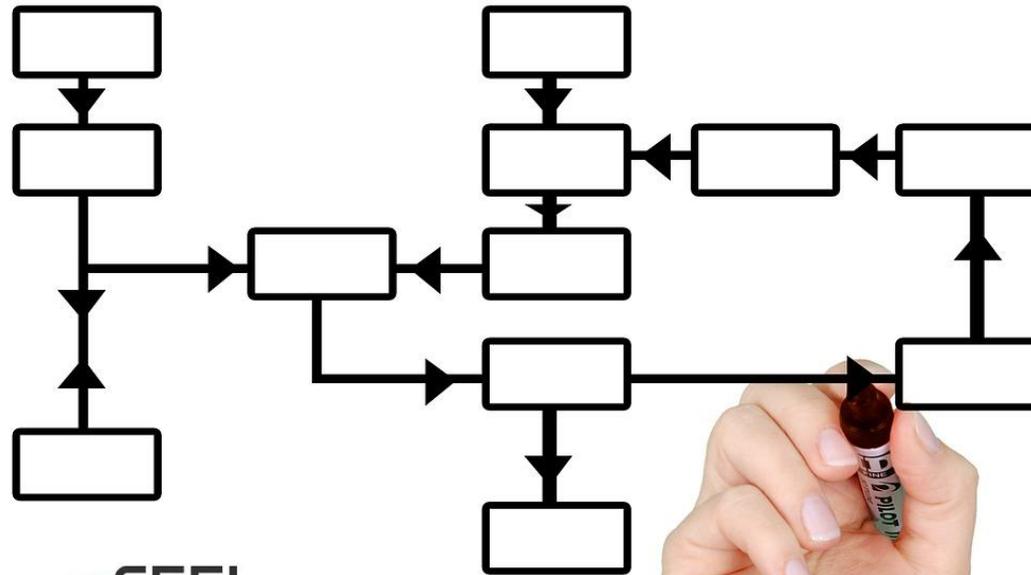


7 claves básicas y realistas para un buen CONTROL DE GESTION en tu PYME



CEEI
ELCHE
CENTROS EUROPEOS DE
EMPRESAS INNOVADORAS



iVACE



"Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER, dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2014-2020"



Fernando Pérez Blasco
Consultor Especialista en
Planificación y Control de Gestión



La función de Control de Gestión es
proveer los flujos de información y análisis oportunos
para una buena visión de la empresa
que permita una toma de decisiones eficiente y
consecuente mejora de resultados.

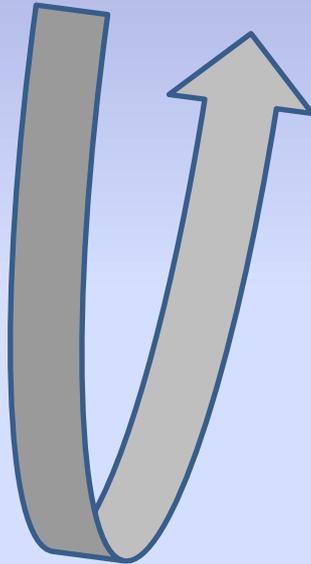
No es sólo
Económico (€)

No es sólo
Finanzas/Administración

No es sólo
datos internos

EMPUJAR DESDE ABAJO MEJOR QUE TIRAR DESDE ARRIBA

LO QUE DEBE SER



LO QUE PUEDE SER

- *Medios humanos*
- *Activos materiales*
- *Capacidad financiera*
- *Posición en el mercado*
- *Herramientas y palancas al alcance*
- *Calidad y procedimientos información*
- **TIEMPO**
- ...

