

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial



"Si se cree que el conocimiento es caro, la ignorancia aún lo es más"

"Hay que invertir en conocimiento e información, porque la ignorancia sale mucho más cara"

Sisconges & Estrategia

www.sistemacontrolgestion.com

info@sistemacontrolgestion.com

SCG & E
SisConGes & Estrategia

Autor: Luis Muñiz

Índice

Introducción.....	4
1. El sistema de información como soporte del reporting.....	11
1.1 Porqué el sistema de información es clave para un sistema de reporting.....	11
1.2 La gestión de la información.....	12
1.3 Las principales cualidades de un sistema de información.....	13
1.4 Los principales tipos de datos en el sistema de información.....	14
2. Introducción al reporting	15
2.1 Porqué necesitamos un sistema de reporting.....	15
2.2 Características de un sistema de reporting	16
2.3 Principales ventajas de un sistema de reporting.....	19
3. Aspectos previos a la implantación de un reporting	24
3.1 ¿Cuándo es aconsejable utilizar una herramienta de reporting?	24
3.2 Principales aspectos a tener en cuenta en el proceso de selección e implantación de un sistema de reporting	25
3.3 ¿Está preparada nuestra organización para implementar y utilizar un sistema de reporting?	26
4. Metodología para implantar un sistema de reporting	28
4.1 ¿Por qué fallan las implantaciones de sistemas de reporting?.....	28
4.2 ¿Metodología para la implantación de un reporting?	29
5. Descripción del contenido del reporting.....	31
5.1 Organización del contenido del reporting	31
5.2 Tipos de informes que puede contener un reporting	32
6. El software como soporte del reporting	34
6.1 Introducción al software sobre el reporting.....	34
6.2 Ejemplo y presentación de un software de reporting	35

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

6.3 Ventajas en la utilización del SCGReporting	37
6.4 Contenido del SCGReporting.....	39
6.5 Funcionamiento del SCGReporting	43
6.6 Ejemplo de menús de informes con el SCGReporting	51
7. Ejemplos de Informes, indicadores y gráficos	56
7.1 Informes	56
7.2 Tipos de gráficos	64
8. Casos prácticos de reporting	71
8.1 Sistema de reporting en una escuela de negocio	71
8.2 Sistema de alertas	86
8.3 Sistema de control presupuestario.....	97
8.4 Sistema de indicadores financieros	113
8.5 El cuadro de mando mediante un caso práctico	119
8.5 Informes de control de ventas por cliente	125
8.6 Reporting del área de ventas: indicadores clave	131
8.7 Ejemplo de reporting en un punto de venta.....	137
9. Publicaciones	149
9.1 Libros publicados	149
Bibliografía	152
Referencias bibliográficas	152

Introducción

Estamos en un entorno en que todas las organizaciones se ven inmersas en efectos económicos de diferentes tipos: competidores más hábiles, falta de financiación, clientes con más información para decidir, innovaciones tecnológicas constantes, cambios políticos, aumentos en los costes, etcétera. En definitiva el actual entorno económico, tan competitivo y desafiante, requiere obtener información en tiempo real que permita tomar las mejores decisiones lo antes posible. Entonces usted

¿Cree que dispone de toda la información para una correcta toma de decisiones y anticiparse a los problemas?

¿Dispone en tiempo real de la información necesaria para corregir posibles desviaciones y con ello evitar pérdidas en el futuro?

¿Conoce las ventajas de disponer de un presupuesto para cada área o responsable de su empresa?

¿Dispone de un sistema de alertas que le avise si se cumplen los objetivos o los indicadores previstos?

¿Se ha preguntado alguna vez cuales son la herramientas de gestión que hacen que unas empresas estén mejor gestionadas que otras?

¿Dispone su empresa de un sistema de información adecuado para competir en el mercado actual?

Si no se dispone de una información eficaz, fiable y rápida, los responsables de una organización se ven obligados a actuar siguiendo criterios poco fundamentados, con altos niveles de incertidumbre, inseguridad y con el único apoyo de suposiciones o de su intuición. Cualquiera de las anteriores opciones pueden resultar poco efectivas y, la mayoría de las veces, sus resultados pueden llegar a ser perjudiciales. Se debe potenciar el uso de la información como uno de los activos más valiosos de todas las organizaciones, es una tarea clave y estratégica.

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

La información es una necesidad que tienen todas las empresas, para tomar decisiones, para conocer la evolución de un producto servicio, para conocer actuaciones de los diferentes responsables es necesario disponer de información de una forma casi inmediata y con la calidad adecuada, hoy en día los gestores y responsables en las empresas no pueden permitirse el lujo de esperar que alguien les prepare la información que necesitan en cada momento, el tiempo a veces es decisivo para poder reaccionar, la información debe estar disponible y accesible en cualquier momento y lugar para las personas que la necesiten a un coste razonable así nosotros proponemos que:

“La gestión de la información es lo referente a conseguir la información adecuada, en la forma correcta, para la persona indicada, al costo adecuado, en el tiempo oportuno, en el lugar apropiado, para la toma de una decisión correcta”. Lynda Woodman

Entonces deberíamos de preguntarnos: **¿Para qué las organizaciones necesitan la información?**, veamos algunas respuestas:

- ✓ **Identificar y solucionar problemas de gestión**
- ✓ **Realizar una mejor toma de decisiones**
- ✓ **Mantener al día su capacidad innovadora**
- ✓ **Lograr una mayor eficacia, eficiencia y competitividad**
- ✓ **Ordenar, clasificar e identificar datos**
- ✓ **Asignar y evaluar responsabilidades**
- ✓ **Mejorar la gestión en todos sus ámbitos**
- ✓ **Planificar su estrategia**
- ✓

El diseño básico de la arquitectura de un sistema de información muestra como cualquier organización integra sus sistemas de proceso de datos, redes y datos:

- **¿Qué datos son obtenidos?**
- **¿Dónde y cómo son obtenidos?**
- **¿Cómo son los datos enviados?**
- **¿Dónde se almacenan los datos?**
- **¿Qué aplicaciones utilizan los datos?**

Los sistemas de información son sistemas usados por determinadas personas de las organizaciones para analizar el trabajo de otras personas. Su principal uso es informativo, se concentra en la gestión general de la organización, y para ello utiliza tanto información interna como externa, información histórica para realizar predicciones, y todo tipo de datos numéricos y soportes en textos.

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

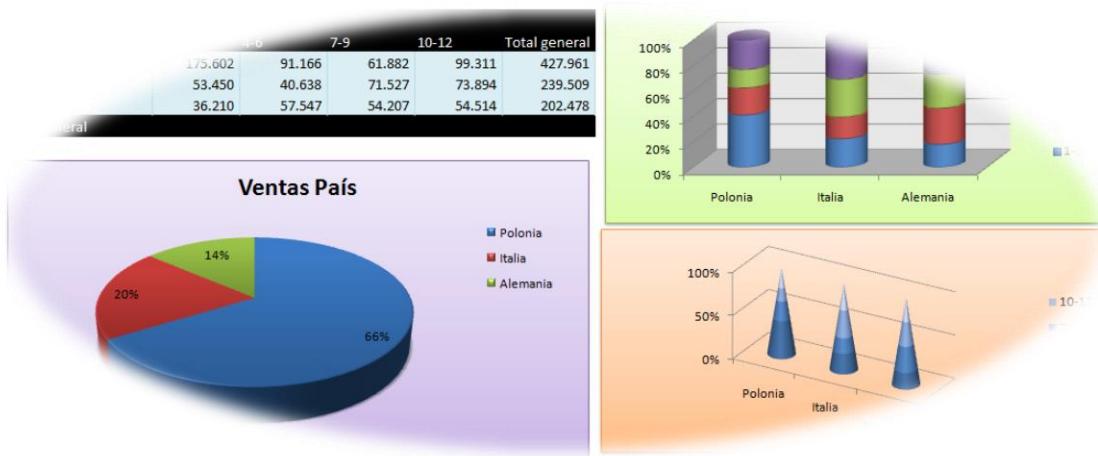
Para definir con mayor exactitud qué es un sistema de información para la toma de decisiones, enumeramos las siguientes características:

- Debería estar personalizado y adaptado para el destinatario.
- Se tendrían que poder extraer, filtrar, consolidar y visualizar siempre los datos más necesarios en cada momento.
- Permitir su acceso en tiempo real o con suficiente antelación a las variables clave que definen el estado de la organización.
- Poder visualizar tendencias y suministrar informes de novedades y modificaciones.
- Servir de mecanismo de alarma, para atraer la atención del usuario, ante desviaciones importantes de las variables críticas.
- Presentarse con una interface amigable con el usuario, que necesite de un mínimo entrenamiento para su uso. Siendo utilizada la información directamente por los usuarios, sin intermediarios.
- Facilitar la presentación de toda la información que incorpora, simultáneamente, gráficos, tablas, textos y sonido.

Entonces permítame que incluya una vez más en esta introducción unas frases que muchas empresas no son conscientes de la situación en que están:

"Si se cree que el conocimiento es caro, la ignorancia aún lo es más"

"Hay que invertir en conocimiento e información, porque la ignorancia sale mucho más cara"



El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Cuando se acerca el final de año las empresas se plantean analizar lo que ha ocurrido durante los meses transcurridos y comenzar así la planificación del siguiente ejercicio. Hay que evaluar los indicadores, elaborar informes anuales, revisar el cumplimiento de objetivos, confeccionar los presupuestos y revisar los costes, realizar estimaciones, en definitiva analizar y explicar la evolución de las variables económicas según lo que ha ocurrido durante el año transcurrido.

Con mucha asiduidad en mis trabajos de consultoría me encuentro que los diferentes responsables deben de buscar, procesar y presentar muchos informes en un período de tiempo muy limitado, en otras ocasiones, se consultan los años anteriores en un intento de recordar y poder explicar lo sucedido, pero siempre hay una nueva pregunta, un nuevo indicador o un nuevo gráfico a los que debemos dar una respuesta casi inmediata. Y llega el momento trágico en el que se intenta integrar la información que cada área ha preparado a su manera: los mismos datos se presentan en informes diferentes con periodicidades distintas y con formatos totalmente inconexos.

En la realidad empresarial nos encontramos algunos de los problemas más comunes de gestión de la información en las empresas:

- Cantidades ingentes de información repetida y multiplicada en los diferentes departamentos.
- Bases de datos no conectadas entre ellas, provocando duplicidades y errores.
- Problemas para extraer los datos y confeccionar los diferentes tipos de informes que necesitamos en cada momento.
- Informes creados y organizados por cada departamento que a veces implican múltiples versiones y copias de los mismos datos que están incluso sin actualizar.
- Inexistencia de plantillas o modelos estándar para crear los informes.
- Propagación de las hojas de cálculo sin control y bases de datos realizadas ad hoc por cada departamento o responsable.
- Falta de definición de los informes e indicadores clave de gestión.
- La falta de documentación en las bases de datos entregadas por los fabricantes o programadores, hace difícil encontrar la información y saber cómo funciona.
- Dependencia de un tercero para obtener los informes.
-

El sistema de reporting nos debe permitir elaborar y obtener informes, indicadores y gráficos que permita interpretar y tratar los datos de forma combinada, ampliada y resumida. Disponer de un buen sistema de reporting es imprescindible para la toma de decisiones a nivel de responsables para poder evaluar la buena marcha de toda organización.

Las diferentes tipos de organizaciones requieren una determinada cantidad de información que les permita evaluar adecuadamente si los indicadores de rendimiento de los procesos son adecuados, y que el cumplimiento de objetivos establecidos se va produciendo. Así pues los diferentes tipos de informes deben ser adaptables, flexibles y que nos faciliten una determinada previsión en la medida que sea posible. La construcción de dichos informes no debe solo estar orientada a medir el grado de consecución de los resultados, sino también desde la búsqueda de la mayor eficiencia de los procesos de cualquier tipo de organización.

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Es evidente que un sistema de reporting debe estar soportado por algún tipo de software, pero como siempre, parece que la tecnología es una solución mágica que resuelve los problemas, y en el caso del reporting no es así, recuerde **que el software es el medio no el fin**, ya que antes debe de cumplirse mínimamente unos requisitos en cualquier organización, para que un sistema de reporting nos proporcione los resultados óptimos tal como veremos a lo largo de este libro.

No se trata sólo de comprar cualquier aplicativo o software de reporting, sino que hemos de ser capaces de aprovechar al máximo y de la mejor manera posible los recursos humanos, las herramientas y las bases de datos de que disponemos para poder obtener la información necesaria en el momento preciso y de la forma más óptima.

Es necesario determinar y establecer un origen controlado y consistente de los informes e indicadores que necesitamos, una estandarización de las necesidades de reporting, y unos procedimientos claros para obtener y gestionar la información. Debe existir un responsable del sistema de información que esté apoyo por el resto de directivos y usuarios, toda la información de una organización relaciona e impacta en todos los procesos

Existe una variada oferta tecnológica orientada a éste ámbito de la gestión de la información. Podemos encontrar en el mercado multitud productos que facilitan la presentación de la información, la generación de todo tipo de gráficos y cuadros. Pudiendo extraer automáticamente información de distintas bases de datos y presentarla de diferentes formas, permitiendo la agregación, análisis automatizado y producción de distintos tipos de informes.

Así podemos concluir de forma resumida que:

- Un sistema de reporting constituye una necesidad para tomar mejor las decisiones.
- Los sistemas de reporting deben estar diseñados de forma tal que puedan adaptarse a la evolución y crecimiento de su organización.
- Los sistemas de reporting son necesarios para todo tipo de empresas.
- Los sistemas de reporting no son máquinas de fabricar informes sino que facilitan la información con el grado de detalle necesario para cada tipo de análisis.
- Los sistemas de reporting son necesarios para cualquier proceso en el que deban tomarse decisiones, es decir para todas las áreas o departamentos.
- Los sistemas de reporting no son una herramienta del área de Sistemas para mantener cautivos a los usuarios sino todo lo contrario.
- La selección de un sistema de reporting no se comienza por la elección de la herramienta de software sino que se deben analizar las necesidades de la empresa, consultar a los usuarios, fijar el alcance del proyecto, al revés nunca funciona.
- El desarrollo de un sistema de reporting debe seguir en el tiempo ya que las necesidades pueden cambiar o evolucionar.
- Existe una gran variedad de herramientas de software de reporting. Se debe ofrecer a cada usuario la que más le convenga, sin descuidar el presupuesto, el mantenimiento y la funcionalidad.

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Resumen del contenido del libro

Este libro se compone de los siguientes grandes bloques:

CONCEPTO DE REPORTING	1. El sistema de información como soporte del reporting 2. Introducción al Reporting 3. Aspectos previos a la implantación de un reporting 4. Metodología para implantar un sistema de reporting 5. Descripción del contenido del reporting
EJEMPLOS DE SOFTWARE SCGReporting	6. El software como soporte del reporting 6.1 Introducción al software sobre el reporting 6.2 Ejemplo y presentación de un software de reporting 6.3 Ventajas en la utilización del SCGReporting 6.4 Contenido del SCGReporting 6.5 Funcionamiento del SCGReporting 6.6 Ejemplo de menús de informes con el SCGReporting
EJEMPLOS Y CASOS PRÁCTICOS	7. Ejemplos de Informes, indicadores y gráficos 8. Casos prácticos de reporting 8.1 Sistema de reporting en una escuela de negocio 8.2 Sistema de alertas 8.3 Sistema de control presupuestario 8.4 Sistema de indicadores financieros 8.5 El cuadro de mando mediante un caso práctico 8.5 Informes de control de ventas por cliente 8.6 Reporting del área de ventas: indicadores clave 8.7 Ejemplo de reporting en un punto de venta
PUBLICACIONES Y EXPERIENCIA EN FORMACIÓN	9. Publicaciones 9.1 Libros publicados 10. Nuestros cursos de formación 10.1 Presentación de nuestros seminarios 10.2 Contenidos de nuestros seminarios
NUESTRA EXPERIENCIA EN IMPLANTACIONES DE REPORTING	11. Nuestra experiencia 11.1 Presentación SisConGes & Estrategia 11.2 Experiencia en reporting 11.3 Ejemplos del SCGReporting que utilizan nuestros clientes

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Nuestros pilares básicos



Este libro muestra toda nuestra experiencia desde hace muchos años, desde 4 aspectos:

- *Se explica que es el reporting y cómo funciona de una forma práctica y didáctica, gracias a nuestra experiencia en los clientes.*
- *Contiene un ejemplo de un software que es muy eficaz y que funciona con tablas dinámicas.*
- *Presenta una experiencia con publicaciones de tablas dinámicas combinada con libros de gestión.*
- *Formación en tablas dinámicas aplicada a la gestión empresarial.*

Espero que disfruten del contenido de este libro, nunca antes se ha realizado un libro de estas características que suma años de experiencia en muchas empresas implantando sistemas de reporting, numerosos seminarios y varias publicaciones. Hemos querido huir de los tópicos y presentando soluciones sencillas y económicas para problemas complejos.

Luis Muñiz

Socio Director de Sisconges & Estrategia

info@sistemacontrolgestion.com

Publicado el 7-1-2014 en Barcelona, Cataluña (España)

1. El sistema de información como soporte del reporting

1.1 Porqué el sistema de información es clave para un sistema de reporting

En primer lugar deberíamos de preguntarnos: **¿Para qué las organizaciones necesitan la información?**, veamos algunas respuestas:

- ✓ Identificar y solucionar problemas de gestión
- ✓ Realizar una mejor toma de decisiones
- ✓ Mantener al día su capacidad innovadora
- ✓ Lograr una mayor eficacia, eficiencia y competitividad
- ✓ Ordenar, clasificar e identificar datos
- ✓ Asignar y evaluar responsabilidades
- ✓ Mejorar la gestión en todos sus ámbitos
- ✓ Planificar su estrategia
- ✓

— La información como recurso empresarial

La información como factor clave para la toma de decisiones en la empresa, es el eje conceptual sobre el que se sostienen los diferentes sistemas de información empresariales. Pero también tenemos información en muchos aspectos de la vida cotidiana que podemos gestionar. Se considera que la información es un recurso que se encuentra al mismo nivel que los recursos

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

financieros, materiales y humanos, que hasta el momento habían constituido los ejes sobre los que se sostén la gestión empresarial siendo este un cuarto recurso a gestionar. Los sistemas de información para la gestión son un conjunto de herramientas que combinan las tecnologías de la información (hardware + software) con procedimientos que permitan suministrar información a los directivos de una organización para la toma de decisiones.

La importancia de los sistemas de información para la gestión empresarial radica en que permiten una orientación metódica, y una coordinación adecuada de los recursos disponibles, identificación más rápida de los problemas y evaluación cuantitativa de los resultados. Los recursos de información son aquellas fuentes, servicios y sistemas de información, bajo el control de una organización, o el alcance de ésta, que constituyen fuentes importantes de suministro, apoyo o ayuda para cumplir su misión y lograr sus metas y objetivos. Por tanto los sistemas de Información para la gestión son un recurso importante para la consecución de los objetivos de cualquier organización.

1.2 La gestión de la información

La gestión de información implica desarrollar **políticas y procedimientos de trabajo** que permitan **planificar, gestionar y controlar correctamente** las necesidades de información y los recursos que dan soporte a su manejo dentro de la organización.

El contenido de la información debe ser:

- Ser comprensible:** los usuarios deben entender fácilmente su contenido.
- Ser pertinente:** su contenido se adecua al uso que le va a dar el usuario.
- Ser confiable:** el usuario cree en ella y la utiliza. La información debe ser completa y libre de errores y prejuicios. Y de la calidad adecuada.

— La calidad de la información

La correcta y completa gestión de información vincula a los diferentes y variados tipos de datos, de todas las áreas de la organización y se relacionan con todos los procesos, desde la generación de datos internos y la selección y adquisición de documentos, hasta la organización de su uso. Es habitual que la deficiente gestión de la información implique tener muchos datos y poca información. La calidad de la información que se utilice afecta la calidad de la decisión y consecuentemente al funcionamiento de cualquier organización o lo que es lo mismo a sus resultados.

— El contenido del sistema de información

El diseño básico de la arquitectura de un sistema de información muestra como cualquier organización integra sus sistemas de proceso de datos, redes y datos:

- ¿Qué datos son obtenidos?
- ¿Dónde y cómo son obtenidos?
- ¿Cómo son los datos enviados?
- ¿Dónde se almacenan los datos?
- ¿Qué aplicaciones utilizan los datos?

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Los sistemas de información son sistemas usados por determinadas personas de las organizaciones para analizar el trabajo de otras personas. Su principal uso es informativo, se concentra en la gestión general de la organización, y para ello utiliza tanto información interna como externa, información histórica para realizar predicciones, y todo tipo de datos numéricos y textuales.

Para definir con mayor exactitud qué es un sistema de información para la toma de decisiones, enumeramos las siguientes características:

- Debería estar personalizado y adaptado para el tipo de destinatario.
- Se tendrían que poder extraer, filtrar, consolidar y visualizar siempre los datos más necesarios en cada momento.
- Permitir su acceso en tiempo real o con suficiente antelación a las variables clave y/o datos que definen el estado de la organización.
- Poder visualizar tendencias y suministrar informes de novedades y modificaciones.
- Servir de mecanismo de alarma, para atraer la atención del usuario, ante desviaciones importantes de las variables críticas.
- Ser una interface amigable con el usuario, que necesita de un mínimo entrenamiento para su utilización. Siendo utilizado directamente por los usuarios, sin intermediarios.
- Facilitar la presentación de toda la información que incorpora, simultáneamente, gráficos, tablas e indicadores.

1.3 Las principales cualidades de un sistema de información

La capacidad para tomar decisiones rápidas y precisas se ha convertido en una de las claves para que una organización llegue al éxito. El diseño de un sistema de información se debe adaptar con mayor o menor medida para utilizar los datos, permite obtener la información de los mismos, y extrapolar el conocimiento almacenado en el día a día de las bases de datos. A continuación describimos una serie de cualidades que todo sistema de información debe considerar:

- Flexibilidad** a la hora de extraer datos, de manera que el usuario tiene que tener los informes predefinidos que se necesiten en cada momento.
- Necesidad de pocos conocimientos técnicos**, el sistema debe ser robusto y accesible a los usuarios.
- Corto tiempo de respuesta**, del acceso y consulta de los datos, para ello el diseño y tecnología utilizada, es básico.
- No interferir la gestión de los datos en la gestión de una organización**, el funcionamiento del sistema puede degradarse hasta afectar y paralizar a todos los usuarios conectados.

