàs, P. y Prat, R. y Tovar, P. (2000). **«Retribución de directivos: Más allá del atraer, motivar y retener.»**, Capital Humano, 2000.

Osorio, M. y Prat, R. y Tovar, P. **Manual de Prácticas Retributivas**, CEINSA Barcelona 2000.