Pymes

LO QUE AHORA ES



**CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS CORRESPONDIENTE
AL EJERCICIO TERMINADO EL DE 200X**

Nº CUENTAS		Nota	(Debe) Haber	
			200X	200X-1
700,701,702,703,704,(706),(708),(709) 705 (6930), 71*,7930 73 (600), 6060,6080,6090, 610* (601),(602),6061,6062,6081,6082,6091,6092,611*,612* (607) (6931),(6932),(6933),7931,7932,7933 75 740, 747 (640),(641),(6450) (642),(643),(649) (644),(6457),7950,7957 (62) (631),(634),636,639 (650),(694),(695),794,7954 (651),(659) (68) 746 7951,7952,7955,7956 (690),(691),(692),790,791,792 (670),(671),(672),770,771,772	<p>A) OPERACIONES CONTINUADAS</p> <p>1. Importe neto de la cifra de negocios. a) Ventas. b) Prestaciones de servicios.</p> <p>2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación.</p> <p>3. Trabajos realizados por la empresa para su activo.</p> <p>4. Aprovisionamientos. a) Consumo de mercaderías. b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles. c) Trabajos realizados por otras empresas. d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos.</p> <p>5. Otros ingresos de explotación. a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente. b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio.</p> <p>6. Gastos de personal. a) Sueldos, salarios y asimilados. b) Cargas sociales. c) Provisiones.</p> <p>7. Otros gastos de explotación. a) Servicios exteriores. b) Tributos. c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales. d) Otros gastos de gestión corriente</p> <p>8. Amortización del inmovilizado.</p> <p>9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras.</p> <p>10. Excesos de provisiones.</p> <p>11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado. a) Deterioros y pérdidas. b) Resultados por enajenaciones y otras.</p> <p>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11)</p>			

INGRESOS TOTALES

INGR. ARRENDAMIENTOS

1

INGR. POR REFACTURACIÓN DE GASTOS

OTROS INGRESOS

2

TOTAL GASTOS DIRECTOS

GASTOS REFACTURABLES TERCEROS

3

GASTOS MANTENIMIENTO Y REPARACIONES

RESTO GASTOS DIRECTOS

4

MARGEN BRUTO INMOBILIARIO

5

GASTOS INDIRECTOS

GASTOS DE PERSONAL

6

SERVICIOS PROFESIONALES Y TASAS

RESTO GASTOS INDIRECTOS

TOTAL GASTOS DE ACTIVIDAD

7

MARGEN NETO INMOBILIARIO

8

GASTOS EN CURSO Y DEL GRUPO

GASTOS EN CURSO

GASTOS NETOS GRUPO

AMORTIZACIONES Y PROVISIONES

9

RESULTADO DE EXPLOTACION INMOBILIARIA

RESULTADO FINANCIERO

10

RESULTADOS EXCEPCIONALES

BENEFICIO ANTES IMPUESTOS

IMPUESTO SOBRE BENEFICIO

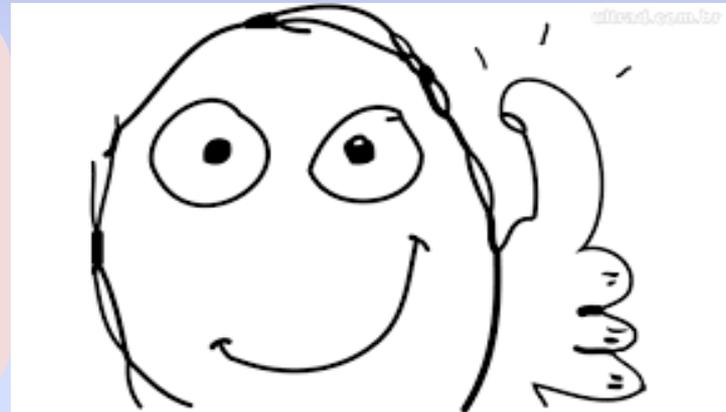
RESULTADO NETO INMOBILIARIO

1. Se especifican los ingresos por concepto
- 2 y 5. Se separan los gasto en dos grupos: directos e indirectos
- 3 y 6. Los gastos se agrupan en dos conceptos importantes y resto gastos.
- 4, 7 y 9. Aparece el margen bruto por actividad o centro de coste, el margen neto inmobiliario y el rdo. explotación.
8. Se bajan y separan de la rentabilidad directa los gastos en curso y del Grupo.
10. Debajo los resultados financieros y excepcionales que puedan tergiversar el resultado.