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

- Integración de datos** lo cual implica enlazar y relacionar todos los datos de que se dispone y tengan relación.
- Calidad de los datos** para garantizar la fiabilidad de la información aportada.
- Adecuar la información a las necesidades del usuario**, cada usuario debe tener acceso a la información que necesita para que su trabajo sea lo más eficiente posible.
- Existencia de información histórica**, los datos almacenados en los sistemas operacionales están diseñados para contrastar la situación actual con una situación retrospectiva de años anteriores.

1.4 Los principales tipos de datos en el sistema de información

Nos encontramos que todo sistema de información debe tener unas variables básicas que lo componen y que debemos analizar y entender, a priori y a modo orientativo tenemos los siguientes tipos de variables:

TIPO DE VARIABLES	DESCRIPCIÓN
Temporales	Las variables temporales se expresan en minutos, horas, días, semanas, meses, trimestres, semestres o años por ejemplo, nos indican una temporalidad
Cualitativas	Las variables cualitativas nos expresa una calidad del dato a analizar por ejemplo, la zona, el sector, el nombre de un cliente, etcétera, son todas aquellas variables que en cierta manera nos expresan el contenido de la información analizada y a priori no se realizan operaciones con ellas
Cuantitativas	Las variables cuantitativas son expresadas normalmente en variables numéricas que son objeto de operaciones como pueden ser sumas, restas, conteos, etcétera.

2. Introducción al reporting

2.1 Porqué necesitamos un sistema de reporting

Algo peor que no tener información disponible es tener mucha información y no saber qué hacer con ella. El reporting es la solución a ese problema, a través del reporting se pueden generar escenarios, pronósticos e informes que apoyen a la toma de decisiones, lo que se traduce en una ventaja competitiva. La clave para el reporting es la cantidad y calidad de información que genera y uno de sus mayores beneficios es la posibilidad de utilizarla en la toma de decisiones.

Vivimos en una época en que la información es la clave para obtener una ventaja competitiva en el mundo de los negocios. Para mantenerse competitiva una empresa, los gerentes y tomadores de decisiones requieren de un acceso rápido y fácil a la información útil y valiosa de la empresa. Una forma de solucionar este problema es a través de la utilización de los sistemas de reporting como un sistema de información.

Los sistemas de reporting o de gestión de informes facilitan la distribución de la información a los distintos niveles de la estructura organizativa, facilitan a cada tipo de usuarios la información que requieren según las necesidades de cada momento. Para diseñar e implantar un sistema de reporting se requiere realizar previamente un estudio de las necesidades de información y de las bases de datos existentes.

El “**Business Intelligence**” se refiere al proceso de convertir datos en conocimiento y conocimiento en acciones que aporten una ventaja competitiva al negocio.” Los sistemas de información generan un valor añadido sólo cuando su utilización permite ayudar a controlar la consecución de unos determinados resultados. El reporting como instrumento esencial del sistema de información es una solución orientada específicamente a satisfacer las necesidades de información para la mejora de la gestión en su organización.

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Es frecuente encontramos que en determinadas circunstancias en las organizaciones hay que buscar, procesar y presentar multitud de datos e informes en un período de tiempo muy limitado; las personas responsables de los trabajos emprenden trabajosamente el rastreo de los datos; las hojas de Excel proliferan por doquier sin control. Tratando de apurar el tiempo, se consultan los años anteriores en un intento de recordar y recuperar la sistemática empleada, pero siempre hay una nueva pregunta o un nuevo informe a crear que requiere más y mejor información. Y cuando también llega el momento en el que alguien tiene que integrar las informaciones que cada área o departamento ha preparado a su manera: los mismos datos presentados por unos y otros son divergentes, las frecuencias temporales no son las mismas, los formatos son diferentes y los trabajos de construir los informes requeridos son una tarea muy laboriosa.

Es muy importante también analizar cuando necesitamos un sistema de reporting, veamos en la siguiente figura los posibles motivos o necesidades:



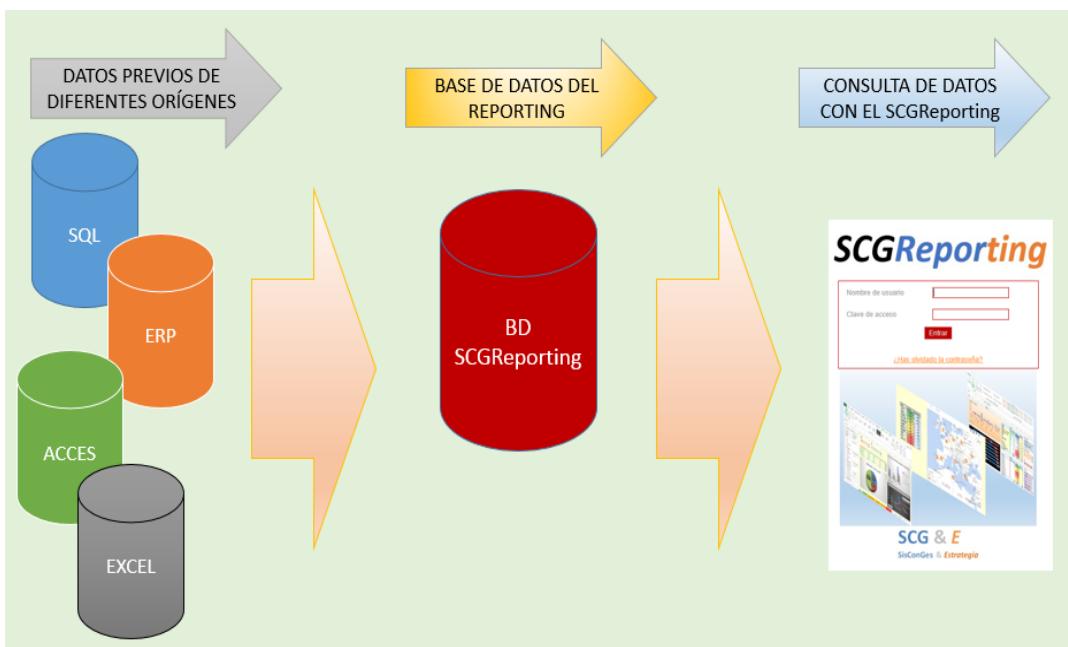
2.2 Características de un sistema de reporting

Cada responsable de los diferentes departamentos (Ventas, Compras, Finanzas, Contabilidad, Logística, etcétera) necesitan tener acceso a toda la información relevante para tomar las oportunas decisiones.

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

El reporting se refiere al proceso de convertir datos en conocimiento y el conocimiento en acciones que aporten ventajas competitivas a su negocio

- Un sistema de reporting permite obtener información para realizar acciones que aporten ventajas competitivas a su negocio.
- La clave para el reporting es la información que genera y uno de sus mayores beneficios es la posibilidad de utilizarla en la toma de decisiones.
- Mediante el reporting convertimos los datos en información de alto valor añadido para analizar el estado de su organización y tomar las mejores decisiones.



Un sistema de reporting permite integrar de una forma flexible y práctica los datos que tienen las distintas bases de datos o software de una organización, todo ello se relaciona en una nueva base de datos para ser consultados por ejemplo mediante las Tablas Dinámicas de Excel.

El reporting permite analizar toda la información de una organización de una forma práctica y en tiempo real, pudiendo el usuario confeccionar todos los informes, indicadores y gráficos en el formato deseado y con toda la información requerida según las necesidades cada momento.

Sin más esperas, usted debería poder diseñar sus informes según sus necesidades de cada momento, con independencia y libertad, cambiar los formatos, crear gráficos, indicadores, alertas, llévese la información a dónde quiera y comparta la información con los demás o envíela por e-mail en cualquier formato.

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

➤ Descubra

Como analizar la evolución de sus ventas, de sus compras, de sus balances y cuentas de resultados, de su tesorería y de los indicadores financieros, cuando lo necesite y en el formato que precise. Con el reporting no se ponen límites a sus necesidades.

➤ De forma diferente

El reporting es asequible para usted porque está en Excel y utiliza las tablas dinámicas, un programa que ya conoce, y le da la capacidad de analizar la evolución de su negocio desde todos los puntos de vista posibles, desde el mínimo al máximo detalle.

➤ Con facilidad

Como usuario puede crear completos informes para obtener la información de su Software de Gestión directamente en Excel. El formato no es problema -lo aporta Excel en tablas dinámicas-, incluso automatiza la actualización y posterior envío de sus informes a otros usuarios.

➤ Consiga los informes que realmente necesita en cada momento

Consiga los informes que necesita desde cualquier módulo de su software, el **reporting** le ofrece un método único de realizar y analizar informes con sus datos reales directamente. Mediante una herramienta moderna y competitiva como son las consultas dinámicas, que le será muy familiar y fácil de utilizar. El **reporting** le debe facilitar plantillas con informes pre-diseñados que le ayudarán a analizar los datos de su software de gestión. Consiga informes financieros, de inventarios, compras, ventas, clientes, presupuestos, etc. Cambie los filtros de fecha, actualice los informes y consiga la información más precisa y necesaria en cada momento.

➤ Diseñe sus propios informes

Ahora puede crear informes ad hoc Usted mismo sin necesidad de depender de terceros o dedicando mucho tiempo y recursos en la creación de informes. Puede construir informes a su medida y necesidades, dele el formato que desee usando las potentes opciones de formato de consultas dinámicas. Imagine conseguir sus informes actualizados todos los días, semanas, meses o trimestres automáticamente y en formato Web o como hojas Excel. Usted elige el periodo a analizar, el tipo de informe e incluso el formato Excel, Web o PDF. Usted elige cuándo, dónde y cómo. Desde el reporting puede ver y crear informes de cualquier módulo: contabilidad, clientes, ventas, compras, cartera, tesorería, productos, inventario, todos están disponibles.

➤ Consiga sus informes con un solo clic

Reporting es un software directamente integrado y relacionado con la información contenida en las diferentes bases de datos. Desde las consultas dinámicas puede ver y crear informes de cualquier módulo de su software. Analizar los informes desde una hoja de Excel, poder cambiar los filtros del informe y actualizarlo. Puede ejecutar filtros combinados para tener una perspectiva completa de sus datos. Puede crear informes utilizando las consultas dinámicas que se centran en la información que usted necesita sin necesidad de preocuparse de nombres de tablas y campos.

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Puede cambiar filtros de fecha, actualizar el informe y conseguir los datos más actuales y ejecutar diferentes filtros desde cualquier dato y navegar por los informes.

Con las tablas dinámicas puede crear informes que analizan sus datos históricos contra los actuales con una integración perfecta. Sus características permiten que se puedan cambiar los filtros y conseguir los datos más actualizados así:

- Formatos según sus necesidades
- Alertas con indicadores o semáforos
- Filtros sobre cualquier campo.
- Añada cálculos adicionales o fórmulas de Excel en su informe.

➤ Consiga un retorno real de su inversión

El acceso a los datos está completamente controlado por el reporting. Los usuarios que utilizan esta herramienta de reporting experimentan un retorno en su inversión de forma inmediata dado que desde el momento que pone en marcha el reporting se puede empezar a utilizar sin más.

2.3 Principales ventajas de un sistema de reporting

Todo sistema de generación de informes ha de ser flexible, ágil, dinámico y fácilmente personalizables para poder ser adaptados a las necesidades en cada momento de los usuarios. Es en este aspecto que con la suma del análisis de la información y los procesos de automatización trabajando conjuntamente con la tecnología permiten obtener los informes dinámicos correspondientes.

Es evidente que para satisfacer las necesidades de los usuarios se requiere extraer información de su software de gestión empresarial para su transformación en informes, indicadores, gráficos de evolución, y datos con diferentes formatos. El reporting permite obtener de los informes dinámicos los aspectos más críticos del negocio seleccionando la información que se necesita, quien la necesita y con qué periodicidad, permitiendo de esta forma poder tomar las decisiones oportunas en cada momento.

Uno de los grandes beneficios de una herramienta de reporting es la posibilidad de disponer de la información centralizada y unificada que ofrece datos precisos y relevantes sobre cada una de las áreas, departamentos o responsables de la empresa.

El reporting permite utilizar y comparar tanto datos históricos como datos presupuestados o previstos y poder así analizar tendencias y controlar los indicadores de gestión según cada tipo de período temporal.

Los informes se pueden obtener perfectamente mediante consultas dinámicas y ser incluso enviados a otros usuarios, estando disponibles en cada momento, para ser consultados. Se evitan errores porque los datos tienen suficiente integridad ya que todos se originan en los orígenes de igual forma y para todos los usuarios, como no existe la posibilidad de acceder a las bases de datos los resultados son totalmente fiables.

Recuerde que:

"Si se cree que el conocimiento es caro, la ignorancia aún lo es más"

"Hay que invertir en conocimiento e información, porque la ignorancia sale mucho más cara"

— Veamos a continuación algunas de las ventajas del reporting

- Le permite analizar y entender los datos mediante un análisis detallado.
- Mejora los informes con elementos visuales y gráficos para cada situación.
- Elabora informes estándar o ad-hoc basándose en los datos de todas las áreas de su organización.
- Analiza la evolución y variación de los importes desde diferentes formas.
- Permite analizar desde diferentes orientaciones y niveles la información.
- Automatiza la elaboración y distribución de informes para distintos usuarios.
- El acceso a los datos es fácil y rápido permitiendo a los usuarios de forma autónoma hacer sus propios informes.
- Es un medio efectivo para obtener información de manera sencilla integrando los diferentes tipos de los datos y confeccionando los distintos formatos de informes.
- Ayuda a los directivos y a los responsables de la toma de decisiones a relacionar los datos y convertirlos en información valiosa.
- Ayuda a mejorar la imputación previa de la información dado que está sometida a revisión y análisis.
- A través de este tipo de información se puede lograr una visión más completa e integral de la organización, entender los eventos en forma sistemática permitiendo así una redefinición de los objetivos estratégicos.
- Analizar de forma interactiva información crítica de las diferentes unidades de negocio.
- Permitir identificar fácilmente problemas y oportunidades.
- Permitir a los usuarios obtener gran cantidad de información para analizar y establecer relaciones, comprender tendencias y soportar las decisiones

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

- Prevenir la potencial pérdida de conocimiento resultante de la masiva acumulación de información de lento y difícil acceso.
- Proveer la plataforma tecnológica orientada al mejoramiento continuo del proceso decisional aumentando la performance de la organización.
- Obtener y sintetizar información estratégica y operacional.

Busque con el Reporting la respuesta a sus preguntas:

¿Cuánto hemos ganado en cada cliente?

¿Qué evolución de ventas tenemos, por cliente, zona, departamento, servicios?

¿Cuáles son los servicios más rentables?

¿Cómo han evolucionado los gastos por expediente o cliente?

¿Dónde no se cumplen los presupuestos?

¿Dónde ganamos más en clientes de cuota o servicios puntuales?

¿Es adecuada la productividad por tipo de recurso o cliente?

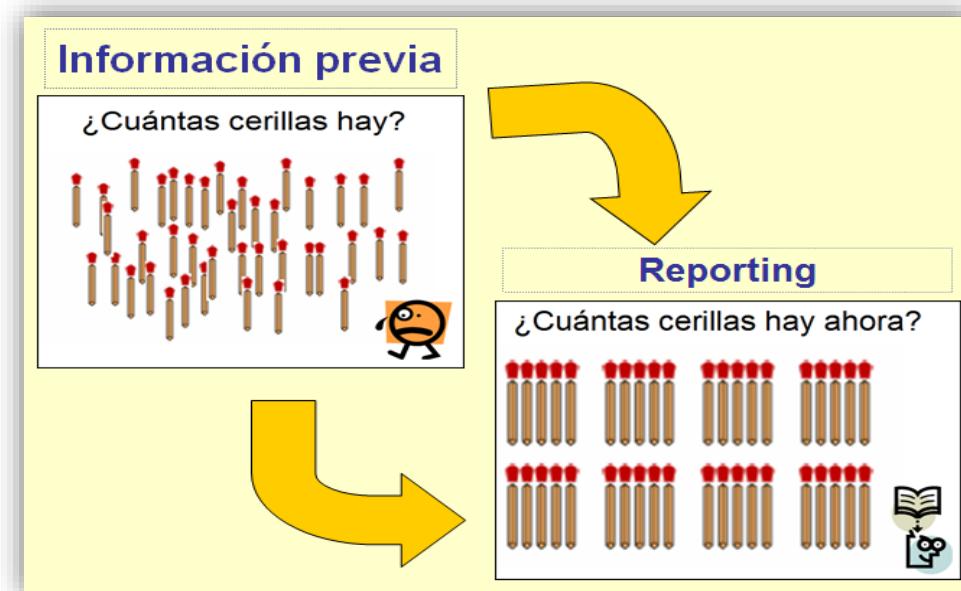
¿Cuál es la evolución de los resultados por períodos?.....

Y toda aquella información clave que usted necesite

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

— Si usted está en un proceso de implantación de un reporting considere los siguientes apartados:

<ul style="list-style-type: none">• Inversión lo más reducida posible gracias a que	<ul style="list-style-type: none">– Coste total bajo: utilizar las herramientas de Microsoft si es posible– Sin costes por usuario receptor de informes– Rápida puesta en marcha– Desde sus ordenadores y en formatos estándar de Excel– Bajísimo coste de formación– Usuario final: con conocimientos de Excel a nivel básico– Desarrollador de informes: el propio usuario
<ul style="list-style-type: none">• Aproveche su infraestructura informática	<ul style="list-style-type: none">– El usuario final utiliza el Excel con tablas dinámicas.– Con Independencia y autonomía para el usuario en la creación de informes
<ul style="list-style-type: none">• Mejorar y rentabilizar sus fuentes de información	<ul style="list-style-type: none">– Se trata de abarcar el máximo de información posible de todas sus bases de datos– Posea toda la información que necesite en cada momento
<ul style="list-style-type: none">• Optimice la gestión de su negocio	<ul style="list-style-type: none">– Se trata de mejorar la utilización de su software de gestión actual– Optimizar la utilización de los recursos y mejorar la toma de decisiones



— **Las principales conclusiones obtenidas del proceso de implantación y utilización de un sistema de reporting son:**

- ✓ Un sistema de reporting constituye una necesidad para asegurar el correcto funcionamiento de una organización.
- ✓ Los sistemas de reporting son una muy buena herramienta para mantener la evolución y el crecimiento de una organización y deben estar diseñados de forma tal que puedan seguir esa evolución y crecimiento.
- ✓ Los sistemas de reporting influyen en todas las áreas de la organización.
- ✓ Cualquier organización que se proponga cumplir con sus objetivos debe tener un sistema de reporting adaptado a sus necesidades.
- ✓ Los sistemas de reporting no son máquinas de fabricar informes, sino que deben ser flexibles para en cada momento dar respuesta a las circunstancias.
- ✓ El tener un sistema de reporting no es un lujo para una organización, sino que debe responder a una necesidad.
- ✓ Los sistemas de reporting son válidos para cualquier proceso en el que deban tomarse decisiones, no son propiedad de las áreas comerciales o financieras solamente.
- ✓ Los sistemas de reporting, ofrecen la información con el grado de detalle necesario para cada tipo de análisis.
- ✓ Los sistemas de reporting no son una herramienta exclusiva del área de sistemas informáticos para mantener cautivos a los usuarios. Por el contrario, con un sistema de reporting adecuado los usuarios pueden conseguir más independencia al poder realizar las consultas en forma intuitiva y flexible.
- ✓ Implantar un sistema de reporting tiene un enorme valor añadido el tener que revisar dónde y cómo se están almacenando los datos de los diferentes sistemas. Es una adecuada oportunidad para incluir los datos que se estén utilizando manualmente con soportes externos a las bases de datos existentes.
- ✓ El desarrollo de un sistema de reporting no se comienza por la elección de la herramienta de visualización. Como en todo proceso de implantación, hay que analizar primero las necesidades de la empresa, consultar a los usuarios, fijar el alcance y las restricciones y, finalmente, diseñar, desarrollar y probar cada etapa de su implantación como veremos más adelante.
- ✓ El desarrollo de un sistema de reporting no termina con la creación de un sistema de consultas a las bases de datos. Sino que también se deben definir e implementar los trabajos de procesamiento de los datos (periodicidad, horario, administración de errores, etcétera).
- ✓ Existe una gran variedad de herramientas de visualización explotación de datos. Debe facilitarse a cada usuario la que más le convenga, sin descuidar el presupuesto. La herramienta de visualización no debe ser una barrera entre el usuario y el sistema de reporting sino todo lo contrario.

3. Aspectos previos a la implantación de un reporting

3.1 ¿Cuándo es aconsejable utilizar una herramienta de reporting?

Antes de decidir la implementación de un sistema de reporting como herramienta de “business intelligence” debemos tener en cuenta algunos aspectos muy importantes para asegurar que esta solución aportará valor a la organización. En general hay una serie de factores que aconsejan la utilización de una herramienta de reporting:

- Retraso en la información, no llega a tiempo o no con la frecuencia requerida.
- El usuario tiene difícil acceso a la información porque depende de que sea extraída por otras personas o personal especializado.
- El sistema de acceso y explotación de la información es complejo y poco mecanizado.
- No es online, lo que implica tener una información obsoleta.
- Preparar, ordenar y enviar la información requiere de mucho tiempo y recursos.
- La información que se recibe no está orientada al perfil de cada usuario o área de la organización.
- No nos permite analizar o llegar al detalle del motivo que justifica cada resultado presentado.
- Dificultad en consolidar y agregar datos de diferentes orígenes o entidades.
- No es fiable la información recibida, porque se puede manipular o sus resultados pueden variar significativamente por errores de los usuarios en su extracción o forma de presentación.

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

- No puede consultarse desde fuera de la oficina ni a través de dispositivos móviles.
- Tiene múltiples interpretaciones o visiones de la misma realidad, porque no se ha definido adecuadamente los informes y su contenido.
- Sólo se explica en los informes qué sucedió, no permite realizar proyecciones de negocio o simulaciones.
- No tiene una presentación gráfica o lo hace de manera muy pobre y limitada.
- Tampoco dispone de la posibilidad de calcular indicadores.
- Se incurren en altísimos costes de gestión para llevar a cabo cálculo de la información.
- No está consolidada ni centralizada en un único sistema, lo que complica su explotación y su seguridad.

3.2 Principales aspectos a tener en cuenta en el proceso de selección e implantación de un sistema de reporting

Antes de embarcarnos en un proceso de implantación de un reporting **¿Qué debemos tener en cuenta?**

- Compromiso y convencimiento de la alta gerencia respecto a la aportación de mejoras que se busca obtener y expresar explícitamente este valor esperado durante toda la implantación del proyecto.
- Disponibilidad de recursos y tiempo de dedicación de usuarios claves que conozcan los requerimientos del negocio.
- Consciencia del valor añadido que aporta el reporting.
- Compromiso de los responsables de tecnología con el proyecto.
- Datos adecuados para alimentar la solución de reporting.
- Consenso respecto de los informes e indicadores necesarios del negocio.
- Presupuesto previo claro y conciso.
- Motivación de los responsables y usuarios para el proyecto.
- Consenso respeto de lo importante y necesario respecto a lo que es accesorio.
- Datos del negocio definidos y consensuados (plan de cuentas, estructura de productos, canales de venta, familias, etcétera.)

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Si alguno de estos aspectos no está completamente claro y definido dentro de la organización, es recomendable realizar una consultoría o ante-proyecto que deje preparada la organización para enfrentar un proyecto de reporting de una manera exitosa.

Por último hay que remarcar que el reporting se basa en técnicas de “business intelligence” o la inteligencia de negocios es una consecuencia o manifestación de la inteligencia humana, por lo tanto, la inteligencia de negocios no sustituye la desinteligencia humana.

3.3 ¿Está preparada nuestra organización para implementar y utilizar un sistema de reporting?

A continuación se presenta una serie de preguntas sobre si está preparada la organización para trabajar con una herramienta de reporting:

¿Se cuenta con el compromiso de la alta gerencia para encarar un proyecto de creación de un sistema de reporting?

¿Tiene presente que se deberán formar a los usuarios en la disciplina asociada al conocimiento y funcionamiento de reporting?

¿Están claramente definidos los objetivos de negocio que se asocian al sistema de reporting?

¿Han identificado las necesidades de información que son de interés?

¿Ha detectado las formas por las cuales se analizará la información?

¿Ha relevado las medidas o indicadores que se usarán para evaluar los acontecimientos?

¿Se tienen definidas todas las fuentes de donde va a extraer los datos?

¿Tiene definidos los formatos de los archivos de transferencia y de los datos que éstos incluyen?

¿Se han diseñado los procesos de selección, transformación y carga de datos?

¿Se tienen claramente definidos los requerimientos previos?

¿Conocemos los hechos que se quieren analizar, los indicadores y las aperturas por las cuales se quiere hacer el análisis?

¿Se han definido las tablas que se necesitan para el sistema?

¿Sabemos si los usuarios utilizarán el sistema propuesto?

¿Cubren las consultas diseñadas las necesidades de los usuarios intuitivamente y con facilidad de manejo?

¿Está definida la forma de agregación de los diferentes datos para poder navegar por los mismos?

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

¿Están definidas las fórmulas o criterios de todos los datos e indicadores calculados?

¿Están correctamente documentadas todas las necesidades y requisitos?

Los tiempos de respuesta de las consultas ¿son un factor clave? ¿Se tienen definidos valores mínimos o máximos a cumplir?

¿Está calculado el volumen de datos procesar, tanto en la actualidad como en el futuro?

La frecuencia y el tiempo de procesamiento de los datos, ¿son factores críticos para el reporting?

¿Se cuenta con el equipo de hardware adecuado para las necesidades a corto y medio plazo actuales?

¿Se han considerado el hardware relacionándolo con el almacenamiento y la velocidad de procesamiento?

¿Será necesaria la creación de consultas offline (actualizar los datos previamente) u online (actualización y consulta online de los datos)?

¿Se tiene una clara idea de la cantidad y calidad de las consultas necesarias?

¿Existe una política de seguridad institucional previa?

¿Se pueden definir grupos de usuarios para facilitar la administración de la seguridad y acceso a los informes?

¿Todos los requerimientos de control de acceso a los datos se van a tener en cuenta?

¿Existe capacidad (habilidades y tiempo disponible) de desarrollar herramientas propias con el reporting?

Las herramientas del mercado, ¿cubren las necesidades de la empresa? ¿y son accesibles a nivel económico y de prestaciones?

¿Se requieren consultar datos desde distintas ubicaciones y en diferentes dispositivos por internet?

4. Metodología para implantar un sistema de reporting

4.1 ¿Por qué fallan las implantaciones de sistemas de reporting?

A veces nos sorprende que con el desarrollo al que han llegado muchas herramientas, el uso de metodologías contrastadas y el mayor nivel de conocimiento de técnicos y usuarios, se produzcan tantos desastres en la implementación de soluciones de reporting o “business intelligence”, en términos de exceso de coste sobre el previsto, no utilización por parte de los usuarios, no cumplir con las expectativas, información errónea, etc...

En base a nuestra experiencia vamos a explicar cuáles son algunos de los principales fallos:

- Muchos reportings o sistemas de gestión de datos, crecen en tamaño de forma desproporcionada porque los técnicos no consiguen decir 'no' a las 'excesivas' demandas de los usuarios.
- Se prefiere realizar el proyecto con personal de la propia empresa, cuando éstos no tienen ni tiempo, ni conocimientos para poder abarcarlo.
- Se fijan unas fechas de entrada en producción del sistema poco realistas, que provoca nuevas fechas y más retrasos.

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

- El presupuesto destinado para el proyecto es escaso en comparación con el grado de complejidad que se quiere desarrollar.
- La selección del software y hardware a veces se realiza siguiendo criterios de acuerdos generales o compromisos, antes que los requisitos técnicos.
- Antes del proyecto, no se realizan las pruebas previas y necesarias para determinar la viabilidad del mismo.
- Los datos de origen no están correctamente: existen duplicidades, errores, caracteres erróneos, implican un proceso de extracción y consulta de datos más costosos, mayor tamaño de la base de datos y peor rendimiento de las consultas.
- El líder del proyecto no ejerce como tal durante el mismo.
- Falta de implicación de los usuarios y falta de formación.
- Una inadecuada elección de los consultores y excesiva rotación entre ellos alarga la implantación.
- Poca involucración de los usuarios finales que les lleva a sentir cierta frustración con los resultados obtenidos.
- Caer en el error de que el sistema todo lo puede hacer y empezar con adaptaciones a medida, fuera de las funcionalidades standard.
- No incluir el proyecto dentro de la estrategia futura de la organización.

Existen más factores que pueden hacer fallar un proyecto de reporting o business intelligence, pero los anteriores son los más importantes, intente evitarlos en la medida de lo posible.

4.2 ¿Metodología para la implantación de un reporting?

La metodología para diseñar e implementar un reporting está basada en los siguientes pasos:

- Analizar primero las necesidades de los usuarios, segundo evaluar los medios tecnológicos de que se disponen, y tercero cuáles se necesitan.
- Conocer mediante ejemplos el potencial del Reporting con casos reales.
- Diseñar los diferentes informes según las necesidades de los diferentes tipos de usuarios.
- Programar los diferentes informes dinámicos y presentar las maquetas correspondientes.
- Formar a las personas sobre el uso de las herramientas de reporting mediante la utilización de tablas dinámicas y PowerPivot por ejemplo.
- Mejorar los procesos actuales mediante la aportación de nuevos datos si son necesarios y que sus sistemas actuales no poseen.

Proceso de implantación del reporting

FASE 1: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL

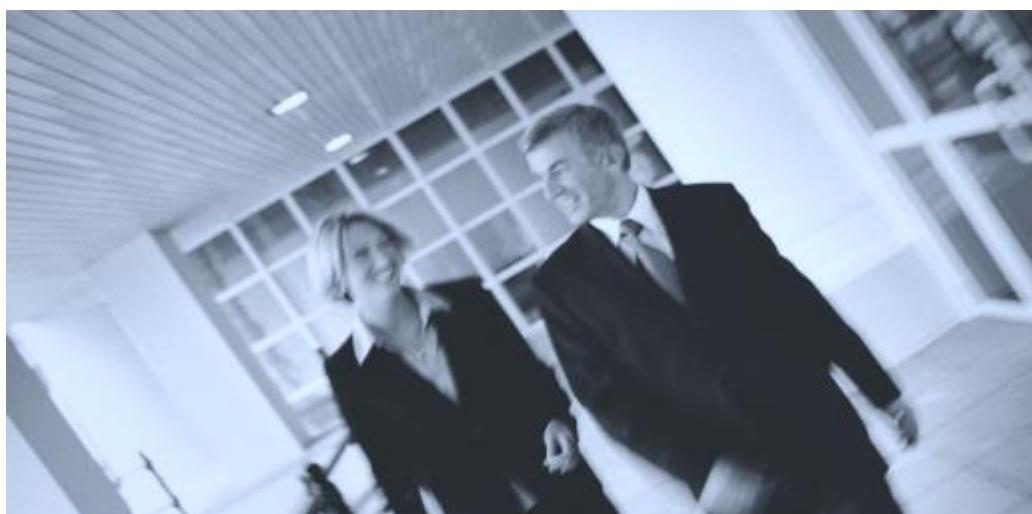
- Conocimiento del negocio a nivel funcional
- Conocimiento de la estructura organizativa
- Evaluación del sistema de control de gestión
- Analizar el sistema de información actual
- Análisis de las bases de datos actuales
- Definición de los requerimientos del usuario (informes e indicadores)
- Documentación de la planificación del proyecto
- Definición del modelo a implantar: áreas y responsables

FASE 2: PROCESO DE IMPLANTACIÓN

- Verificar el modelo planteado
- Implementación del modelo
- Pruebas piloto: prototipo
- Formación de usuarios
- Usuarios de la información: pruebas finales
- Definir y probar los informes a realizar
- Visualización previa de la información

FASE 3: PROCESO DE PUESTA EN MARCHA

- Verificación, comprobación y coherencia de los datos utilizados
- Asistencia de los consultores en la puesta en marcha
- Creación de los informes definitivos
- Configuración de perfiles de usuario y seguridad
- Revisión del diseño y visualización final de los informes



5. Descripción del contenido del reporting

5.1 Organización del contenido del reporting

El reporting debe estar organizado por áreas o –ámbitos de gestión, dentro de los cuales se encuentran los diferentes informes que usted obtendrá en función de las necesidades de los diferentes tipos de usuarios.

Es muy importante que para diseñar el contenido del reporting se tengan en cuenta los siguientes factores:

- Estructura de la organización: su organigrama, las áreas de negocio, departamentos, etcétera nos deben indicar como debe ser el reporting estructurado.
- Las necesidades de información según los diferentes tipos de usuarios nos obligan a estructurar el reporting de una determinada forma.
- El software que va soportar el reporting nos obliga a veces a estructurarlo de una forma u otra, así como la accesibilidad si es sólo interna o externa desde una o varias ubicaciones.
- Los recursos humanos, conocimientos, software y hardware existente nos van a condicionar también la estructura del reporting y su flexibilidad a la hora de confeccionar los informes.

5.2 Tipos de informes que puede contener un reporting

A continuación presentamos algunos tipos de informes por áreas:

ÁREAS	ANÁLISIS DE
ÁREA FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none">– Balances e indicadores financieros– Ingresos y gastos: evolución mensual y comparativos– Cuentas de explotación por márgenes e indicadores– Ingresos y gastos por dimensiones– Gastos por proveedores o acreedores– Presupuesto por meses: ingresos y gastos– Cuenta de explotación presupuestada– Desviaciones de ingresos y gastos– Desviaciones en cuentas de explotación– Análisis de inversiones en activos fijos
ÁREA DE TESORERÍA	<ul style="list-style-type: none">– Cobros pendientes por vendedor, cliente, formas de cobro– Antigüedad de saldos pendientes de cobro– Nivel de riesgo por cliente vencido y pendiente– Pagos pendientes a proveedores– Diferencia entre cobros y pagos– Importes vencidos pendientes de cobro
ÁREA DE VENTAS	<ul style="list-style-type: none">– Número de clientes actuales o nuevos por vendedor, zona o región– Número de clientes actuales o nuevos por formas de cobro, tarifas o tipos de descuentos– Ofertas por cliente y/o vendedor aceptadas o rechazadas– Ofertas por tipo de artículo y cliente aceptadas o rechazadas– Pedidos retrasados pendientes de entregar por artículos o clientes y vendedores– Pedidos futuros pendientes de entregar por artículos o clientes y vendedores– Plazos de entre fecha pedido y entrega– Ventas por cliente, artículo, familia y vendedores en evolución y diferencia de períodos anteriores– Rentabilidad por cliente, artículo, familia y vendedores en evolución y diferencia de períodos anteriores

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

ÁREAS	ANÁLISIS DE
	<ul style="list-style-type: none">– Descuentos por cliente, artículo, familia y vendedores en evolución y diferencia de periodos anteriores, en importes y porcentajes– Precios medios comparativos por cliente y/o artículo en evolución y diferencia de periodos anteriores, en importes y porcentajes– Objetivos de venta días, mes o año, por cliente región o vendedor analizando las desviaciones en diferentes período
ÁREA DE COMPRAS	<ul style="list-style-type: none">– Número de proveedores actuales o nuevos por vendedor, zona o región y forma de pago– Pedidos retrasados pendientes de recibir por artículos y proveedores– Pedidos futuros pendientes de recibir por artículos y proveedores– Plazos de entre fecha pedido y entrega– Ventas por proveedor, artículo, familia en evolución y diferencia de periodos anteriores– Precios medios por proveedor y artículo en evolución y diferencia de periodos anteriores– Descuentos por proveedor, artículo y familia en evolución y diferencia de periodos anteriores, en importes y porcentajes
ÁREA DE ALMACENES	<ul style="list-style-type: none">– Stocks por almacenes, artículos y familias, comparando stock mínimo con stock actual– Movimientos almacenes por compras, ventas fabricación, ajustes de inventario– Rotaciones de los diferentes tipos de stocks– Stocks previstos por meses– Antigüedad de artículos por tipos y estados

6. El software como soporte del reporting

6.1 Introducción al software sobre el reporting

Las tecnologías de la información han revolucionado el reporting de gestión. La oferta tecnológica orientada a éste ámbito de la gestión de la información es amplia y muchas organizaciones, especialmente las de gran tamaño han invertido millones en herramientas de reporting, “business intelligence” o producción de informes para facilitar la explotación de la información. Podemos encontrar en el mercado multitud de productos que facilitan la presentación de la información, la generación de todo tipo de gráficos, cuadros y consultas a partir de información que estructurada en filas y columnas. Aportan toda una serie de funcionalidades para extraer automáticamente información de distintas fuentes empresariales y componerla de diferentes maneras a efectos de reporting, permitiendo la agregación, análisis automatizado y producción de informes mixtos con documentos y datos.

Como de costumbre, parece que la tecnología es la “solución mágica” que resuelve todos los problemas empresariales, y como siempre –con nuestra experiencia práctica- llegamos a la conclusión de que sin los requisitos previos de la necesidad de información y su adecuada transmisión a las personas de la organización seguimos teniendo un problema de fondo. No se trata siempre de adquirir nuevas aplicaciones, sino de ser capaces de aprovechar al máximo y de la mejor manera posible los recursos, las herramientas y orígenes de datos que disponemos para obtener la información necesaria para la mejor toma de decisiones posible.

Esto implica un trabajo previo de reflexión en el que debieran participar los responsables de todas las áreas de la organización. Este proceso será la base para determinar y establecer un origen controlado y consistente de nuestros datos e informes de actividad, una sistematización de las

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

necesidades de reporting, y unos procedimientos de actuación. Una simple búsqueda en la Web de los términos “business intelligence” y “reporting” nos presenta un panorama dominado por los proveedores de soluciones de software y escasa reflexión sobre el trasfondo metodológico y organizativo de la gestión de la información como una herramienta de mejora de la gestión.

Los responsables de los sistemas de información deben estar atentos a este componente crítico de la gestión de la información en las organizaciones en unos tiempos en que la previsión, la supervisión y el control son elementos básicos para la mejor toma de decisiones y sin duda para la supervivencia en el futuro de toda organización.

6.2 Ejemplo y presentación de un software de reporting

Para poder consultar los diferentes informes que contiene el reporting los usuarios pueden utilizar un software que debe contener una serie de cualidades que le ayuden en el proceso de acceso y consulta, sobretodo en una situación en que las personas se mueven y no están físicamente en los mismos lugares. El reporting es un software que le permite actualizar y consultar sus informes en forma de consultas dinámicas desde cualquier lugar: por internet o red local.

El reporting es una herramienta de software que permite ordenar y facilitar el acceso por internet según las necesidades de los diferentes tipos de usuarios y áreas, a los diferentes tipos de informes en formato de consultas dinámicas que tiene en su organización y que deben ser actualizados de forma permanente. Debe permitir crear plantillas para que cada usuario las adapte personalmente a su forma de trabajar y necesidades. El reporting debe ser un software muy flexible que permita ordenar por áreas o departamentos los diferentes informes con la posibilidad de conectarse o no a todas sus bases de datos.

SCGReporting es una solución de **Reporting** que permite analizar toda la información de una organización de una forma práctica y en tiempo real, pudiendo el usuario confeccionar todos los informes, indicadores, y gráficos en el formato deseado y con toda la información requerida según las necesidades de cada momento, añadiendo la posibilidad de trabajar con objetivos, alertas e indicadores.



El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

SCGReporting es el software que le permite actualizar y consultar sus informes con tablas dinámicas desde cualquier lugar: por internet o red local. Es una herramienta de software que ordena y facilita el acceso por internet, según usuarios y áreas a los diferentes tipos de Excels en formato de tablas dinámicas, permite crear plantillas para que cada usuario las adapte personalmente a su forma de trabajar y necesidades.

¿Por qué debe utilizar SCGReporting?

- **Generación de informes mediante las Tablas Dinámicas** de Excel que facilitan a los usuarios la personalización de los mismos según sus necesidades.
- **Realizar consultas a las diferentes bases de datos** aportando todos los datos necesarios y presentando los resultados mediante las Tablas Dinámicas.
- **Compartir la información** entre diferentes departamentos y tipos de usuarios.
- **Autonomía total de los usuarios finales** a partir de las plantillas previas en Tablas Dinámicas que luego ellos mismos pueden personalizar según necesidades.
- **Interfaz de trabajo fácil de utilizar**, combinando las Tablas Dinámicas con Excel su potencia es máxima.
- **Permite adaptar el acceso, creación, publicación y distribución** de informes a las necesidades entre los diferentes tipos de usuarios.
- **Consultar, crear y compartir los informes desde cualquier lugar** en formato Excel o desde su explorador.

Características y ventajas de la utilización de las Tablas Dinámicas?

- Confección de diferentes tipos de informes en formatos comparativos, en porcentajes y ranking.
- Consultas de datos desde el máximo al mínimo detalle (drill down).
- Creación de múltiples tipos de gráficos según necesidades.
- Introducción de alarmas e indicadores que nos avisen de comportamientos irregulares.
- Creación de nuevos campos calculados mediante fórmulas de Excel.
- Modificar y adaptar los nombres de los diferentes campos.
- Actualización online de los datos en cualquier momento.
- Creación de informes de análisis de datos por meses, trimestres, años y otras unidades temporales.
- Absoluta seguridad de consultas al origen de los datos, permite que toda la información sea homogénea y única.
- Aprendizaje rápido para el usuario con nuestra formación, manuales y ejemplos.

6.3 Ventajas en la utilización del SCGReporting

Beneficios exclusivos para usted de nuestro software SCGReporting

- Sin límite de licencias
- Sin costes de mantenimiento
- Consultas por internet ilimitadas
- Incorpore informes de diferentes orígenes de datos
- Visualice los informes en Excel o formato web desde cualquier dispositivo
- Puede añadir objetivos, alertas y nuevas agrupaciones a sus informes
- Fácil de usar, interface web
- Acceso fácil y práctico desde cualquier dispositivo
- Adapte los menús y submenús a sus necesidades
- Trabaja con Excel mediante las Tablas Dinámicas
- Gestioné documentos de todo tipo en la red
- Se instala en el servidor o en la "nube"
- Personalice sus plantillas o informes
- Facilite permisos de consulta de informes solamente
- Envíe alertas por email automáticamente

Inversión reducida de nuestro software SCGReporting

- Coste total bajo: herramientas de Microsoft
- Sin costes por usuario receptor de informes
- Rápida puesta en marcha
- Desde sus ordenadores y en Excel
- Bajísimo coste de formación
- Usuario final: Excel a nivel básico
- Consulte desde la web sus datos
- Desarrollador de informes: el propio usuario
- Se actualizan los datos desde el servidor, liberando a los Pcs de trabajos innecesarios

Con nuestro software SCGReporting

- ✓ Aproveche su infraestructura informática
- ✓ Mejore y rentabilice su información
- ✓ Optimice la gestión de su negocio

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Una vez instalado el SCGReporting veamos cuáles son sus principales ventajas operativas:

- ✓ Permite ordenar los diferentes tipos de Excel con tablas dinámicas por responsables, áreas o departamentos.
- ✓ Se pueden crear grupos de usuarios para que accedan a determinada información.
- ✓ Cada usuario puede crear sus informes y guardarlos para poder ser utilizados a partir de las plantillas a las que tiene acceso.
- ✓ Los informes en Excel una vez se consultan se actualizan previamente desde el servidor, así se pueden consultar y modificar desde cualquier lugar. Con permisos de acceso por usuarios a internet o red local.
- ✓ El acceso es restringido por usuario y password. Para ello se crean grupos de usuarios con sus menús y accesos.
- ✓ Permite crear menús personalizados en cada área de consulta para poner en su interior varios archivos Excel que llamaremos de origen plantillas. Cada usuario puede consultar según los permisos de acceso que le han facilitado.
- ✓ Se pueden crear plantillas en Excel o también consultas dinámicas interactivas que nos sirven para consultar en el momento los datos para cubrir las necesidades de unos usuarios concretos.
- ✓ Se pueden programar envíos por e mails de Excel a uno o más usuarios en forma de alertas por ejemplo, en formato de Excel o página web
- ✓ Se pueden añadir manuales y documentos adicionales en cualquier formato.
- ✓ Se pueden crear nuevas plantillas solo de consulta que agilicen el trabajo diario de los usuarios.
- ✓ El mantenimiento del software lo puede realizar un usuario determinado fácilmente, ya que todo está explicado en los manuales.