Usar el formato de PyG del Plan General de la Contabilidad como guía de la gestión:



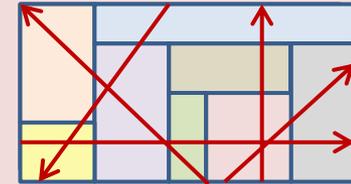
Cuenta de Resultados adaptada en una CUENTA DE GESTION:



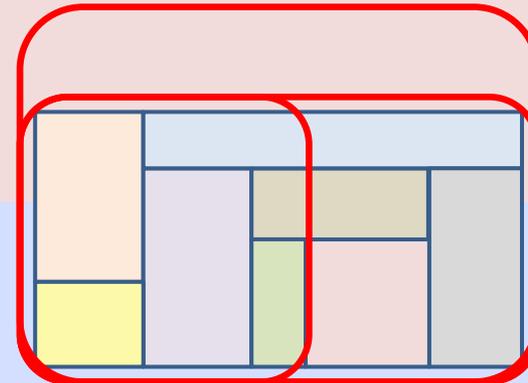
✓ DEBE PRIMAR LA VISIÓN DE LA ACTIVIDAD, NO LA SOCIETARIA

VARIAS SOCIEDADES Y CONTABILIDADES

- Criterio Patrimonial: socios, rendimiento de activos...
- Criterio Fiscal: tipo aplicable, contab "x"...
- Criterio Históricos, otros intereses...



- ✓ LA CONTABILIDAD NO ES LA CUENTA DE GESTIÓN, NI ÉSTA OBLIGA A CAMBIAR LA CONTABILIDAD
- ✓ NO ES NECESARIO HACER MÁS ASIENTOS CONTABLES PARA AGREGAR, ELIMINAR O CREAR
- ✓ LA CUENTA DE GESTION CONCILIA CON PyG



3. SIMPLIFIQUE EL PLAN CONTABLE Y USE CENTROS DE COSTE/BENEFICIO

- ✓ **EL PLAN DE CUENTAS POR NATURALEZA.**
 - ✓ **PARA DESARROLLAR LAS CUENTAS POR ACTIVIDAD,
LÍNEA DE NEGOCIO, LOCALIZACIONES O ZONAS:**
- USAR CENTROS DE COSTE/BENEFICIO, NO CUENTAS
CONTABLES.**

sueldos y salarios de producción de envasado cárnicos en centro de Albacete

<u>CONCEPTO DE INGRESO/GASTO</u>	<u>ACTIVIDAD</u>	<u>ZONA</u>	=	
5 dígitos	2 dígitos	2 dígitos		9 dígitos
640 02	11	12		640021112

si 20 cuentas de imputación directa, 2 actividades, 3 zonas:

20 x 2 x 3 = 200 códigos contables en 1 tabla (Plan de Cuentas)

asiento:

cta contable

64002

actividad

11

zona

12

20 + 3 + 5 = 28 códigos contables: 20 en Plan de cuentas, 3 y 5 en tablas analíticas

CLASIFICACION PRINCIPAL: ACTIVIDAD

CLASIFICACION 2: LOCALIZACION/ZONAS

NIVEL 1		NIVEL 2		CENTROS DE COSTE DE LA LINEA INMOBILIARIA (2 SDADES.)		
cod	nombre	cod	nombre	CLASIFICACIÓN ANALÍTICA A3 /JERARQUÍA PRINCIPAL Y ÚNICA.		
				NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
				cod	cod	cod*
1	LINEA DE PRODUCTO/SERVICIO 1	11	FAMILIA	1 NAVES	11 ALICANTE	111 POLIGONO A
		12	FAMILIA			112 POLIGONO B
		13	FAMILIA			
2	LINEA DE PRODUCTO/SERVICIO 2	21	FAMILIA			113 OTROS
		22	FAMILIA	12 BENIDORM	121 BARRIO A	
		23	FAMILIA	13 OTRAS LOCALIZACIONES	122 BARRIO B	
				10 COMUNES		131 ELCHE
						132 GUARDAMAR
						100 COMUNES
				2 VIVIENDAS Y LOCALES	21 ALICANTE	211 VIVIENDAS
					22 BENIDORM	212 LOCALES
					23 OTRAS LOCALIZACIONES	221 VIVIENDAS
						222 LOCALES
						231 VIVIENDAS
						232 LOCALES
					20 COMUNES	200 COMUNES
				3 PARKINGS	31 ALICANTE	311 PARKING 1
					32 BENIDORM	312 PARKING 2
					33 OTRAS LOCALIZACIONES	313 PARKING 3
						321 PARKING 1
						322 PARKING 2
						323 PARKING 3
						331 ELCHE
						332 SAN JUAN
				30 COMUNES		300 COMUNES
				9 COMUNES	90 COMUNES	999 COMUNES

CLASIFICACION PRINCIPAL: ACTIVIDAD

NIVEL 1	
cod	NOMBRE
1	FORMACION ONLINE
2	FORMACION PRESENCIAL
3	ACTIVIDADES INTERNAS
4	OTRAS ACTIVIDADES
9	COMUN ESCUELA

CLASIFICACION 2: LOCALIZACION/ZONAS

NIVEL 1	
cod	NOMBRE
E B	
P P	
C C	
I L	
Z C	

- ✓ **MANTENIMIENTO CENTRALIZADO DEL PLAN DE CUENTAS Y TABLAS ANALÍTICAS, NO POR SOCIEDAD.**
- ✓ **PROVISION/AJUSTE DE LO RECURRENTE IMPORTANTE.**
- ✓ **ATENCION AL VALOR DE INVENTARIO.**
- ✓ **SI ES IMPORTANTE, AL MENOS CONTEOS ROTATIVOS EN ARTÍCULOS “A”**
- ✓ **SI NO ES MENSUAL, TRIMESTRAL.**
- ✓ **CALENDARIO DE CIERRE Y RESPONSABLES DE LA INFORMACION**
- ✓ **NO PERDERSE EN LAS LÍNEAS “MENORES” DE LA CUENTA**
- ✓ **SISTEMÁTICA/PROCEDIMIENTO PARA QUE OPERACIONES INFORME A ADMINISTRACION DE LO IMPORTANTE Y EL CONTABLE NO TENGA QUE IR DETRÁS DE LA INFORMACION**
- ✓ **ASIGNACIÓN DE CÓDIGOS EN ORIGEN**
- ✓ **USAR PROYECCIONES DE RESULTADOS**

<u>CUENTA DE GESTION RESUMIDA</u>	TOTAL	ACTIVIDAD 1	ACTIVIDAD 2	ACTIVIDAD 3	COMUN
INGRESOS TOTALES	AL PRODUCTO O SERVICIO				
INGRESOS PRINCIPALES 1					
INGRESOS PRINCIPALES 2					
OTROS INGRESOS					
TOTAL GASTOS DIRECTOS					
GASTOS DE PERSONAL DE PRODUCCION					
CONSUMOS DE MATERIALES					
RESTO GASTOS DIRECTOS					
MARGEN BRUTO ACTIVIDAD					
GASTOS INDIRECTOS					
GASTOS DE PERSONAL COMERCIAL					
GASTOS MANTENIMIENTO Y REPARACIONES					
SERVICIOS PROFESIONALES Y TASAS					
RESTO GASTOS INDIRECTOS					
TOTAL GASTOS DE ACTIVIDAD					
MARGEN NETO ACTIVIDAD					
GASTOS COMUNES					
GASTOS SEDE GRUPO					
RESTO DE GASTO COMUNES					
AMORTIZACIONES Y PROVISIONES(*)					
RESULTADO DE EXPLOTACION					
RESULTADO FINANCIERO					
RESULTADOS EXCEPCIONALES					
BENEFICIO ANTES IMPUESTOS					
IMPUESTO SOBRE BENEFICIO					
RESULTADO NETO					