6.4 Contenido del SCGReporting

SCGReporting



Entre desde una página web mediante el usuario y el password desde cualquier lugar y/o dispositivos y consulte los informes en tiempo real de su reporting

Pantalla inicial del SCGReporting:

Contenido del SCGReporting: Menús y submenús

SCGReporting

CONTABILIDAD
FINANZAS
CONTROL PRESUPUESTARIO
CARTERA
VENTAS
COMPRAS
LOGÍSTICA

> MIS INFORMES
> E-MAIL REPORTING
> MIS DOCUMENTOS

AYUDA
DOCUMENTOS PÚBLICOS

= OBJETIVOS
= ALERTAS
= AGRUPACIONES

>> CONFIGURACIÓN

Menús de gestión, puede crear tantos como precise y adaptarlos a su organización

Informes, envío de emails y documentos que crea y gestiona el propio usuario

Manuales de ayuda y documentos de información pública

Tablas, maestros para crear objetivos, alertas y nuevas agrupaciones de datos

Crear menús y submenús
Usuarios y permisos

Descripción del SCGReporting

MÓDULO	SUBMENÚS	DESCRIPCIÓN
CONTABILIDAD FINANZAS CONTROL PRESUPUESTARIO CARTERA VENTAS COMPRA LOGISTICA	Se pueden crear tantos Menús o submenús como se necesiten	Se crean en los submenús las plantillas públicas necesarias para ser consultadas, sólo el administrador puede crear y sustituir plantillas con Excel, se pueden consultar con formato de archivo: Excel o con html de página web, para ser leídas desde cualquier dispositivo (para según qué usuarios no hace falta tener Excel instalado con un navegador basta)
CONSULTAS	Se pueden crear tantos submenús como se necesiten	Opción igual que la anterior pero para usuarios que sólo disponen por permisos de opción consulta ya que no tienen el menú de Plantillas de usuario
MIS INFORMES	Informes del usuario	Aquí cada usuario puede crear sus informes a partir de los modelos anteriores adaptándolos a sus necesidades
E-MAIL REPORTING	Mis informes e mail	Aquí cada usuario puede crear sus informes a partir de los modelos anteriores adaptándolos a sus necesidades per sólo para ser enviadas por email
E-MAIL REPORTING	Envío de emails	Opción para confeccionar tantos envíos de email como se requieran, por usuarios del sistema o no, y con formato Excel o html de página web, y con la periodicidad de mes días, semana y para las horas que se necesiten
MIS DOCUMENTOS	Documentos del usuario	Permite a cada usuario guardar archivos de todo tipo, pdf, Word, PowerPoint Excel, etc.
OBJETIVOS	Crear tablas con objetivos	Para realizar su control y seguimiento, las tablas las crea y mantiene el usuario autorizado

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

MÓDULO	SUBMENÚS	DESCRIPCIÓN
ALERTAS	Crear tablas con alarmas	Para que nos avisen de anomalías en la gestión de una forma directa según los parámetros fijados. las tablas las crea y mantiene el usuario autorizado
AGRUPACIONES	Crear tablas con agrupaciones	Si sus sistemas de software o ERP no tienen, las tablas las crea y mantiene el usuario autorizado
DOCUMENTOS PÚBLICOS	Documentos para los usuarios	Aquí todos los usuarios pueden consultar documentos en formato de cualquier archivo
AYUDA	Acerca de	Datos de la instalación, aquí se regula también si se envía o no emails y si el modelo puede trabajar offline u online o ambos a la hora de consultar los informes
AYUDA	Manuales	Manuales de soporte para el usuario y el administrador
AYUDA	Preguntas frecuentes	Respuesta en forma de ayuda para poder ayudar al usuario a utilizar el reporting
AYUDA	Formación	Documentos soporte para formar a los usuarios en las tablas dinámicas de Excel
CONFIGURACIÓN	Menús	Creación de menús y submenús
CONFIGURACIÓN	Roles	Creación de Roles o agrupaciones para usuarios de opciones
CONFIGURACIÓN	Usuarios	Creación de usuarios, se indica si: <ul style="list-style-type: none"> — Si es o no administrador — Si está activo o no — Si tiene derecho a entrar por internet al sistema — Si puede crear un Excel offline — Si puede crear los informes con Excel o formato html o ambos.
CONFIGURACIÓN	Papelera de archivos	Nos guarda las plantillas que vamos borrando

6.5 Funcionamiento del SCGReporting

Ejemplo de menús del SCGReporting



Desde esta opción permite:

Crear **Menús y Submenús** de trabajo personalizados según las necesidades de cada organización.

Dentro de cada submenú, permite añadir tantas plantillas de Excel tablas dinámicas como necesite.

Adapte la herramienta a sus necesidades, al tipo de usuarios y a la forma de consultar la información.

PLANTILLAS E INFORMES DEL REPORTING

CONTROL PRESUPUESTARIO

Cuentas PyG desviaciones

Ingresos-gastos desviaciones

Diseñe tantas **plantillas** como necesidades de informes tenga, incluso se pueden actualizar online u offline los datos.

Ejemplo de informes

Ingresos-gastos desviaciones

Seleccione al fichero a subir Examinar... 

		Plantilla	Fecha	Online			
		RESULTADOS_PR_RE_CENTROS.xlsx	04/12/2013	<input checked="" type="checkbox"/>			
		RESULTADOS_PR_CENTROS.xlsx	18/12/2013	<input checked="" type="checkbox"/>			

Las **plantillas offline** se actualizan previamente, así se pueden trabajar con grandes cantidades de datos sin perjudicar el rendimiento.

Las **plantillas online** una vez se consultan se actualizan en el momento, así se pueden consultar y modificar desde cualquier lugar.

Online



Cree sólo para determinados usuarios **informes** en Excel o formato de página Web, para agilizar su trabajo y consumir menos recursos de software.



El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Puede consultar los informes desde una Tablet, iPhone y otros dispositivos móviles, desde cualquier lugar y en el formato que prefiera.

Versión	(Todas)
Empresa	(Todas)
Año	(Todas)
Mes	(Todas)
1D	6
C_Centro Centro_Nombre	
2000Compras	No_Cta Nombre_Cta Importe_RE Importe_PR DESV_E_RE-PR
	6000000Materias primas A -233.177 -265.847 32.670
	6000001Materias primas B -41.547 -46.184 4.637
	6000002Materias primas C -71.115 -83.068 11.953
	6000003Materias primas D -110.351 -127.725 16.873
	6000004Materias primas E -68.306 -77.977 9.671
	6020000Gas oil hornos -814 -900 86
	6020001Aceites y grasas -3.746 -4.000 254
	6020002Embalajes de cartón -1.081 -1.200 119
	6020003Precintos y plásticos -1.349 -1.500 151
	6100000Variación de existencias 135.109 156.600 -21.491
Total 2000	-396.375 -451.300 54.925
3000Directos de Fabricación	6400005Encargados de fábrica -21.641 -24.000 2.359
	6400006Operarios fábrica -512.282 -576.000 63.718
	6400007Horas extras fábrica -5.800 -6.528 728
	6420005Encargados de fábrica -6.925 -7.680 755
	6420006Operarios fábrica -162.398 -184.320 21.922
	6420007Horas extras fábrica -1.884 -2.089 205
	6820000Dotación amortizaciones -3.091 -3.400 309
Total 3000	-714.022 -804.017 89.995
4100Departamento de Producción	6400004Dirección de fábrica -43.283 -48.000 4.717
	6420004Dirección de fábrica -13.850 -15.360 1.510
	6820000Dotación amortizaciones -546 -600 54
Total 4100	-57.679 -63.960 6.281
4200Logística	6400008Jefe de almacén -21.641 -24.000 2.359
	6400009Operarios -10.821 -12.000 1.179
	6400015Conductores -10.821 -12.000 1.179

Ejemplo:

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet with a PivotTable in the center. The PivotTable has columns for País, Ventas, Margen bruto, Descuento, Importe comisión, vtex, and RESULTADO. The data includes rows for countries like Alemania, Argentina, Austria, etc., with their respective sales figures and margins. To the left of the PivotTable, there are three dropdown menus: 'Mes' (with options 1-12), 'Año' (with options 2008, 2009, 2010), and 'País' (with a list of countries). To the right of the PivotTable, there are several other dropdown menus for filtering data by Product, Client, City, Family, and Family sub-categories. The bottom of the screen shows the Excel ribbon with tabs like ARCHIVO, INICIO, INSERTAR, etc., and the status bar at the bottom.

INFORMES DEL USUARIO

- > MIS INFORMES
- > E-MAIL REPORTING
- > MIS DOCUMENTOS

Diseñe

- Tantos informes como necesidades de informes tenga en cada momento
- Informes para enviar por email a otros usuarios de forma automática y programada.

Y guarde sus documentos para consultarlos en cualquier situación.

- > MIS INFORMES
- Informes del usuario

Puede crear tantos informes como requiera el propio usuario

Informes del usuario

Seleccione al fichero a subir Examinar...

	Plantilla	Fecha	Online			
	FIJAR_OBJETIVOS_MARGEN_R.xlsx	30/09/2013	<input checked="" type="checkbox"/>			
	RESULTADOS_PR_CENTROS_luis.xlsx	21/11/2013	<input checked="" type="checkbox"/>			
	ANALISIS_PR_RE_CENTROS.xlsx	19/10/2013	<input checked="" type="checkbox"/>			

- > MIS DOCUMENTOS
- Documentos del usuario

Puede adjuntar tantos documentos como necesite y en cualquier formato sólo para el propio usuario

Documentos del usuario

Seleccione al fichero a subir Examinar...

	Nombre	Fecha			
	Control de objetivos y alertas mediante Tablas Dinámicas.pdf	21/09/2013			
	Presentacion_SCGReporting.pdf	28/12/2013			
	Presentacion_SCGReporting_res_v3.docx	30/12/2013			
	SCGReporting_presentacion.pptx	30/12/2013			

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial



Puede crear tantos informes a medida para enviar a uno o varios usuarios de forma programada y automática por email

Crear informes para e-mail

Seleccione al fichero a subir

Examinar...



	Plantilla	Fecha	Online			
	ANALISIS_VENTAS.xlsx	16/12/2013	<input checked="" type="checkbox"/>			
	RESULTADOS_PR_CENTROS.xlsx	17/10/2013	<input checked="" type="checkbox"/>			

Crear un email seleccionando el informe a enviar, usuarios y periodicidad

Envío de email

Nombre: Control del presupuesto
Fecha inicio: 25/09/2013 Fecha fin: 30/09/2013
Plantilla: RESULTADOS_PR_CENTROS.xlsx
Activo:
Asunto del email: Control del presupuesto
Cuerpo del email:
Destinatarios: Seleccione usuario

Fecha envíos

Diario
 Semanal
 Mensual
 Lunes
 Miércoles
 Viernes
 Domingo
 Martes
 Jueves
 Sábado
Horas: Hora: 20:00

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Envíos de e-mail creados en el sistema

Mail Reporting

Nuevo

	Nombre	Plantilla	Formato	Activo			
	Control del presupuesto	RESULTADOS_PR_CENTROS.xlsx	Excel	<input checked="" type="checkbox"/>			

CREAR OBJETIVOS, ALERTAS Y AGRUPACIONES

= OBJETIVOS

= ALERTAS

= AGRUPACIONES

Ponga sus **objetivos** de negocios y realice su seguimiento, por ejemplo ventas por país, por familia o por vendedores, esté siempre informado si se van a conseguir los objetivos y actúe a tiempo.

= OBJETIVOS

Objetivos de Ventas

Presupuesto inicial

Presupuesto inicial

Nuevo

		Nombre de informe	Fecha actualización	Actualizar				
		PRESUPUESTO MENSUAL		<input checked="" type="checkbox"/>				

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

= ALERTAS

Tipos de Alertas

Fije las **alertas** necesarias para que los informes le avisen con la suficiente antelación si no se cumplen las previsiones, por ejemplo si los nuevos clientes cumplen con sus compromisos o si se cumplen los plazos de cobro, trabaje por excepción y controle con menos esfuerzos la marcha de su negocio.

Tipos de Alertas

Nuevo

		Nombre de informe	Fecha actualización	Actualizar					
		Alerta clientes por estado	23/12/2013 22:07:03	<input checked="" type="checkbox"/>					

= AGRUPACIONES

Tablas de agrupación

Realice nuevas **agrupaciones** de la información para poder realizar un mejor análisis y seguimiento, por ejemplo clasifique sus clientes según diversos criterios y nuevas agrupaciones que su software actual no puede realizar.

Tablas de agrupación

Nuevo

		Nombre de informe	Fecha actualización	Actualizar					
		AGRUPACION CUENTAS PYG		<input checked="" type="checkbox"/>					

DOCUMENTOS PÚBLICOS

Documentos para usuarios

Guarde y consulte en **documentos** todo tipo de archivos de soporte, instrucciones o presentaciones, tanto para los usuarios en general como para el propio usuario, accesibles desde dónde usted quiera.

Documentos para usuarios

Seleccione al fichero a subir Examinar...

	Nombre	Fecha				
	Presentacion_SCGReporting_res_v3.pdf	29/12/2013				
	SCGReporting_presentacion.pptx	30/12/2013				
	Presentacion_SCGReporting.docx	30/12/2013				

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

>> CONFIGURACIÓN

- Menus
- Roles
- Usuarios
- Consulta de menús

Puede crear tantos menús y submenús para organizar mejor la información como necesite, asignar a cada usuario que información puede consultar (grupos de usuarios) y desde dónde (red local o internet) en formato Excel, página web o ambos por ejemplo

Listado roles

Nuevo

	Rol	
	_SISTEMA	
	Administrador	
	DELEGACIONES	

Listado opciones de menú

Nuevo

	Primer Nivel			
	Nombre			
	CONTABILIDAD			
	FINANZAS			
	CONTROL PRESUPUESTARIO			

Listado usuarios

Nuevo

CIF,Nombre,Apellido Buscar

	Usuario	Nombre	Apellidos	Departamento
	admin	admin	Admin	

Ficha de usuario

Usuario *

Nombre *

Apellidos

Departamento

Area

Email

Es administrador

Activo

Extranet

MarcarOffline

Formato

Usuarios

Seleccione rol	Añadir
<input type="text" value="Rol"/>	
<input type="text" value="Administrador"/>	
<input type="text" value="SISTEMA"/>	

6.6 Ejemplo de menús de informes con el SCGReporting

CONTABILIDAD
FINANZAS
CONTROL PRESUPUESTARIO
CARTERA
VENTAS
COMPRAS
LOGÍSTICA

Menús principales puede crear tantos como precise y adaptarlos a sus necesidades

CONTABILIDAD
Plan de cuentas
Balances de sumas y saldos
Análisis de ingresos y gastos

Submenús puede crear tantos como precise y adaptarlos a sus necesidades

Plantillas del sistema las crea sólo el administrador

Plan de cuentas

Seleccione al fichero a subir Examinar... 

		Plantilla	Fecha	Online			
		Plan de cuentas.xlsx	22/12/2013	<input checked="" type="checkbox"/>			

Balances de sumas y saldos

Seleccione al fichero a subir Examinar... 

		Plantilla	Fecha	Online			
		Balances_Sumas_Saldos.xlsx	28/12/2013	<input checked="" type="checkbox"/>			
		Extractos de clientes.xlsx	28/12/2013	<input checked="" type="checkbox"/>			
		Extractos de proveedores.xlsx	28/12/2013	<input checked="" type="checkbox"/>			

Análisis de ingresos y gastos

Seleccione al fichero a subir Examinar... 

		Plantilla	Fecha	Online			
		Analisis ingresos.xlsx	28/12/2013	<input checked="" type="checkbox"/>			
		Analisis gastos.xlsx	28/12/2013	<input checked="" type="checkbox"/>			

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

FINANZAS

- Cuentas de explotación
- Análisis de balances
- Indicadores financieros

Cuentas de explotación

Seleccione al fichero a subir Examinar...

	Plantilla	Fecha	Online			
	Analisis cuentas de explotacion.xlsx	28/12/2013	<input checked="" type="checkbox"/>			
	Analisis proveedores_gastos.xlsx	28/12/2013	<input checked="" type="checkbox"/>			
	Analisis clientes_ventas.xlsx	28/12/2013	<input checked="" type="checkbox"/>			

Análisis de balances

Seleccione al fichero a subir Examinar...

	Plantilla	Fecha	Online			
	Analisis de balances.xlsx	28/12/2013	<input checked="" type="checkbox"/>			

Indicadores financieros

Seleccione al fichero a subir Examinar...

	Plantilla	Fecha	Online			
	Analisis de indicadores financieros.xlsx	28/12/2013	<input checked="" type="checkbox"/>			

CONTROL PRESUPUESTARIO

- Análisis del Presupuesto
- Cuentas PyG desviaciones
- Ingresos-gastos desviaciones

Análisis del Presupuesto

Seleccione al fichero a subir Examinar...

	Plantilla	Fecha	Online			
	RESULTADOS_ANALISIS_DEL_PR.xlsx	28/12/2013	<input checked="" type="checkbox"/>			

Cuentas PyG desviaciones

Seleccione al fichero a subir Examinar...

	Plantilla	Fecha	Online			
	RESULTADOS_PR_RE_CENTROS.xlsx	21/12/2013	<input checked="" type="checkbox"/>			

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Ingresos-gastos desviaciones

Seleccione al fichero a subir

		Plantilla	Fecha	Online			
		ANALISIS_PR_RE_CENTROS.xlsx	26/12/2013	<input checked="" type="checkbox"/>			

CARTERA

Gestión de cobros

Gestión de Pagos

Gestión de cobros

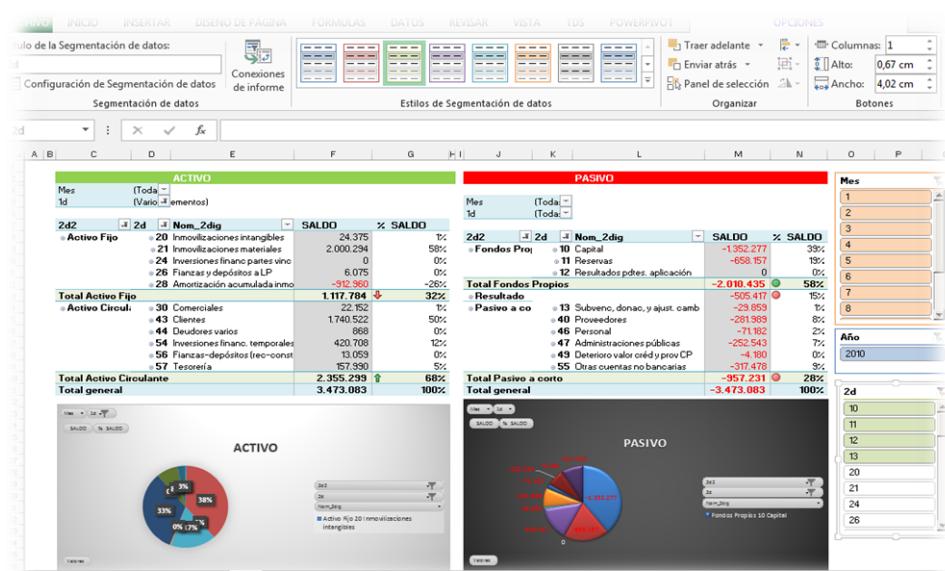
Seleccione al fichero a subir

		Plantilla	Fecha	Online			
		COBROS PENDIENTES.xlsx	29/12/2013	<input checked="" type="checkbox"/>			
		COBROS RETRASADOS.xlsx	29/12/2013	<input checked="" type="checkbox"/>			

Gestión de Pagos

Seleccione al fichero a subir

		Plantilla	Fecha	Online			
		PAGOS PENDIENTES.xlsx	29/12/2013	<input checked="" type="checkbox"/>			
		PAGOS RETRASADOS.xlsx	29/12/2013	<input checked="" type="checkbox"/>			



SCG & E

SisConGes & Estrategia

©SisConGes & Estrategia www.sistemacontrolgestion.com

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

VENTAS

- Análisis de Ventas
- Objetivos de ventas
- Análisis de abonos ventas
- Evolución de márgenes
- Datos clientes

Análisis de Ventas

Seleccione al fichero a subir

Examinar...



	Plantilla	Fecha	Online			
	ANALISIS_VENTAS.xlsx	29/12/2013	<input checked="" type="checkbox"/>			
	SEGUIMIENTO TIPO DE CLIENTES.xlsx	29/12/2013	<input checked="" type="checkbox"/>			

Objetivos de ventas

Seleccione al fichero a subir

Examinar...



	Plantilla	Fecha	Online			
	ANALISIS_OBJETIVOS_VENTAS.xlsx	28/12/2013	<input checked="" type="checkbox"/>			

Evolución de márgenes

Seleccione al fichero a subir

Examinar...



	Plantilla	Fecha	Online			
	ANALISIS_VENTAS_MARGEN.xlsx	29/12/2013	<input checked="" type="checkbox"/>			



El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

COMPRAS

Análisis de compras

Análisis de abonos compras

Datos proveedores

Análisis de compras

Seleccione al fichero a subir

Examinar...



Plantilla	Fecha	Online			
EVOLUCION COMPRAS.xlsx	29/12/2013	<input checked="" type="checkbox"/>			

Análisis de abonos compras

Seleccione al fichero a subir

Examinar...



Plantilla	Fecha	Online			
DEVOLUCIONES COMPRAS.xlsx	29/12/2013	<input checked="" type="checkbox"/>			

Datos proveedores

Seleccione al fichero a subir

Examinar...



Plantilla	Fecha	Online			
DATOS PROVEEDORES.xlsx	29/12/2013	<input checked="" type="checkbox"/>			

LOGISTICA

Datos productos

Análisis de stocks

Datos productos

Seleccione al fichero a subir

Examinar...



Plantilla	Fecha	Online			
FICHA PRODUCTO.xlsx	29/12/2013	<input checked="" type="checkbox"/>			

Análisis de stocks

Seleccione al fichero a subir

Examinar...



Plantilla	Fecha	Online			
INVENTARIO ACTUAL.xlsx	29/12/2013	<input checked="" type="checkbox"/>			

7. Ejemplos de Informes, indicadores y gráficos

7.1 Informes

A continuación vamos a describir diferentes ejemplos de informes para las distintas áreas de una organización. Para ello utilizaremos las herramientas de tablas dinámicas de Excel y sus diferentes complementos.