✓ **NO A LOS REPARTOS PARA UN FULL-COST.**

Sí para escandallos, estudio puntual, estrategia...
(ventajas e inconvenientes)

- A /
- *Por criterios de reparto*
 - *Por costes estandar*
 - *Real unitario*

✓ **COMIENCE POR LO BÁSICO**

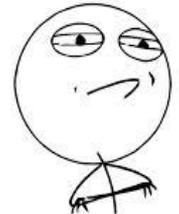
✓ **INCLUYA ECONÓMICOS, OPERACIONALES Y CUALITATIVOS**



¿Qué indicadores son los más adecuados?

**PARA EMPEZAR,
LOS QUE TENGAS!**

CHALLENGE ACCEPTED



+ OBVIAMENTE, RATIOS/INDICADORES ECONÓMICOS Y DE LA CUENTA DE GESTION:

SOBRE OBJETIVOS, SOBRE % DE VENTAS, SOBRE HISTÓRICOS, SOBRE PRODUCTIVIDAD, COSTES, MARGEN DE CONTRIBUCIÓN, RENTABILIDAD, ETC , ETC, ETC, ETC...

(vs Cuadro de Mando)

**✓ HA DE SER FÁCIL !
(de medir y de seguir)**

✓ HISTÓRICO + RECORRIDO INTERNO + POSIBILIDADES FUERA + INTENCION/MEDIOS
= PRESUPUESTO

✓ COMENZAR POR LA CUENTA DE GESTION.
✓ AÑADIR INDICADORES BÁSICOS SENCILLOS.

✓ ASIGNA RESPONSABLES DE LOS OBJETIVOS BÁSICOS DE LA CUENTA Y DE
INDICADORES:
OPERACIONALES, COMERCIALES, MARKETING, LOGÍSTICA, COMERCIALES, ADMINISTRACIÓN,
ADMINISTRACIÓN....

✓ SALARIO VARIABLE: OBJETIVOS EMPRESA, DEPARTAMENTALES, INDIVIDUALES, CON
COTA INFERIOR.

✓ INFORMACION TRANSVERSAL DE LA CUENTA Y DE CADA AREA

✓ CONVIERTE A TU CONTABLE EN UN CONTROLLER
✓ CONVIERTE A TUS OPERACIONALES EN RESPONSABLES ECONÓMICOS

✓ HA DE SER SENCILLO
(de medir y de seguir)

INFORMES Y CUADRO DE
MANDO DINÁMICOS Y 360º

INFORMES EN SISTEMAS
INTEGRADOS / ERP

**¿Qué herramienta
es la mejor?**

SISTEMAS

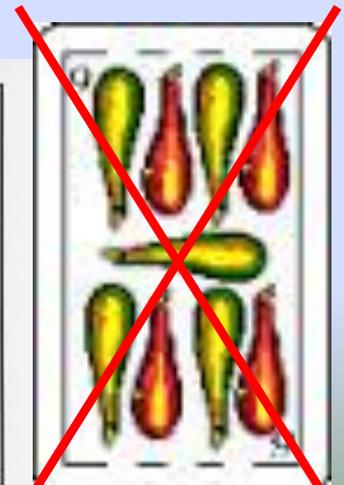
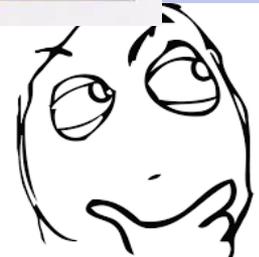
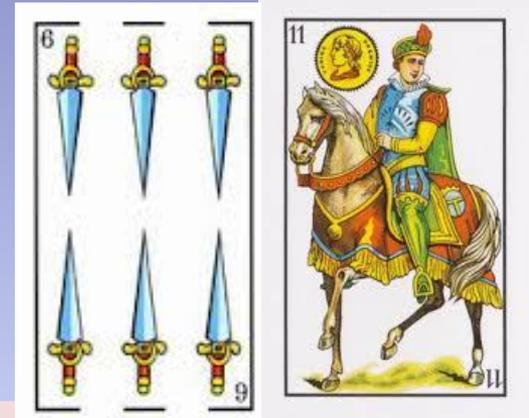
HOJAS DE CÁLCULO
INTEGRADAS