— Análisis de márgenes por familias

Nombre_Familia	Valores			
	.Ingresos_€	.Coste_€	.Margen_€	.Margen %
Carnes preparadas	674.223	291.578	382.645	57%
Quesos	621.304	301.415	319.889	51%
Postres	553.550	279.720	273.831	49%
Cervezas, licores y vinos	453.176	210.264	242.912	54%
Salsas dulces y picantes	321.697	150.038	171.658	53%
Pescados	192.558	107.011	85.546	44%
Mariscos y algas	115.077	51.559	63.518	55%
Pasta	82.615	41.653	40.962	50%
Dulces y pan dulce	72.222	36.745	35.477	49%
Frutas	60.122	28.150	31.971	53%
Comida para untar y aderezos	40.430	20.803	19.627	49%
Pan	25.192	11.528	13.664	54%
Gaseosas	10.677	4.271	6.406	60%
Té	5.375	2.419	2.956	55%
Café	4.069	1.831	2.238	55%
Verduras	1.659	896	763	46%
Cereales	1.358	611	747	55%
Total general	35.793.494	17.097.414	18.696.080	52%

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

— Análisis de desviaciones por familias entre datos reales y presupuestados

Familia	Valores			
	Importe_real	Presupuesto	Des_RE-PR	Des_%_Re-Pr
Gas	11.716.534,14	10.939.692,66	776.841,48	7,10%
Gas líquido	4.474.813,45	5.398.828,11	-924.014,66	-17,12%
Agua nebulizada	2.699.092,03	3.154.420,04	-455.328,00	-14,43%
Cable	1.819.087,24	949.806,00	869.281,24	91,52%
Agua gaseada	1.391.337,89	1.849.687,13	-458.349,23	-24,78%
Gasolina	1.088.171,38	527.482,41	560.688,97	106,30%
Otros productos	461.699,82	0,00	461.699,82	100,00%
Barnices	296.983,52	0,00	296.983,52	100,00%
Esmalte	266.488,61	0,00	266.488,61	100,00%
Utensilios	244.022,97	0,00	244.022,97	100,00%
Aguarrás	82.725,49	409.266,00	-326.540,51	-79,79%
Otros Combustibles	64.302,52	86.315,39	-22.012,86	-25,50%
Polvo colector	60.475,96	959,18	59.516,78	6204,97%
Componentes	56.730,06	182.221,26	-125.491,20	-68,87%
Alcohol	48.509,96	9.590,69	38.919,27	405,80%
Otros Gases	37.690,55	0,00	37.690,55	100,00%
Espuma	14.858,14	43.157,76	-28.299,62	-65,57%
Gasoil	9.148,36	0,00	9.148,36	100,00%
Herramientas	462,24	0,00	462,24	100,00%
Disolventes	0,00	831.504,04	-831.504,04	-100,00%
Cables	0,00	158.301,00	-158.301,00	-100,00%
Tubos	0,00	959,18	-959,18	-100,00%
Espuma seca	0,00	831.544,42	-831.544,42	-100,00%
Pinturas	0,00	0,00	0,00	100,00%
Gas sólido	0,00	46.994,00	-46.994,00	-100,00%
Total general	24.833.134,34	25.420.729,24	-587.594,90	-2,31%

— Análisis de la evolución de la tesorería

Versión	1	Año	2011												
Empresa	PAMO														
		Saldo final	80.200	20.399	28.374	3.223	45.677	41.888	-32.257	-9.747	-12.613	-108.260	-70.451	-33.528	
Tipo	-T	Origen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
COBROS			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Iva soportado			0	0	0	55.606	0	0	55.583	0	0	51.334	0	0	
Préstamos			0	0	0	30.000	0	0	0	0	0	0	0	0	
Ventas merc			0	148.326	258.951	301.903	283.259	227.740	265.028	252.461	221.663	240.307	295.826	283.259	
Deudores y cl			311.300	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Tesorería			3.300	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PAGOS			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Acreedores y			-100.400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
IRPF reducció			11.692	11.992	11.992	11.992	11.992	11.992	11.992	11.992	11.992	11.992	11.992	11.992	
Irpf a pagar			0	0	0	-35.675	0	0	-35.675	0	0	-35.975	0	0	
Iva repercutid			0	0	0	-117.450	0	0	-117.450	0	0	-108.054	0	0	
Préstamos			-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	
(en blanco)			0	-33.838	-60.167	-70.512	-66.441	-53.594	-61.736	-59.233	-52.025	-56.096	-68.944	-66.441	
Compras			-38.342	-66.157	-77.584	-74.780	-62.705	-68.313	-67.665	-60.549	-63.353	-75.428	-74.780	-67.665	
Servicios exte			-103.537	-109.233	-111.081	-111.697	-111.081	-109.849	-111.081	-110.465	-109.849	-110.465	-111.697	-111.081	
Gastos de per			-3.132	-4.698	-5.220	-4.698	-3.654	-4.698	-4.176	-3.654	-4.176	-5.220	-4.698	-4.176	
Tributos			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Gastos financ			0	-5.544	-8.315	-9.239	-8.315	-6.468	-8.315	-7.392	-6.468	-7.392	-9.239	-8.315	
Otros gastos c			-180	-150	-100	-100	-100	-100	-150	-150	-150	-150	-150	-150	
Inversiones			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total general			80.200	-59.801	7.975	-25.151	42.454	-3.789	-74.145	22.510	-2.866	-95.647	37.809	36.922	

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

— Cuenta de explotación e indicadores

Datos

MARGEN_ANA_1	MARGEN_ANA_2	MARGEN_ANA_1	AGRUPA_ANALITICA	IMPORT_PR	IMPORT_REAL	DESVIACIONES	%_DESVIACIÓN
3_RESULTADO			1_INGRESOS	-3.939.097	-3.357.646	-581.451	17,3%
			2_COSTES_FABRICA	2.170.893	1.728.594	442.299	25,6%
		Total 1_MARGEN_EXPLOTACIÓN		-1.768.204	-1.629.053	-139.152	8,5%
			2_COMMERCIAL	573.973	250.077	323.896	129,5%
		2_RESULTADO_COMMERCIAL		-1.194.232	-1.378.976	184.744	-13,4%
			4_ESTRUCTURA	571.367	496.294	75.073	15,1%
		Total general		-622.864	-882.682	259.817	-29,4%

	IMPORT_PR	IMPORT_REAL	OBIETIVOS	OBIETIVOS
COSTES FÁBRICA/INGRESOS	55%	51%	53%	50%
COSTES COMERCIALES/INGRESOS	15%	7%	14%	10%
COSTES ESTRUCTURA/INGRESOS	15%	15%	18%	16%

— Análisis de desviaciones entre ingresos reales y previstos

presas (Todas)
s (Todas)

Concepto	Des_Concepto	Importe_RE	Importe_PR	DESV_RE-PR_€	DESV_RE-PR_%
2 Asesoramiento fiscal no recurrente		999.200	657.494	341.705,75	51,97%
3 Derecho Societario		420.200	319.354	100.845,65	31,58%
6 Asesoramiento mercantil no cuota		274.800	187.856	86.944,50	46,28%
9 Otros procedimientos		440.321	336.088	104.233,30	31,01%
12 Protección de la propiedad industrial en Internet: Nombres de dominio		163.045	144.649	18.396,27	12,72%
13 Derecho informático		143.376	125.638	17.738,24	14,12%
14 Certificados electrónicos y e-factura		30.152	21.884	8.267,72	37,78%
15 Peritajes informáticos		334.500	276.954	57.546,40	20,78%
16 Asesoramiento económico-financiero de cuota		370.349	346.709	23.640,63	6,82%
17 Asesoramiento económico-financiero no cuota		47.121	42.907	4.214,22	9,82%
al general		3.223.064	2.459.532	763.532,67	31,04%

— Cuenta de explotación por secciones deportivas agrupadas

Empresa CLUB FUTBOL Año 2011

Centro_Nombre

- Baloncesto
- Balonmano
- Fútbol Base
- Fútbol Sala
- Hockey Pati...
- Otras activi...
- Otras secci...
- Primer Equi...

Mes

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12			

RESUMEN	2D	2_Dígito	Valores	Año		RE - PR
				Importe_RE	Importe_PR	
1_Resultado de Explotación			924.649	793.071	131.578	16,6%
1_Resultado de Explotación			70.828	49.557	21.271	42,9%
1_Resultado de Explotación			627	828	-200	-24,2%
1_Resultado de Explotación			-139.322	-136.205	-3.117	2,3%
1_Resultado de Explotación			-52.267	-41.246	-11.022	26,7%
1_Resultado de Explotación			-63.407	-36.017	-27.390	76,0%
1_Resultado de Explotación			-521.555	-439.482	-82.053	18,7%
1_Resultado de Explotación			-4.192	-3.656	-536	14,7%
1_Resultado de Explotación			-175.860	-151.471	-24.389	16,1%
1_Resultado de Explotación			-11.851	-11.173	-678	6,1%
Total 1_Resultado de Explotación			27.670	24.206	3.464	14,3%
2_Otros Ingresos y Gastos			3.598	3.149	449	14,3%
2_Otros Ingresos y Gastos			6.509	0	6.509	100,0%
2_Otros Ingresos y Gastos			-31.474	-30.155	-1.319	4,4%
Total 2_Otros Ingresos y Gastos			-21.368	-27.006	5.638	-20,9%
Total general			6.302	-2.800	9.102	-325,1%

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

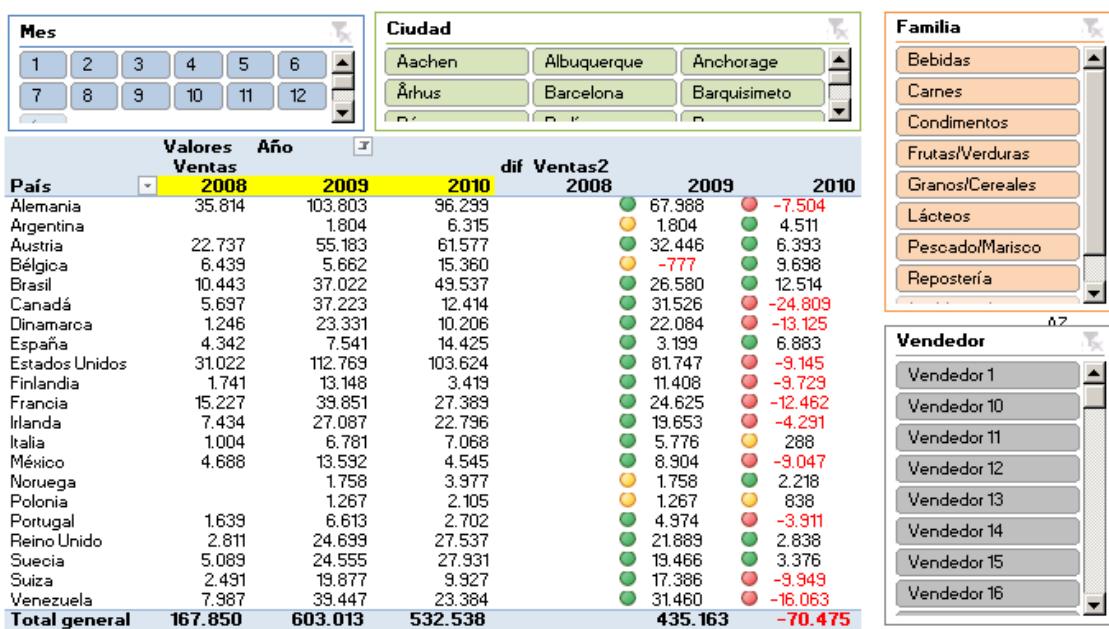
— Cuenta de explotación por secciones deportivas individuales

Imp	Centro_Nomb	Fútbol	Hockey	Otras actividades del Club	Otras secciones	Primer Equipo	Total general
R	2_Dígito	Baloncesto	Balonmano	Fútbol Base	Sala	Patines	
Importe neto de la cifra de negocios	55.424	2.550	2.210	1.221	775	70.566	2.260
Otros ingresos de explotación	932	192	1.417	0	0	56.070	389
Subvenciones	0	0	177	0	0	0	450
Amortización del inmovilizado	-3.606	-1.673	-1.447	-755	-23	-16.799	-532
Otros Gastos extraordinarios	-3.682	0	1.584	0	0	-150	0
Otros gastos de explotación	-6.280	-2.132	-5.733	-1.741	-439	-18.993	-2.930
Gastos de personal	-46.693	-14.659	-32.108	-13.170	-4.443	-57.411	-12.945
Otros gastos de explotación	8	-15	-585	-3	0	-304	-4
Otros gastos de explotación	-12.253	-2.191	-14.097	-1.203	-475	-43.084	-2.013
Aprovisionamientos	-676	-532	-1.992	-604	-446	-2.890	-1.817
Total 1_Resultado de Explotación	-16.826	-18.459	-50.573	-16.255	-5.051	-12.996	-17.593
Ingresos financieros	0	0	0	0	0	245	0
Impuestos sobre beneficios	0	0	-154	0	0	6.487	0
Gastos financieros	4	0	0	0	0	-23.958	0
Total 2_Otros Ingresos y Gastos	4	0	-154	0	0	-17.225	0
Total general	-16.822	-18.459	-50.727	-16.255	-5.051	-30.221	-17.593
							161.431
							6.302

— Diferencia de facturación por tipo de servicios

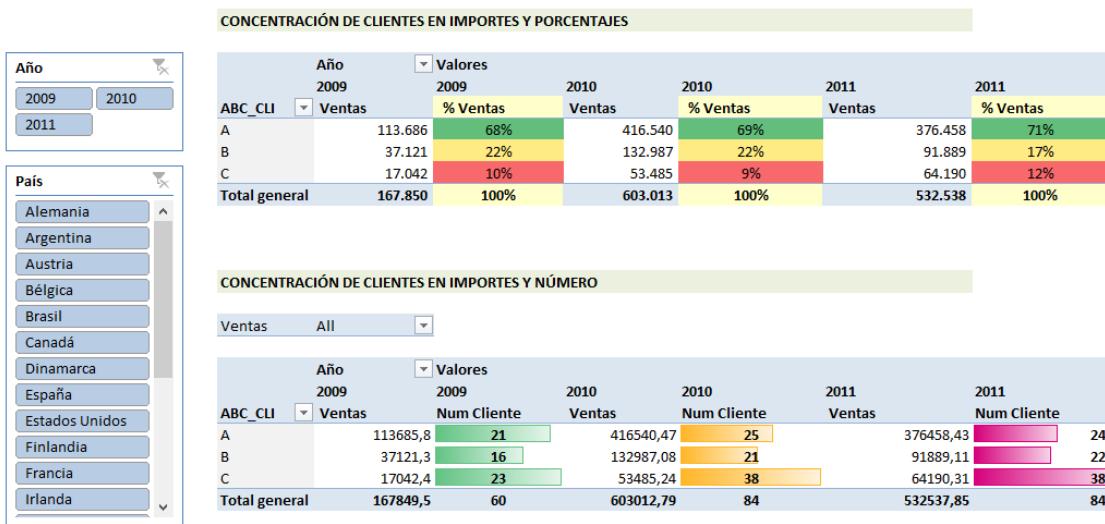
ÁREA	Valores FACTURACIÓN		% FACTURACIÓN			DIFERENCIA FACTURACIÓN		
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
ECONÓMICO FINANCIERA	93.320	100.360	29%	29%	29%	29%	7.040	
COMERCIAL Y MARKETING	79.480	86.120	25%	25%	25%	25%	6.640	
COMPRAZ Y LOGÍSTICA	29.200	56.540	9%	16%	9%	16%	27.340	
RECURSO HUMANOS	65.000	48.240	21%	14%	21%	14%	-16.760	
LABORAL	33.360	32.928	11%	10%	11%	10%	-432	
MICROINFORMÁTICA	16.200	18.480	5%	5%	5%	5%	2.280	
Total general	316.560	342.668	100%	100%	100%	100%	26.108	

— Diferencia de ventas en tres años



El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

— Análisis ABC de clientes y ventas



— Concentración de clientes por ABC y países

Año	ABC_CLI Valores												Total Num Clientes
	A			B			C			Total			
País	Ventas	% Ventas	Num Clientes	Ventas	% Ventas	Num Clientes	Ventas	% Ventas	Num Clientes	Total Ventas	Total % Ventas		
Estados Unidos	90.306	22%	4	12.260	9%	2	10.204	19%	7	112.769	19%	13	
Alemania	86.742	21%	4	11.306	9%	2	5.754	11%	5	103.803	17%	11	
Austria	55.183	13%	2		0%			0%		55.183	9%	2	
Francia	11.953	3%	1	26.059	20%	4	1.839	3%	4	39.851	7%	9	
Venezuela	31.643	8%	5	7.804	6%	1		0%		39.447	7%	4	
Canadá	36.887	9%	2		0%		336	1%	1	37.223	6%	3	
Brasil	13.871	3%	2	12.645	10%	3	10.507	20%	4	37.022	6%	9	
Irlanda	27.087	7%	1		0%			0%		27.087	4%	1	
Reino Unido		0%		18.014	14%	3	6.685	12%	4	24.699	4%	7	
Suecia	24.555	6%	2		0%			0%		24.555	4%	2	
Dinamarca	13.558	3%	1	9.772	7%	1		0%		23.331	4%	2	
Suiza	12.045	3%	1	7.832	6%	1		0%		19.877	3%	2	
Méjico		0%		11.976	9%	2	1.616	3%	2	13.592	2%	4	
Finlandia		0%		11.974	9%	1	1.174	2%	1	13.148	2%	2	
España	7.048	2%	1		0%		493	1%	1	7.541	1%	2	
Italia		0%		3.346	3%	1	3.435	6%	2	6.781	1%	3	
Portugal		0%			0%		6.613	12%	2	6.613	1%	2	
Bélgica	5.662	1%	1		0%			0%		5.662	1%	1	
Argentina		0%			0%		1.804	3%	3	1.804	0%	3	
Noruega		0%			0%		1.758	3%	1	1.758	0%	1	
Polonia		0%			0%		1.267	2%	1	1.267	0%	1	
Total general	416.540	100%	25	132.987	100%	21	53.485	100%	38	603.013	100%	84	

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

— Concentración de productos por ABC:

ABC POR PRODUCTOS EN % E IMPORTES

ABC_PRODUCTOS	Ventas	Año		Valores			
		2009		2010		2011	
		% Ventas	Ventas	% Ventas	Ventas	% Ventas	
A	116.868	70%	411.336	68%	382.257	72%	
B	37.709	22%	125.828	21%	96.664	18%	
C	13.273	8%	65.848	11%	53.617	10%	
Total general	167.850	100%	603.013	100%	532.538	100%	

ABC POR PRODUCTOS EN NÚMERO DE IMPORTES

ABC_PRODUCTOS	Año		Valores			
	2009		2010		2011	
	% Ventas	Num Prod	% Ventas	Num Producto	% Ventas	Num Producto
A	70%	124	68%	377	72%	300
B	22%	99	21%	258	18%	206
C	8%	69	11%	237	10%	193
Total general	100%	292	100%	872	100%	699

— Detalle de ABC por tipos de productos y familias

Año 2010

Familia	ABC_PRODUCTOS		Valores		Total	Ventas Total	% Ventas
	Ventas	% Ventas	Ventas	% Ventas			
Lácteos	92.945	22,60%	24.266	19,28%	900	118.110	19,59%
Bebidas	63.943	15,55%	27.362	21,75%	8.496	99.801	16,55%
Carnes	78.764	19,15%	8.536	6,78%		87.300	14,48%
Repostería	51.078	12,42%	21.594	17,16%	9.790	82.462	13,68%
Pescado/Marisco	34.375	8,36%	15.893	12,63%	14.505	64.773	10,74%
Granos/Cereales	39.931	9,71%		0,00%	15.838	55.770	9,25%
Condimentos	16.653	4,05%	28.178	22,39%	8.757	53.588	8,89%
Frutas/Verduras	33.646	8,18%		0,00%	7.562	41.208	6,83%
Total general	411.336	100,00%	125.828	100,00%	65.848	603.013	100,00%

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

— Diferencia de ventas por año

— Evolución de márgenes por años y país

Año		Familia				Mes	
		Bebidas	Carnes	Condimentos		1	
	2011					2	
	2012					3	
	2010					4	
		Frutas/Verd...	Granos/Cer...	Lácteos		5	
		Pescado/M...	Repostería			6	
						7	
						8	

País	Valores	VENTAS NETAS	Año		MARGEN NETO		País
			2011	2012	2011	2012	
Portugal	4.620	2.664	1.015	706			Alemania
Reino Unido	18.357	27.313	836	834			Argentina
Suiza	7.438	8.762	748	865			Austria
Finlandia	6.499	3.398	1.136	257			Bélgica
Bélgica	4.583	30.254	414	959			Brasil
México	3.249	6.109	221	559			Canadá
Dinamarca	5.056	11.316	-150	873			Dinamarca
Polonia	454	2.734	-4	274			España
Argentina	1.809	10.234	-139	302			Estados ...
Italia	2.663	8.239	36	72			Finlandia
Noruega	1.675	3.948	257	-185			Francia
Francia	26.390	25.114	243	-177			Irlanda
Suecia	8.465	23.308	263	-909			Italia
España	1.277	8.762	254	-1.061			México
Austria	36.608	68.581	4.944	-5.777			Noruega
Canadá	9.328	10.783	-390	-1.004			Polonia
Alemania	58.646	62.829	3.797	-6.363			Portugal
Venezuela	17.238	23.216	-2.612	-1.348			Reino Unido
Brasil	14.190	40.218	1.385	-6.766			Suecia
Irlanda	9.110	8.977	-444	-5.862			Venezuela
Estados Unidos	42.152	84.383	4.581	-15.102			
Total general	279.806	471.142	16.392	-38.853			

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

— Seguimiento de ventas por tipo de cliente

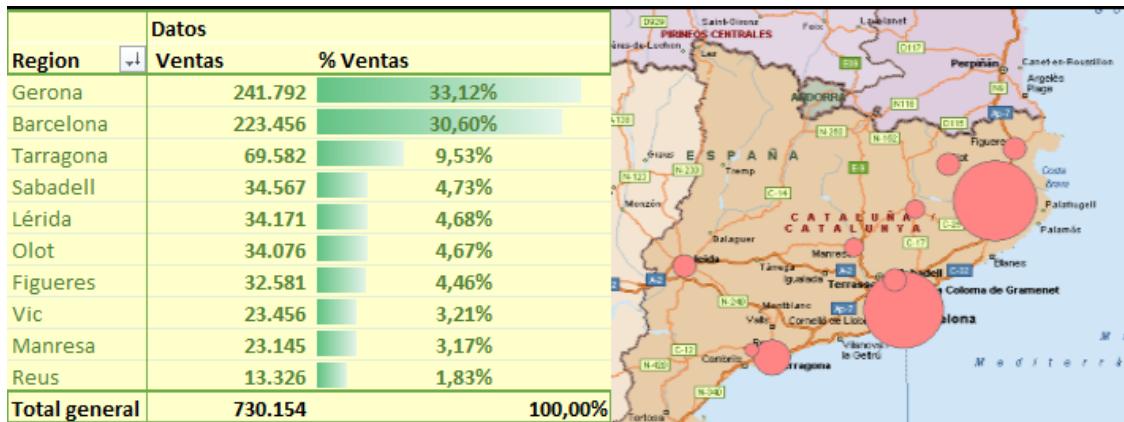
Año	2012							
Suma de VENTAS NETAS		Mes	1	2	3	4	5	6 Total general
TIPO	Cliente_nombre							
Disminuye ventas	Blondel père et fils		723					723
	Bólido Comidas preparadas	-476			266			-210
	Bottom-Dollar Markets			7.205	3.378			10.583
	Cactus Comidas para llevar	12	2.760	143	627	111		3.652
Total Disminuye ventas		-464	3.482	143	8.098	3.489		14.749
Dudosos cobro	Antonio Moreno Taquería		642					642
Total Dudosos cobro			642					642
Nuevo	Alfkiii		842		470	950		2.263
	Bon app'		772	2.861	2.463		1.046	7.142
Total Nuevo			1.614	2.861	2.933	950	1.046	9.405
Repite ventas	Ana Trujillo Emparedados y helados				491			491
	Around the Horn	1.641		118	3.014	467		5.240
	Berglunds snabbköp	96	2.968	693	2.074			5.830
	Blauer See Delikatessen		619		665	845		2.129
	B's Beverages			902	555			1.457
Total Repite ventas		1.737	3.587	811	7.147	1.867		15.148
Total general		1.273	9.325	3.814	18.178	6.306	1.046	39.944