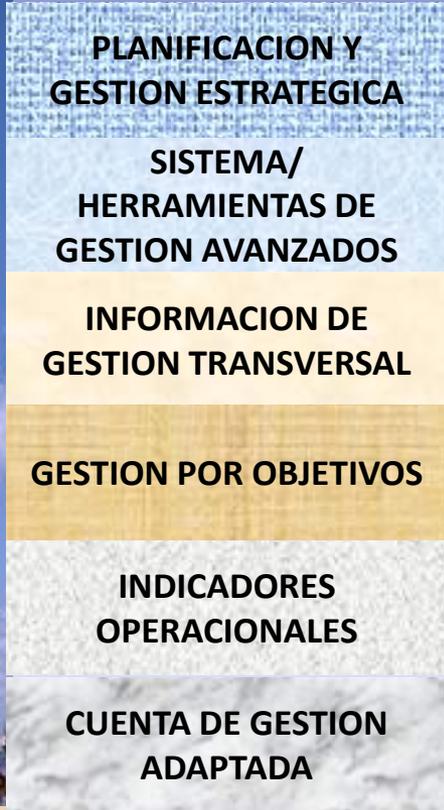
HOJA DE CÁLCULO EN PC

INTEGRIDAD Y
VISIÓN

**DEPENDE DE TU NIVEL DE
PROCEDIMIENTOS Y
ESCENARIO REAL DE EMPRESA**

TRANSVERSALIDAD



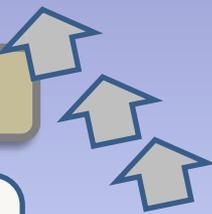


LO QUE DEBE SER

LO QUE PUEDE SER

MEJOR LLEGAR AL 50% BIEN EN CADA PASO QUE INTENTAR EL 99% Y PERDERSE

LO QUE AHORA ES



NIVEL IV								
NIVEL III								
NIVEL II								

CONTABILIDAD Y PROCEDIMIENTOS

NIVEL I

Una contabilidad y procedimientos básicos	Una sencilla Cuenta de Gestión	Cuatro o cinco indicadores operacionales	Unos objetivos grandes líneas	Responsabilidad e información transversal	Un sistema manejable	Unas reflexiones a Medio Plazo
---	--------------------------------	--	-------------------------------	---	----------------------	--------------------------------



Herramientas, procedimientos y experiencia para mejorar los resultados de su pyme
Experiencia de 25 años en gestión y mejora de resultados en multinacionales y gran empresa

Control de Gestión y Management

Cuentas de Resultados como volante de la gestión

Precisando la contribución de actividades, unidades de negocio y sociedades

Cuadro de Mando adaptado y ágil

Eficiencia en el análisis de ventas, márgenes, costes y rentabilidades

Cómo tener más tesorería disponible

Mejorar resultados a través de los procesos y procedimientos

Las personas y la gestión por objetivos

Planificación

Del Plan Estratégico a la acción de hoy

Óptimos enfoques para el acceso a la Financiación Estructural

Test y mejora del Cuadro de Mando

Dirección General, Comités Ejecutivos y Consejos de Administración

Creación, viabilidad y valoración de empresas o proyectos

Mindfulness Empresas

Nuestro valor se enfoca hacia las empresas relevantes de nuestra área geográfica.
Destacamos algunas de nuestras colaboraciones realizadas



Grupo Covés



FIN DE LA PRESENTACIÓN