— Comparativo de ventas y margen

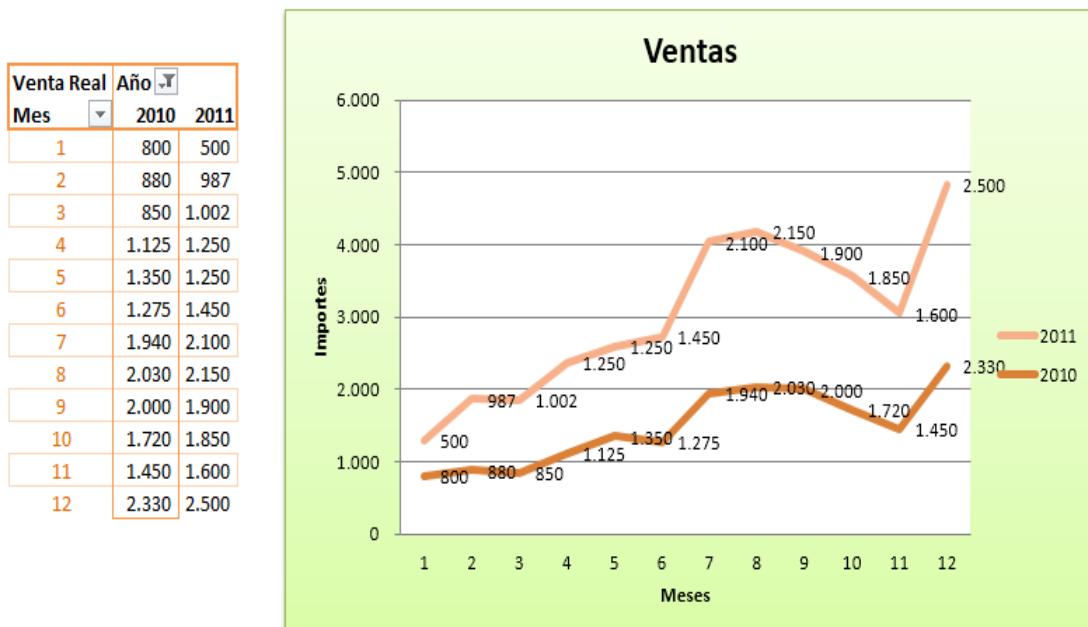
Año		Familia	Mes
País	Valores	Año	
	VENTAS NETAS	MARGEN NETO	
Portugal	4.620	2.664 ↑	2012
Reino Unido	18.357	27.313 ↑	2011
Suiza	7.438	8.762 ↑	2012
Finlandia	6.499	3.398 ↑	2011
Bélgica	4.583	30.254 ↑	2012
México	3.249	6.109 ↑	2012
Dinamarca	5.056	11.316 ↑	2011
Polonia	454	2.734 ↑	2012
Argentina	1.809	10.234 ↑	2011
Italia	2.663	8.239 ↑	2012
Noruega	1.675	3.948 ↑	2012
Francia	26.390	25.114 ↑	2012
Suecia	8.465	23.308 ↑	2012
España	1.277	8.762 ↑	2012
Austria	36.608	68.581 ↑	2012
Canadá	9.328	10.783 ↑	2012
Alemania	58.646	62.829 ↑	2012
Venezuela	17.238	23.216 ➔	2012
Brasil	14.190	40.218 ↑	2012
Irlanda	9.110	8.977 ↑	2012
Estados Unidos	42.152	84.383 ↑	2012
Total general	279.806	471.142	2012
		16.392	2011
		-38.853	2011

7.2 Tipos de gráficos

— Análisis de ventas por región



— Análisis de la evolución de ventas

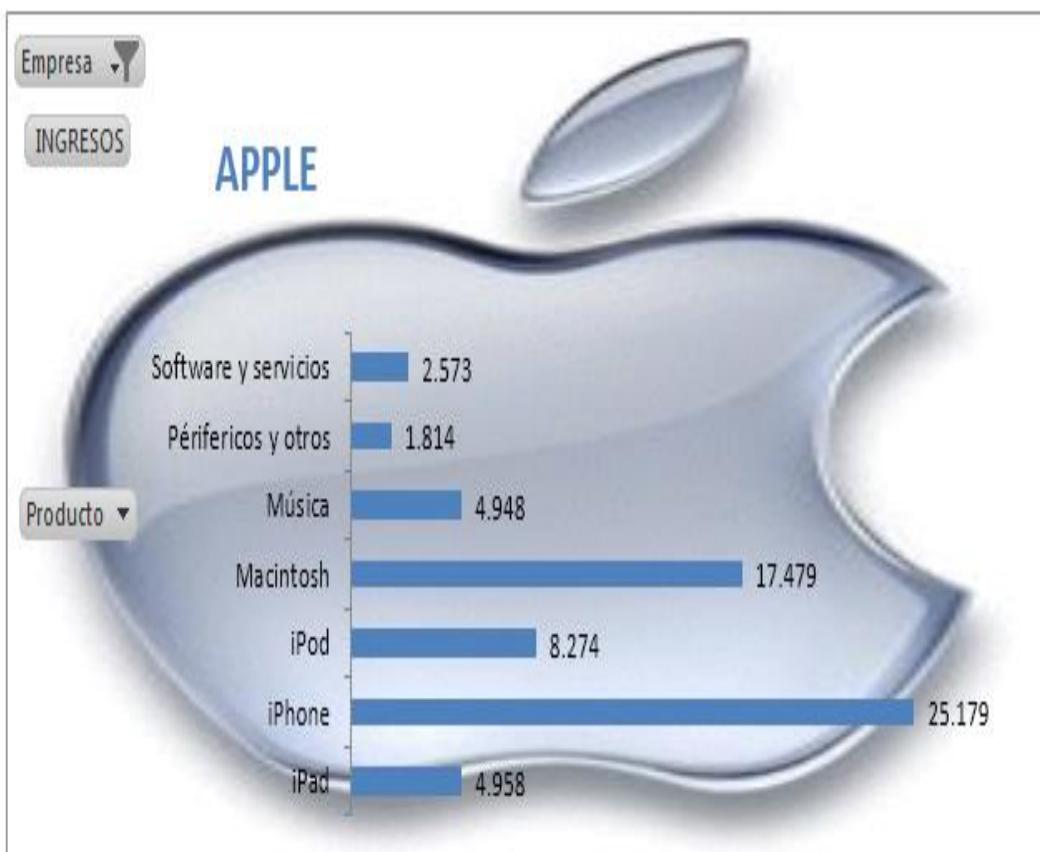


El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

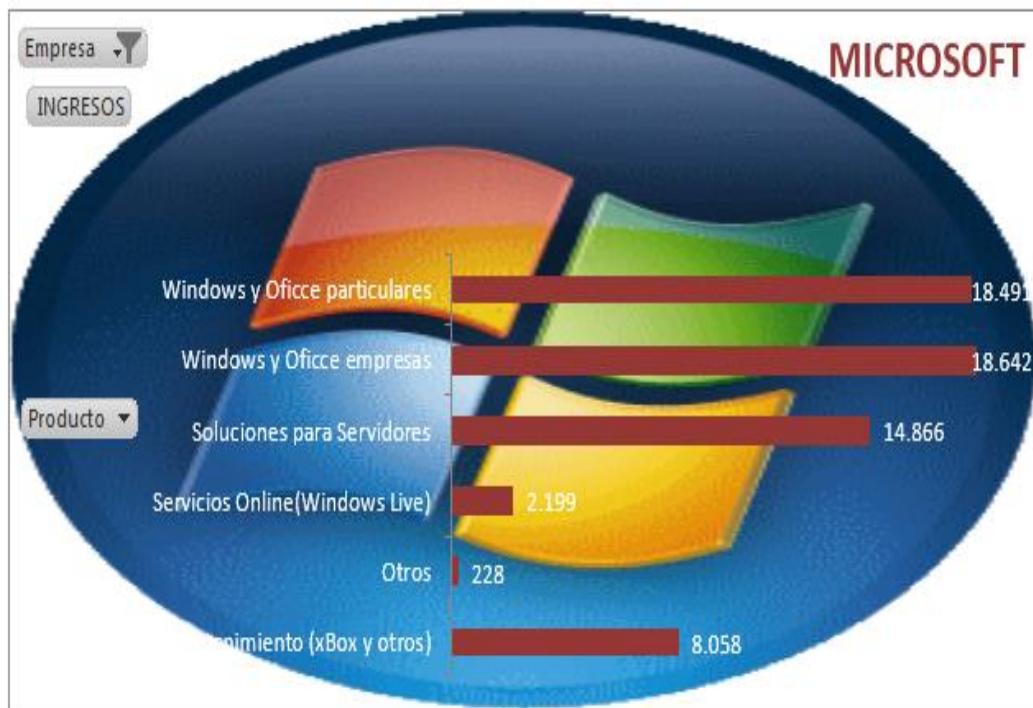
— Análisis de la evolución de ventas por gamas de productos año 2009

INGRESOS POR VENTAS APPLE - MICROSOFT AÑO 2009

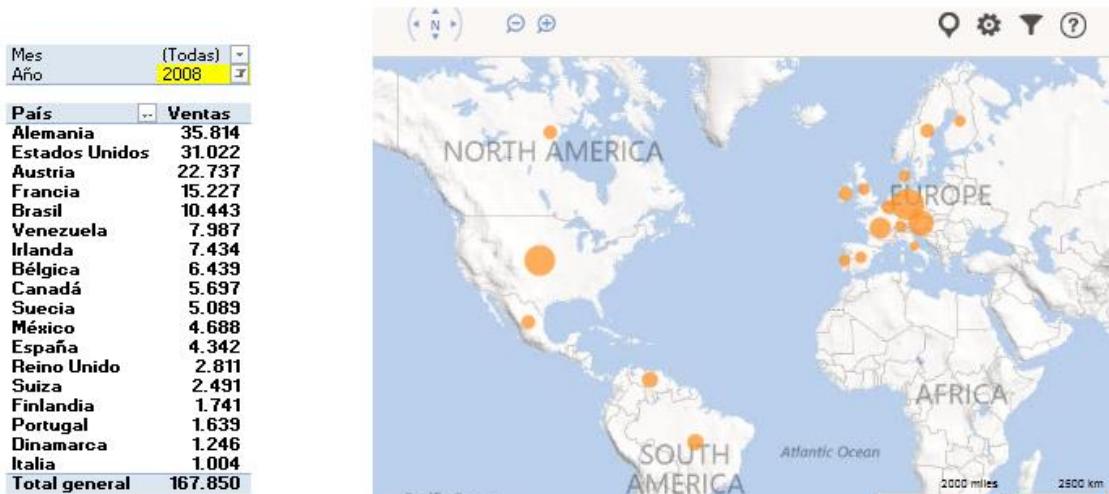
Producto	Empresa	APPLE			MICROSOFT		
		INGRESOS	%_INGRESOS	% ACUM.INGRESOS	INGRESOS	%_INGRESOS	% ACUM.INGRESOS
Entretenimiento (xBox y otros)			0,00%	0,00%			
iPad	APPLE	4.958	7,60%	7,60%		0,00%	12,90%
iPhone	APPLE	25.179	38,60%	46,20%		0,00%	12,90%
iPod	APPLE	8.274	12,69%	58,89%		0,00%	12,90%
Macintosh	APPLE	17.479	26,80%	85,69%		0,00%	12,90%
Música	APPLE	4.948	7,59%	93,27%		0,00%	12,90%
Otros	APPLE		0,00%	93,27%	228	0,36%	13,26%
Pérfiericos y otros	APPLE	1.814	2,78%	96,06%		0,00%	13,26%
Servicios Online(Windows Live)	APPLE		0,00%	96,06%	2.199	3,52%	16,78%
Software y servicios	APPLE	2.573	3,94%	100,00%		0,00%	16,78%
Soluciones para Servidores			0,00%	100,00%	14.866	23,79%	40,57%
Windows y Oficce empresas			0,00%	100,00%	18.642	29,83%	70,41%
Windows y Oficce particulares			0,00%	100,00%	18.491	29,59%	100,00%
Total general		65.225	100,00%		62.484	100,00%	



El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

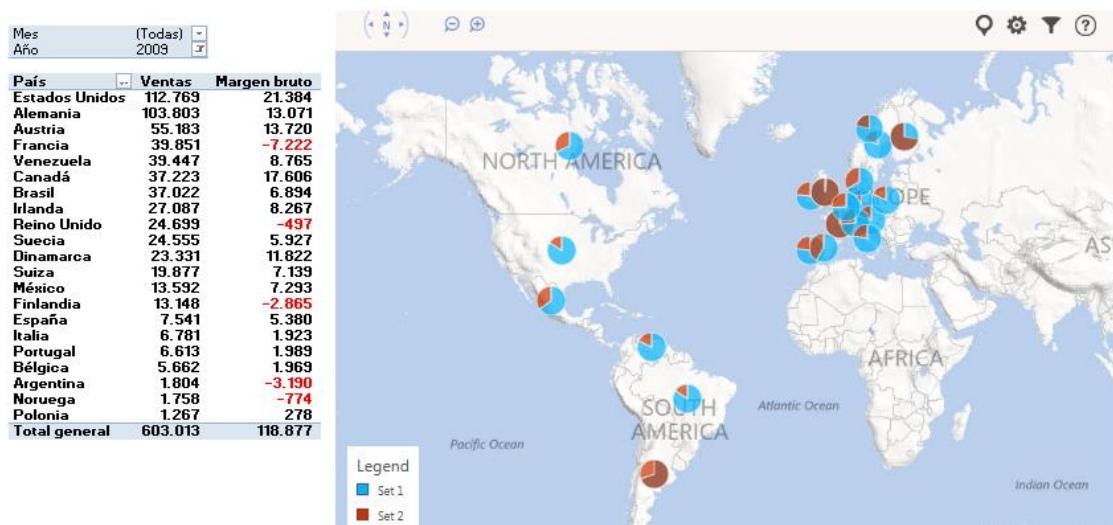


— Mapa de ventas para cada año

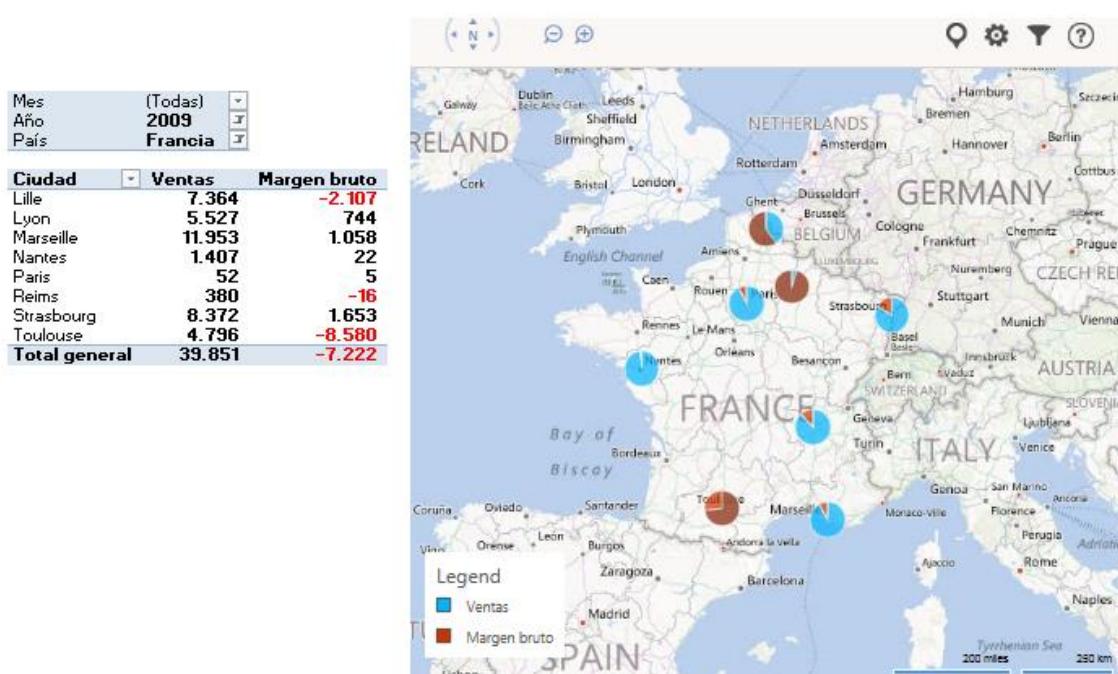


El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

— Mapa combinado entre ventas y margen bruto por países



— Mapa combinado entre ventas y margen bruto para un país y por ciudades



El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

— Concentración de clientes y ventas mediante el análisis ABC

CONCENTRACIÓN DE CLIENTES EN % Y NÚMERO

ABC_CLI	% de Ventas	Año 2009		Valores 2009		Año 2010		Valores 2010		Año 2011		Valores 2011	
		Num Cliente	% de Ventas	Num Cliente	% de Ventas	Num Cliente	% de Ventas	Num Cliente	% de Ventas				
A	68%	21	69%	25	71%	24							
B	22%	16	22%	21	17%	22							
C	10%	23	9%	38	12%	38							
Total general	100%	60	100%	84	100%	84							

ABC EN IMPORTES

ABC_CLI	Ventas	Año		
		2009	2010	2011
A	113.686	416.540	376.458	
B	37.121	132.987	91.889	
C	17.042	53.485	64.190	
Total general	167.850	603.013	532.538	

ABC EN %

ABC_CLI	% Ventas	Año		
		2009	2010	2011
A	68%	69%	71%	
B	22%	22%	17%	
C	10%	9%	12%	
Total general	100%	100%	100%	

Ventas

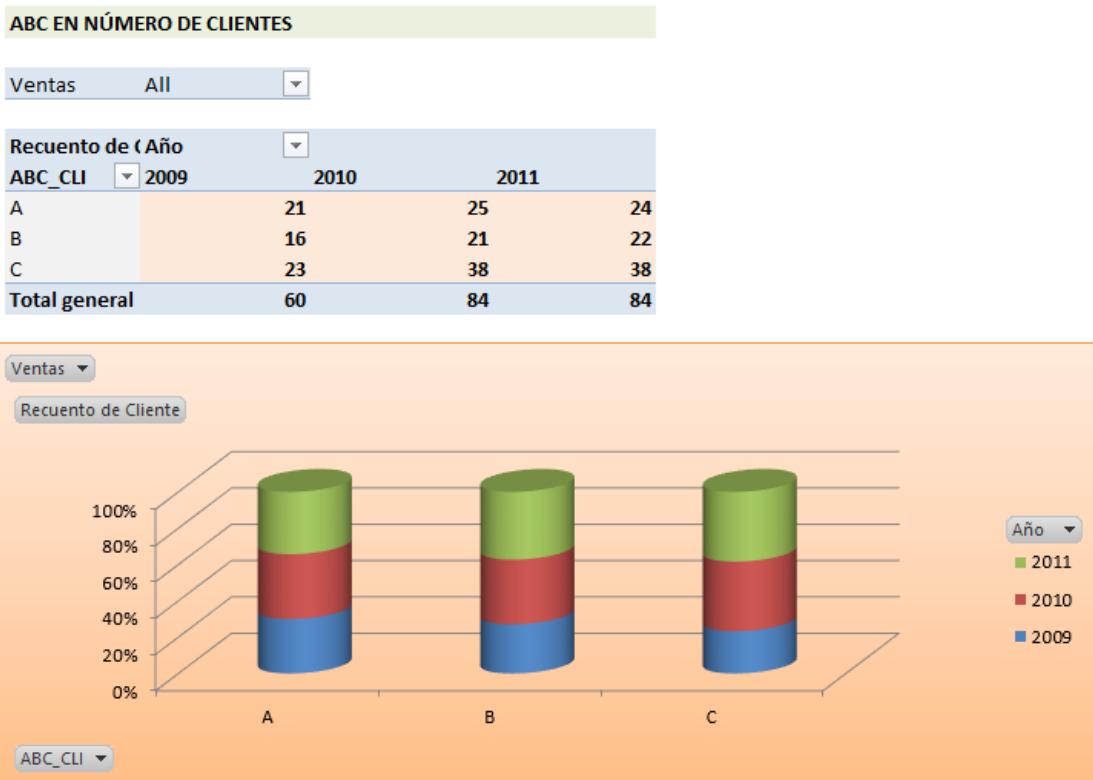
ABC_CLI	2009	2010	2011
A	113.686	416.540	376.458
B	37.121	132.987	91.889
C	17.042	53.485	64.190

% Ventas

% DE CLIENTES

ABC_CLI	2009	2010	2011
A	68%	69%	71%
B	22%	22%	17%
C	10%	9%	12%

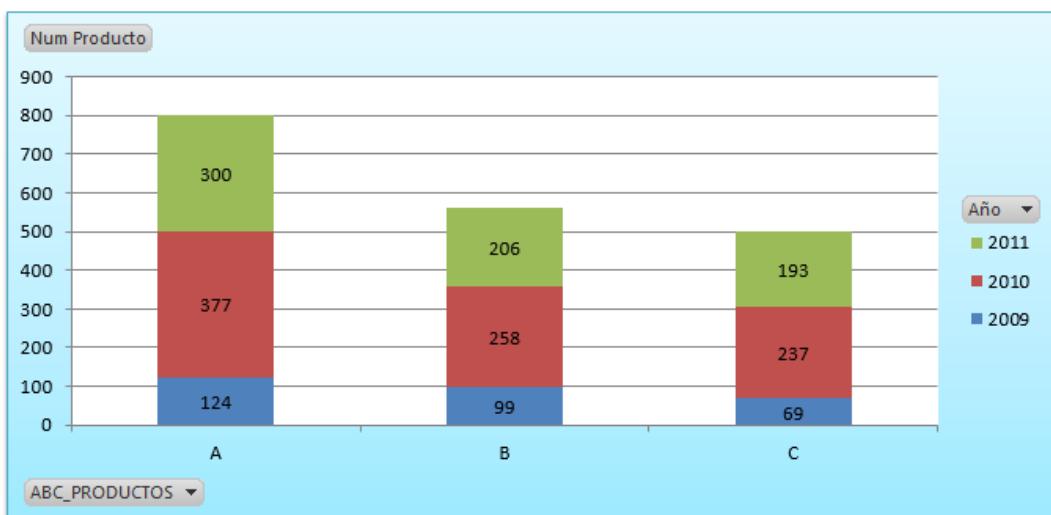
El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial



— ABC por productos

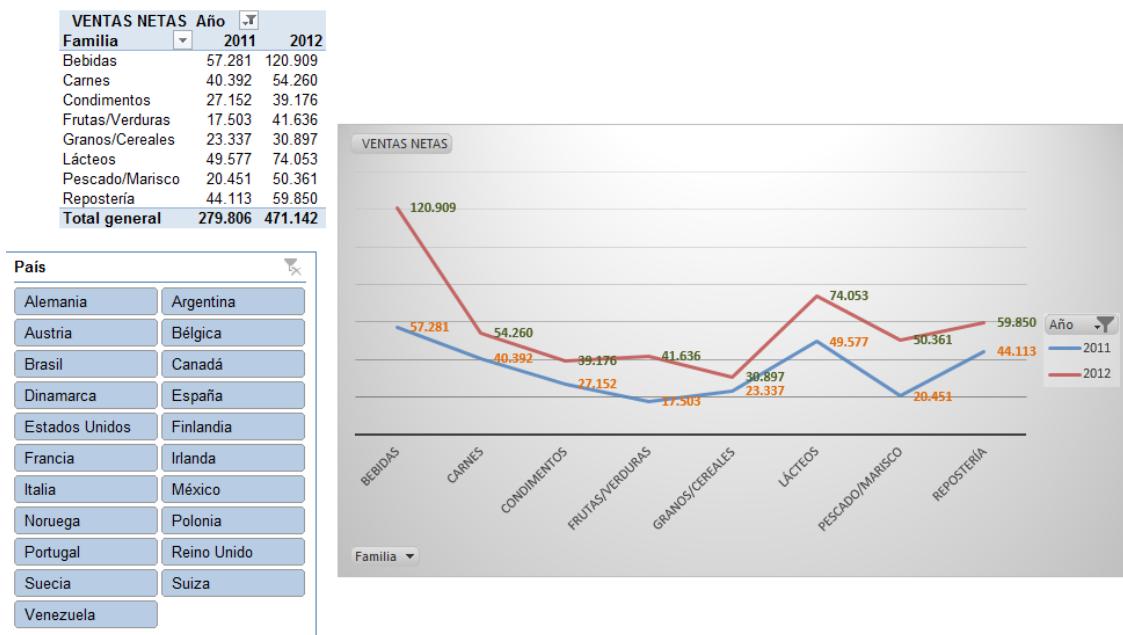
Num Producto Año ▾

ABC_PRODUCTOS		2009	2010	2011
A		124	377	300
B		99	258	206
C		69	237	193
Total general		292	872	699



El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

— Comparativo de ventas por país



— Desviaciones del presupuesto



8. Casos prácticos de reporting

8.1 Sistema de reporting en una escuela de negocio

Reporting para el análisis y control de cursos y seminarios

Introducción

Una organización sea del tipo que sea necesita conocer la evolución de su actividad desde diferentes puntos de vista, para identificar como realizar las diferentes mejoras a los resultados negativos o bien aumentar los resultados obtenidos con los proyectos que funcionan mejor, vamos a desarrollar un caso práctico de una institución de enseñanza que realiza cursos y seminarios de diferentes áreas enfocados a un público que está trabajando en los diferentes departamentos de las empresas.

El dato es un valor crítico en el entorno empresarial, y representa y materializa su garantía para la continuidad de cualquier tipo de organización, por lo que debe existir un sistema de información que debe ser capaz de proporcionar un acceso ágil y flexible a los datos para apoyar la toma de decisiones de los diferentes responsables. Mediante la información podemos medir las actuaciones y resultados en cualquier organización y saber si se consiguen los diferentes objetivos. *Nuestra elevada experiencia en la implantación de sistemas de reporting nos permite presentarles este ejemplo aplicado a una escuela de formación.*

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Los datos utilizados son simulados. Podemos hacernos algunas preguntas como son:

¿Qué número de alumnos teníamos para cada área de formación?

¿En qué áreas han aumentado o disminuido los alumnos de un año a otro?

¿Qué cursos han facturado más en un año respecto a otro?

¿En qué cursos se ha ganado o perdido dinero?

¿Qué cursos han tenido más éxito?

¿Qué áreas han aumentado la facturación?

¿Qué éxito han tenido los nuevos cursos?

¿En qué cursos se han hecho descuentos?

Datos de la escuela de formación

A continuación presentamos los cursos y seminarios de una escuela de formación, todos los datos están referidos a los años 2011 y 2012.

Áreas, sub áreas y tipos de cursos:

ÁREA	SUBÁREA	TIPO_CURSO
■ COMERCIAL Y MARKETING	■ COMERCIAL	CURSO
COMERCIAL Y MARKETING	COMERCIAL	SEMINARIO
COMERCIAL Y MARKETING	■ MARKETING	CURSO
COMERCIAL Y MARKETING	MARKETING	SEMINARIO
■ COMPRAS Y LOGÍSTICA	■ COMPRAS	CURSO
COMPRAS Y LOGÍSTICA	■ GESTIÓN LOGÍSTICA	CURSO
COMPRAS Y LOGÍSTICA	GESTIÓN LOGÍSTICA	SEMINARIO
■ ECONÓMICO FINANCIERA	■ CONTABILIDAD Y FISCAL	CURSO
ECONÓMICO FINANCIERA	CONTABILIDAD Y FISCAL	SEMINARIO
ECONÓMICO FINANCIERA	■ FINANZAS Y CONTROL DE GESTIÓN	CURSO
ECONÓMICO FINANCIERA	FINANZAS Y CONTROL DE GESTIÓN	SEMINARIO
ECONÓMICO FINANCIERA	■ TESORERÍA	CURSO
ECONÓMICO FINANCIERA	TESORERÍA	SEMINARIO
■ LABORAL	■ GESTIÓN LABORAL	CURSO
LABORAL	GESTIÓN LABORAL	SEMINARIO
LABORAL	■ NÓMINAS Y CONTRATACIÓN	CURSO
LABORAL	NÓMINAS Y CONTRATACIÓN	SEMINARIO
■ MICROINFORMÁTICA	■ EXCEL	SEMINARIO
MICROINFORMÁTICA	GESTIÓN INFORMÁTICA	SEMINARIO
MICROINFORMÁTICA	■ POWERPOINT	CURSO
MICROINFORMÁTICA	WORD	CURSO
MICROINFORMÁTICA	WORD	SEMINARIO
■ RECURSO HUMANOS	■ GESTIÓN DE LOS RRHH	CURSO
RECURSO HUMANOS	GESTIÓN DE LOS RRHH	SEMINARIO
RECURSO HUMANOS	■ SELECCIÓN PERSONAL	CURSO
RECURSO HUMANOS	SELECCIÓN PERSONAL	SEMINARIO

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Resumen de la actividad: número de cursos

➤ Número de cursos

- Número de cursos por áreas

ÁREA	Valores	CURSO	% de Cursos				
			Número_Cursos	2011	2012	2011	2012
ECONÓMICO FINANCIERA	22	25	30%	32%			
COMERCIAL Y MARKETING	18	19	24%	24%			
RECURSO HUMANOS	15	15	20%	19%			
LABORAL	9	9	12%	11%			
MICROINFORMÁTICA	6	6	8%	8%			
COMPRA Y LOGÍSTICA	4	5	5%	6%			
Total general	74	79	100%	100%			



El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

- Variación del número de cursos por áreas

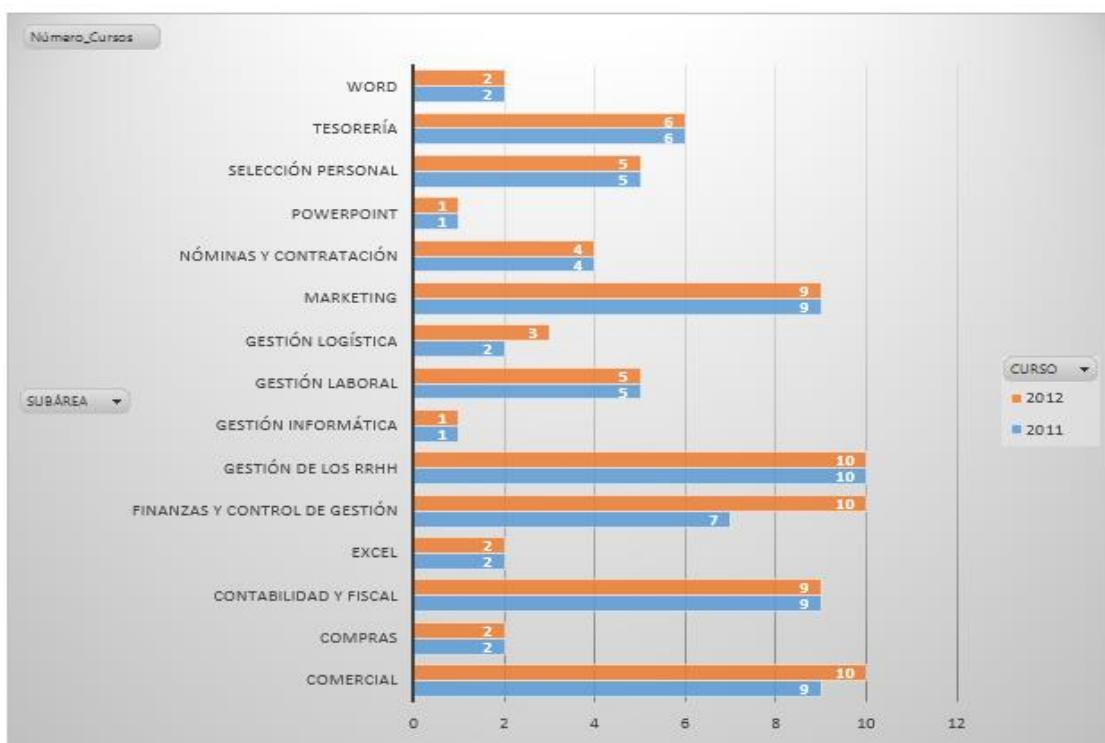
ÁREA		Valores		CURSO	Diferencia de Cursos	2011	2012
		Número_Cursos					
COMERCIAL Y MARKETING		18		19	1		
COMPRAS Y LOGÍSTICA		4		5	1		
ECONÓMICO FINANCIERA		22		25	3		
LABORAL		9		9	0		
MICROINFORMÁTICA		6		6	0		
RECURSO HUMANOS		15		15	0		
Total general		74		79	5		

- Número de cursos por subáreas

ÁREA	SUBÁREA	Valores		CURSO	% de Cursos	2011	2012
		Número_Cursos					
ECONÓMICO FINANCIERA	CONTABILIDAD Y FISCAL	9	▲	9	12%	11%	
	FINANZAS Y CONTROL DE GESTIÓN	7	▲	10	9%	13%	
	TESORERÍA	6	—	6	8%	8%	
COMERCIAL Y MARKETING	COMERCIAL	9	▲	10	12%	13%	
	MARKETING	9	▲	9	12%	11%	
RECURSO HUMANOS	GESTIÓN DE LOS RRHH	10	▲	10	14%	13%	
	SELECCIÓN PERSONAL	5	—	5	7%	6%	
LABORAL	GESTIÓN LABORAL	5	—	5	7%	6%	
	NÓMINAS Y CONTRATACIÓN	4	—	4	5%	5%	
MICROINFORMÁTICA	EXCEL	2	▼	2	3%	3%	
	GESTIÓN INFORMÁTICA	1	▼	1	1%	1%	
	POWERPOINT	1	▼	1	1%	1%	
	WORD	2	▼	2	3%	3%	
COMPRAS Y LOGÍSTICA	COMPRAS	2	▼	2	3%	3%	
	GESTIÓN LOGÍSTICA	2	▼	3	3%	4%	
Total general		74		79	100%	100%	

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

- Número de cursos por subáreas



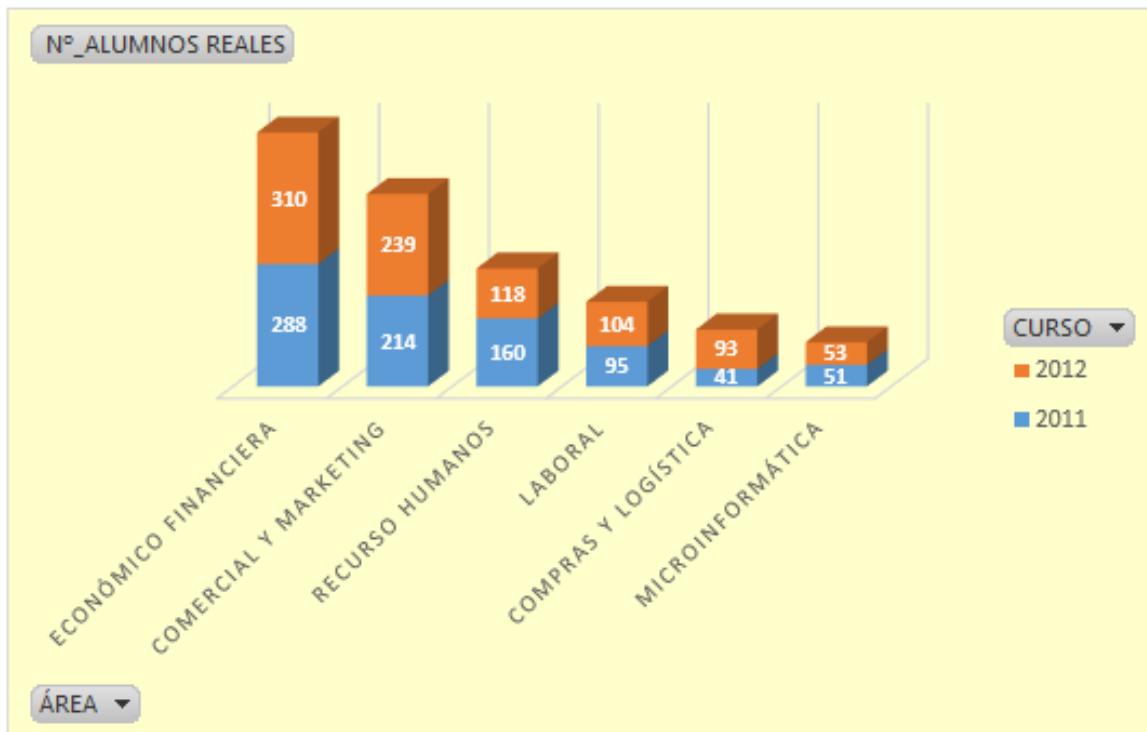
- Variación del número de cursos por subáreas

ÁREA	SUBÁREA	Valores	CURSO	Diferencia de Cursos		2012
				2011	2012	
COMERCIAL Y MARKETING	COMERCIAL	▲	9 ▲	10	1	1
	MARKETING	▲	9 ▲	9	0	0
COMPRAS Y LOGÍSTICA	COMPRAS	▼	2 ▼	2	0	0
	GESTIÓN LOGÍSTICA	▼	2 ▼	3	1	1
ECONÓMICO FINANCIERA	CONTABILIDAD Y FISCAL	▲	9 ▲	9	0	0
	FINANZAS Y CONTROL DE GESTIÓN	▬	7 ▲	10	3	3
	TESORERÍA	▬	6 ▬	6	0	0
LABORAL	GESTIÓN LABORAL	▬	5 ▬	5	0	0
	NÓMINAS Y CONTRATACIÓN	▬	4 ▬	4	0	0
MICROINFORMÁTICA	EXCEL	▼	2 ▼	2	0	0
	GESTIÓN INFORMÁTICA	▼	1 ▼	1	0	0
	POWERPOINT	▼	1 ▼	1	0	0
	WORD	▼	2 ▼	2	0	0
RECURSO HUMANOS	GESTIÓN DE LOS RRHH	▲	10 ▲	10	0	0
	SELECCIÓN PERSONAL	▬	5 ▬	5	0	0
Total general			74	79	5	

 **Resumen de la actividad: número de alumnos por curso**

- Evolución de los alumnos por área y curso

ÁREA	Valores	CURSO		% Nº_ALUMNOS REALES	ACUM Nº_ALUMNOS REALES	2012	2011	2012
		2011	2012					
ECONÓMICO FINANCIERA	288	310	34%	34%	33,92%	33,81%		
COMERCIAL Y MARKETING	214	239	25%	26%	59,13%	59,87%		
RECURSO HUMANOS	160	118	19%	13%	77,97%	72,74%		
LABORAL	95	104	11%	11%	89,16%	84,08%		
COMPRAS Y LOGÍSTICA	41	93	5%	10%	93,99%	94,22%		
MICROINFORMÁTICA	51	53	6%	6%	100,00%	100,00%		
Total general	849	917	100%	100%				



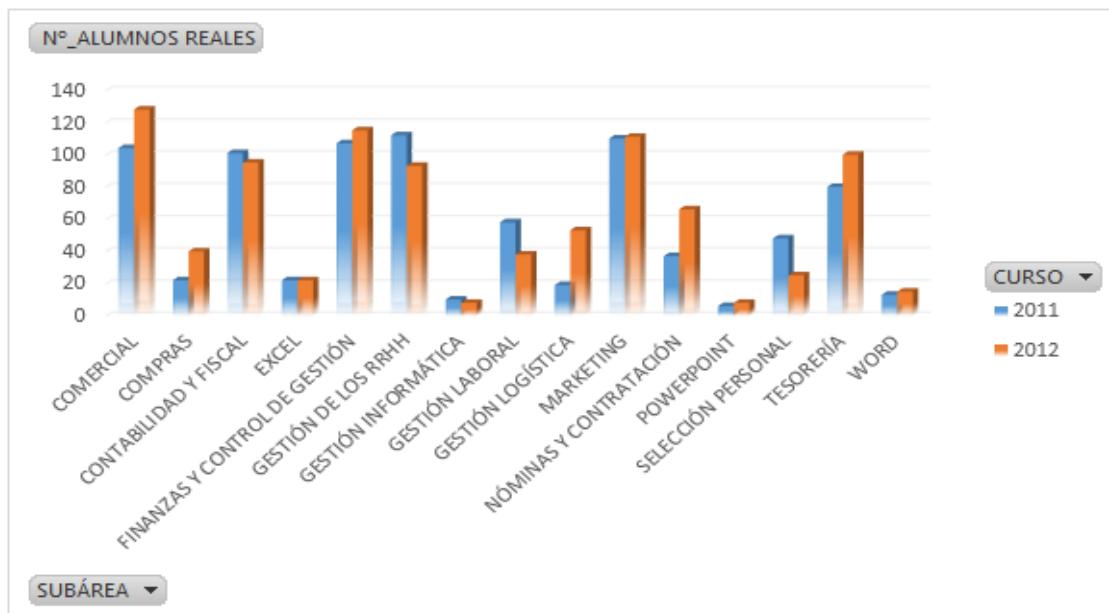
El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

- Variación de alumnos por área y curso

ÁREA	Valores		CURSO ▾	DIFERENCIA Nº ALUMNOS REALES		% DIF. Nº ALUMNOS REALES	
	2011	2012		2011	2012	2011	2012
RECURSO HUMANOS	160	118		-42		-26%	
MICROINFORMÁTICA	51	53		2		4%	
LABORAL	95	104		9		9%	
ECONÓMICO FINANCIERA	288	310		22		8%	
COMPRAS Y LOGÍSTICA	41	93		52		127%	
COMERCIAL Y MARKETING	214	239		25		12%	
Total general	849	917		68		8%	

- Evolución de alumnos por subárea

ÁREA	SUBÁREA	Valores		CURSO ▾	% Nº ALUMNOS REALES	
		2011	2012		2011	2012
ECONÓMICO FINANCIERA	CONTABILIDAD Y FISCAL	101	95	12%	10%	
	FINANZAS Y CONTROL DE GESTIÓN	107	115	13%	13%	
	TESORERÍA	80	100	9%	11%	
COMERCIAL Y MARKETING	COMERCIAL	104	128	12%	14%	
	MARKETING	110	111	13%	12%	
RECURSO HUMANOS	GESTIÓN DE LOS RRHH	112	93	13%	10%	
	SELECCIÓN PERSONAL	48	25	6%	3%	
LABORAL	GESTIÓN LABORAL	58	38	7%	4%	
	NÓMINAS Y CONTRATACIÓN	37	66	4%	7%	
COMPRAS Y LOGÍSTICA	COMPRAS	22	40	3%	4%	
	GESTIÓN LOGÍSTICA	19	53	2%	6%	
MICROINFORMÁTICA	EXCEL	22	22	3%	2%	
	GESTIÓN INFORMÁTICA	10	8	1%	1%	
	POWERPOINT	6	8	1%	1%	
	WORD	13	15	2%	2%	
Total general		849	917	100%	100%	



El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

- Variación de alumnos por subárea y curso

ÁREA	SUBÁREA		Valores		CURSO		DIFERENCIA N°_ALUMNOS REALES	% DIF. N°_ALUMNOS REALES
			2011	2012	2011	2012		
RECURSO HUMANOS	GESTIÓN DE LOS RRHH		112	93	-19	-17%		
RECURSO HUMANOS	SELECCIÓN PERSONAL		48	25	-23	-48%		
MICROINFORMÁTICA	EXCEL		22	22	0	0%		
MICROINFORMÁTICA	GESTIÓN INFORMÁTICA		10	8	-2	-20%		
MICROINFORMÁTICA	POWERPOINT		6	8	2	33%		
MICROINFORMÁTICA	WORD		13	15	2	15%		
LABORAL	GESTIÓN LABORAL		58	38	-20	-34%		
LABORAL	NÓMINAS Y CONTRATACIÓN		37	66	29	78%		
ECONÓMICO FINANCIERA	CONTABILIDAD Y FISCAL		101	95	-6	-6%		
ECONÓMICO FINANCIERA	FINANZAS Y CONTROL DE GESTIÓN		107	115	8	7%		
ECONÓMICO FINANCIERA	TESORERÍA		80	100	20	25%		
COMPRA Y LOGÍSTICA	COMPRA		22	40	18	82%		
COMPRA Y LOGÍSTICA	GESTIÓN LOGÍSTICA		19	53	34	179%		
COMERCIAL Y MARKETING	COMERCIAL		104	128	24	23%		
COMERCIAL Y MARKETING	MARKETING		110	111	1	1%		
Total general			849	917	68	8%		

Evolución de la facturación de cursos

- Facturación por tipo de curso

TIPO_CURSO	Valores		CURSO		% FACTURACIÓN		
	FACTURACIÓN	2011	2012	2011	2012	2011	2012
CURSO	258.200	253.548		82%		82%	74%
SEMINARIO	58.360	89.120		18%		18%	26%
Total general	316.560	342.668		100%		100%	100%

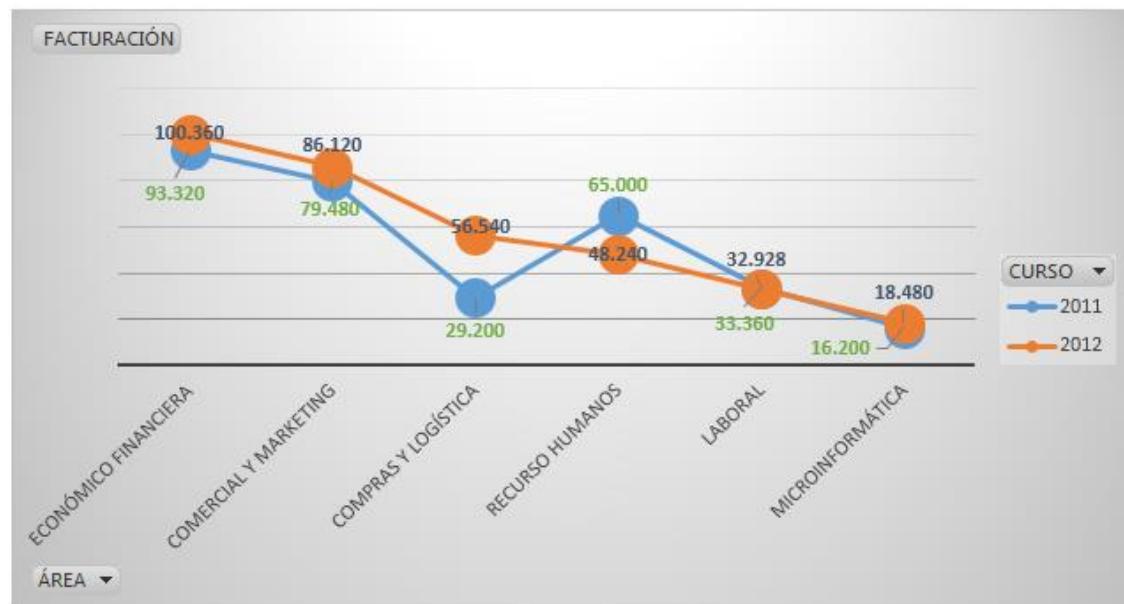


El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial



- Evolución de la facturación por áreas

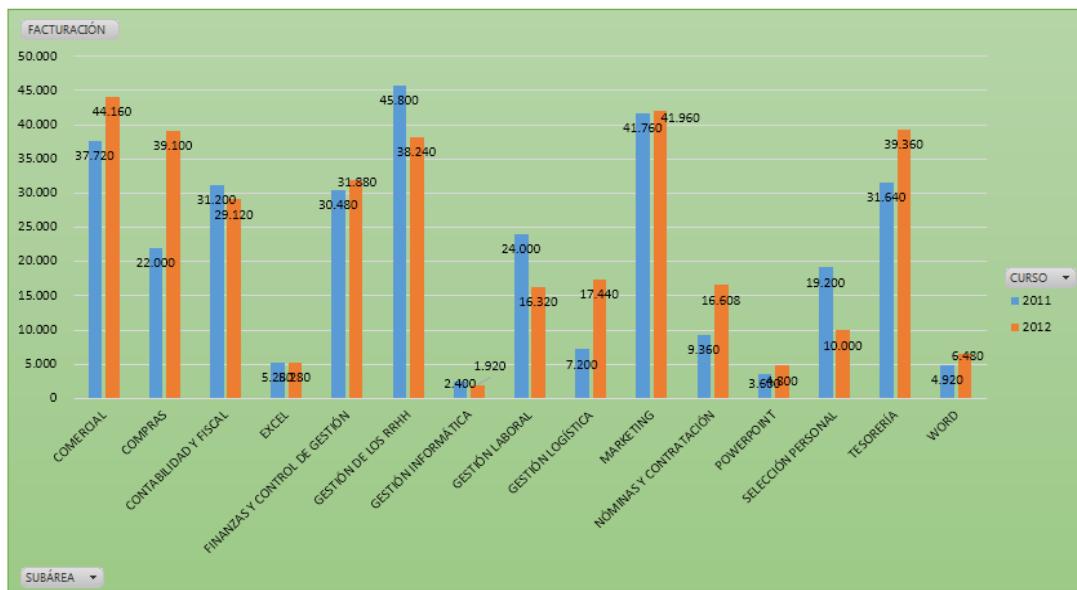
ÁREA	Valores		CURSO		% FACTURACIÓN		DIFERENCIA FACTURACIÓN	
	FACTURACIÓN	2011	2012	2011	2012	2011	2012	
ECONÓMICO FINANCIERA	93.320	100.360	29%	29%				7.040
COMERCIAL Y MARKETING	79.480	86.120	25%	25%				6.640
COMPRAS Y LOGÍSTICA	29.200	56.540	9%	16%				27.340
RECURSO HUMANOS	65.000	48.240	21%	14%			-16.760	
LABORAL	33.360	32.928	11%	10%			-432	
MICROINFORMÁTICA	16.200	18.480	5%	5%				2.280
Total general	316.560	342.668	100%	100%				26.108



El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

- Evolución de la facturación por subáreas

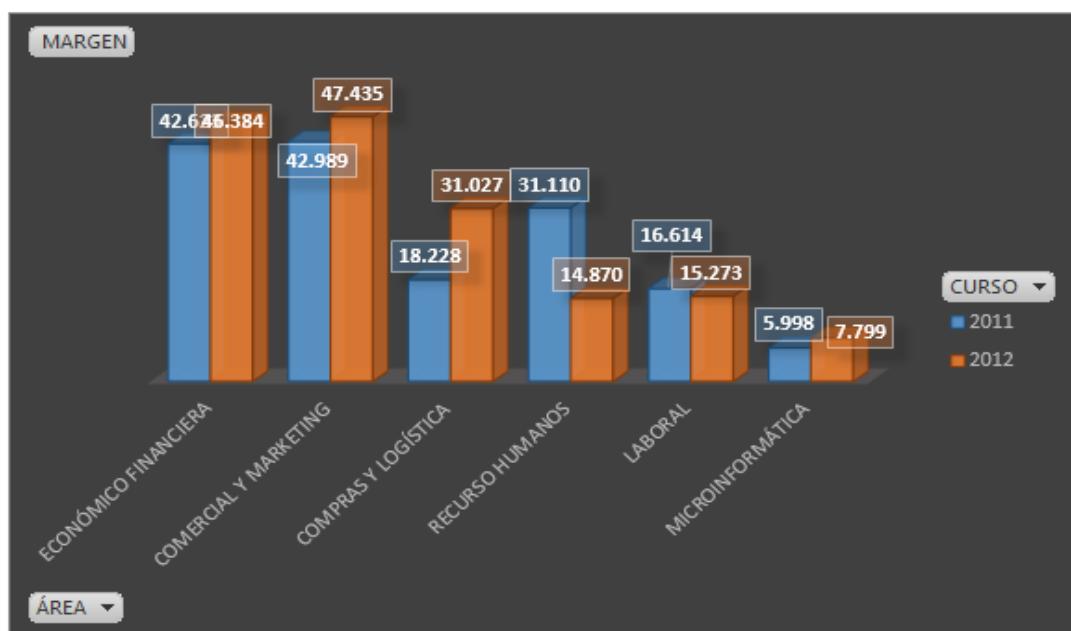
ÁREA	SUBÁREA		Valores	CURSO	% FACTURACIÓN	DIFERENCIA FACTURACIÓN	
			FACTURACIÓN	2011	2012		
ECONÓMICO FINANCIERA	CONTABILIDAD Y FISCAL		31.200	29.120	10%	8%	-2.080
ECONÓMICO FINANCIERA	FINANZAS Y CONTROL DE GESTIÓN		30.480	31.880	10%	9%	1.400
ECONÓMICO FINANCIERA	TESORERÍA		31.640	39.360	10%	11%	7.720
Total ECONÓMICO FINANCIERA			93.320	100.360	29%	29%	7.040
COMERCIAL Y MARKETING	COMERCIAL		37.720	44.160	12%	13%	6.440
COMERCIAL Y MARKETING	MARKETING		41.760	41.960	13%	12%	200
Total COMERCIAL Y MARKETING			79.480	86.120	25%	25%	6.640
COMPRA Y LOGÍSTICA	COMPRA		22.000	39.100	7%	11%	17.100
COMPRA Y LOGÍSTICA	GESTIÓN LOGÍSTICA		7.200	17.440	2%	5%	10.240
Total COMPRA Y LOGÍSTICA			29.200	56.540	9%	16%	27.340
RECURSO HUMANOS	GESTIÓN DE LOS RRHH		45.800	38.240	14%	11%	-7.560
RECURSO HUMANOS	SELECCIÓN PERSONAL		19.200	10.000	6%	3%	-9.200
Total RECURSO HUMANOS			65.000	48.240	21%	14%	-16.760
LABORAL	GESTIÓN LABORAL		24.000	16.320	8%	5%	-7.680
LABORAL	NÓMINAS Y CONTRATACIÓN		9.360	16.608	3%	5%	7.248
Total LABORAL			33.360	32.928	11%	10%	-432
MICROINFORMÁTICA	EXCEL		5.280	5.280	2%	2%	0
MICROINFORMÁTICA	GESTIÓN INFORMÁTICA		2.400	1.920	1%	1%	-480
MICROINFORMÁTICA	POWERPOINT		3.600	4.800	1%	1%	1.200
MICROINFORMÁTICA	WORD		4.920	6.480	2%	2%	1.560
Total MICROINFORMÁTICA			16.200	18.480	5%	5%	2.280
Total general			316.560	342.668	100%	100%	26.108



El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

- Análisis de resultados o márgenes por áreas

ÁREA	Valores MARGEN	CURSO		% MARGEN		MARGEN/FACTURACIÓN	
		2011	2012	2011	2012	2011	2012
ECONÓMICO FINANCIERA	42.623	46.384	27%	28%	46%	46%	
COMERCIAL Y MARKETING	42.989	47.435	27%	29%	54%	55%	
COMPRAS Y LOGÍSTICA	18.228	31.027	12%	19%	62%	55%	
RECURSO HUMANOS	31.110	14.870	20%	9%	48%	31%	
LABORAL	16.614	15.273	11%	9%	50%	46%	
MICROINFORMÁTICA	5.998	7.799	4%	5%	37%	42%	
Total general	157.562	162.788	100%	100%	50%	48%	

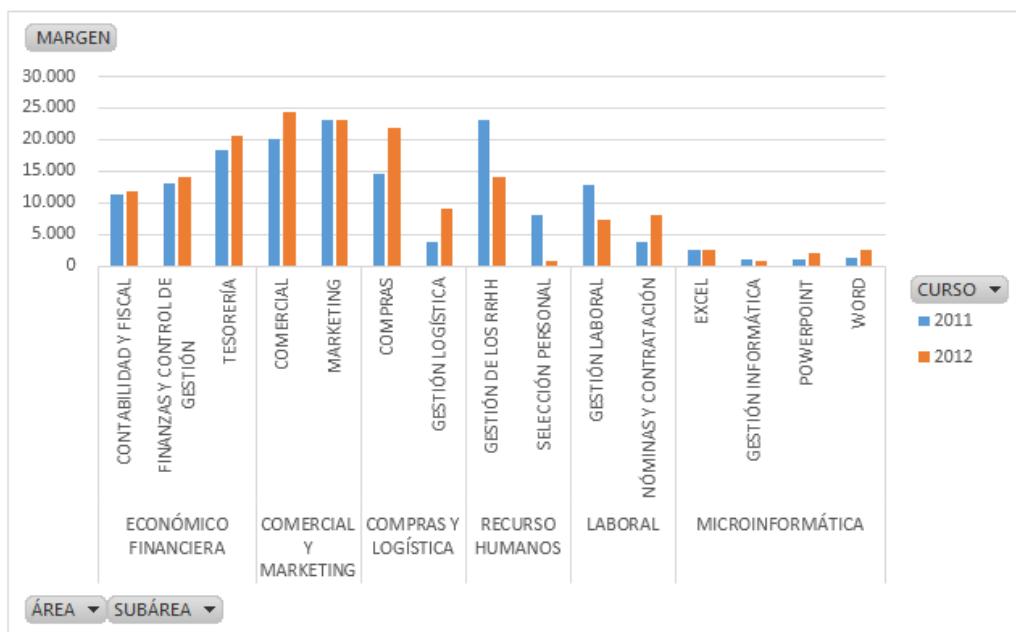


- Variación entre años resultados o márgenes por áreas

ÁREA	Valores MARGEN	CURSO		DIFERENCIA MARGEN	
		2011	2012	2011	2012
ECONÓMICO FINANCIERA	42.623	46.384			3.762
COMERCIAL Y MARKETING	42.989	47.435			4.446
COMPRAS Y LOGÍSTICA	18.228	31.027			12.799
RECURSO HUMANOS	31.110	14.870			-16.240
LABORAL	16.614	15.273			-1.341
MICROINFORMÁTICA	5.998	7.799			1.801
Total general	157.562	162.788			5.225

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

ÁREA	SUBÁREA	Valores MARGEN	CURSO	% MARGEN	MARGEN/FACURACIÓN		
			2011		2012	2011	2012
ECONÓMICO FINANCIERA	CONTABILIDAD Y FISCAL	11.328	11.685	7%	7%	36%	40%
ECONÓMICO FINANCIERA	FINANZAS Y CONTROL DE GESTIÓN	13.059	14.065	8%	9%	43%	44%
ECONÓMICO FINANCIERA	TESORERÍA	18.236	20.634	12%	13%	58%	52%
COMERCIAL Y MARKETING	COMERCIAL	19.999	24.286	13%	15%	53%	55%
COMERCIAL Y MARKETING	MARKETING	22.990	23.148	15%	14%	55%	55%
COMPRAS Y LOGÍSTICA	COMPRAS	14.460	21.969	9%	13%	66%	56%
COMPRAS Y LOGÍSTICA	GESTIÓN LOGÍSTICA	3.768	9.058	2%	6%	52%	52%
RECURSO HUMANOS	GESTIÓN DE LOS RRHH	22.982	14.010	15%	9%	50%	37%
RECURSO HUMANOS	SELECCIÓN PERSONAL	8.128	860	5%	1%	42%	9%
LABORAL	GESTIÓN LABORAL	12.820	7.253	8%	4%	53%	44%
LABORAL	NÓMINAS Y CONTRATACIÓN	3.794	8.020	2%	5%	41%	48%
MICROINFORMÁTICA	EXCEL	2.571	2.571	2%	2%	49%	49%
MICROINFORMÁTICA	GESTIÓN INFORMÁTICA	1.096	717	1%	0%	46%	37%
MICROINFORMÁTICA	POWERPOINT	1.044	1.992	1%	1%	29%	42%
MICROINFORMÁTICA	WORD	1.287	2.519	1%	2%	26%	39%
Total general		157.562	162.788	100%	100%	50%	48%



El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

- Variación entre años de resultados o márgenes por subáreas

ÁREA	SUBÁREA		Valores	CURSO	DIFERENCIA MARGEN	MARGEN/FACURACIÓN			
			MARGEN	2011	2012		2011	2012	
ECONÓMICO FINANCIERA	CONTABILIDAD Y FISCAL		11.328	11.685			357	36%	40%
ECONÓMICO FINANCIERA	FINANZAS Y CONTROL DE GESTIÓN		13.059	14.065			1.006	43%	44%
ECONÓMICO FINANCIERA	TESORERÍA		18.236	20.634			2.399	58%	52%
COMERCIAL Y MARKETING	COMERCIAL		19.999	24.286			4.288	53%	55%
COMERCIAL Y MARKETING	MARKETING		22.990	23.148			158	55%	55%
COMPRAS Y LOGÍSTICA	COMPRA		14.460	21.969			7.509	66%	56%
COMPRAS Y LOGÍSTICA	GESTIÓN LOGÍSTICA		3.768	9.058			5.290	52%	52%
RECURSO HUMANOS	GESTIÓN DE LOS RRHH		22.982	14.010		-8.972	50%	37%	
RECURSO HUMANOS	SELECCIÓN PERSONAL		8.128	860		-7.268	42%	9%	
LABORAL	GESTIÓN LABORAL		12.820	7.253		-5.567	53%	44%	
LABORAL	NÓMINAS Y CONTRATACIÓN		3.794	8.020			4.226	41%	48%
MICROINFORMÁTICA	EXCEL		2.571	2.571			0	49%	49%
MICROINFORMÁTICA	GESTIÓN INFORMÁTICA		1.096	717		-379	46%	37%	
MICROINFORMÁTICA	POWERPOINT		1.044	1.992			948	29%	42%
MICROINFORMÁTICA	WORD		1.287	2.519			1.232	26%	39%
Total general			157.562	162.788			5.225	50%	48%

- Análisis comparativo de ventas y márgenes por áreas

ÁREA		Valores	CURSO	MARGEN	MARGEN/FACTURACIÓN		
		FACTURACIÓN	2011	2012	2011	2012	
ECONÓMICO FINANCIERA		93.320	100.360	42.623	46.384	46%	46%
COMERCIAL Y MARKETING		79.480	86.120	42.989	47.435	54%	55%
COMPRAS Y LOGÍSTICA		29.200	56.540	18.228	31.027	62%	55%
RECURSO HUMANOS		65.000	48.240	31.110	14.870	48%	31%
LABORAL		33.360	32.928	16.614	15.273	50%	46%
MICROINFORMÁTICA		16.200	18.480	5.998	7.799	37%	42%
Total general		316.560	342.668	157.562	162.788	50%	48%

- Análisis comparativo de ventas y márgenes por subáreas

ÁREA	SUBÁREA	Valores	CURSO	MARGEN	MARGEN/FACTURACIÓN		
		FACTURACIÓN	2011	2012	2011	2012	
ECONÓMICO FINANCIERA	CONTABILIDAD Y FISCAL	31.200	29.120	11.328	11.685	36%	40%
ECONÓMICO FINANCIERA	FINANZAS Y CONTROL	30.480	31.880	13.059	14.065	43%	44%
ECONÓMICO FINANCIERA	TESORERÍA	31.640	39.360	18.236	20.634	58%	52%
Total ECONÓMICO FINANCIERA		93.320	100.360	42.623	46.384	46%	46%
COMERCIAL Y MARKETING	COMERCIAL	37.720	44.160	19.999	24.286	53%	55%
COMERCIAL Y MARKETING	MARKETING	41.760	41.960	22.990	23.148	55%	55%
Total COMERCIAL Y MARKETING		79.480	86.120	42.989	47.435	54%	55%
COMPRAS Y LOGÍSTICA	COMPRA	22.000	39.100	14.460	21.969	66%	56%
COMPRAS Y LOGÍSTICA	GESTIÓN LOGÍSTICA	7.200	17.440	3.768	9.058	52%	52%
Total COMPRAS Y LOGÍSTICA		29.200	56.540	18.228	31.027	62%	55%
RECURSO HUMANOS	GESTIÓN DE LOS RRHH	45.800	38.240	22.982	14.010	50%	37%
RECURSO HUMANOS	SELECCIÓN PERSONAL	19.200	10.000	8.128	860	42%	9%
Total RECURSO HUMANOS		65.000	48.240	31.110	14.870	48%	31%
LABORAL	GESTIÓN LABORAL	24.000	16.320	12.820	7.253	53%	44%
LABORAL	NÓMINAS Y CONTRATACIÓN	9.360	16.608	3.794	8.020	41%	48%
Total LABORAL		33.360	32.928	16.614	15.273	50%	46%
MICROINFORMÁTICA	EXCEL	5.280	5.280	2.571	2.571	49%	49%
MICROINFORMÁTICA	GESTIÓN INFORMÁTICA	2.400	1.920	1.096	717	46%	37%
MICROINFORMÁTICA	POWERPOINT	3.600	4.800	1.044	1.992	29%	42%
MICROINFORMÁTICA	WORD	4.920	6.480	1.287	2.519	26%	39%
Total MICROINFORMÁTICA		16.200	18.480	5.998	7.799	37%	42%
Total general		316.560	342.668	157.562	162.788	50%	48%

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

- Análisis de cursos con descuentos

SUBÁREA	(Todas)	CURSO	FACTURACIÓN	DESCUENTOS_RE	MARGEN	MARGEN/FACTURACIÓN
DESCUENTOS_RE	(Varios el Vientos)					
CURSOS Y SEMINARIOS			2011	2012	2011	2012
Gestión y reclamación de impagados			12.000		1.700	
Aplicación práctica de las Tablas Dinámicas con Excel a las áreas de Logística y de Compras			6.160		2.000	
recursos humanos			8.640		3.000	
Cómo mejorar la gestión de compras			31.500		6.000	
desviaciones			9.600		1.500	
Gestión de créditos a clientes			8.800		2.000	
reestructuración de plantillas			4.800		1.000	
Contable y Fiscal del ejercicio			9.120		2.000	
y Seguros Sociales			4.608		500	
Sistemas y procedimientos de negociación colectiva			3.600		500	
gestión y reporting			5.040		800	
Total general			27.360	76.508	4.800	16.200
					10.894	34.721
					40%	45%

- Cursos que no cumplen el mínimo número de alumnos y tienen resultados y márgenes muy bajos o negativos

SUBÁREA	Valores	CURSO	FACTURACIÓN	MARGEN	Nº ALUMNOS REA	ALUMNOS_MÍNIMOS
CURSOS Y SEMINARIOS			2011	2012	2011	2012
Aplicaciones de Excel para el área financiera			1.440		18	8
Cómo elaborar el Plan de Comunicación Digital aplicación práctica			840		-136	6
Cómo realizar con PowerPoint presentaciones eficaces			3.600		1.044	6
Consolidación Contable de sociedades			1.200		-172	8
Evaluación del potencial de los trabajadores y confección de planes de Carrera			1.680		527	6
Gestión de horarios laborales en la empresa			2.400		-104	5
Gestión de los principales métodos y sistemas de jubilación en la empresa			1.440		338	7
Métodos de selección de personal por diferentes tipos de competencias			1.600		144	6
Prevención de riesgos laborales			2.880		1.155	6
Previsiones y seguimiento de objetivos de ventas con Excel			1.200		-172	6
Procesos para la selección de personal			2.400		776	6
Sistemas de contratación y régimen jurídico para extranjeros			960		-42	6
Sistemas para obtener el máximo provecho a las redes sociales para la selección de personal			1.920		-483	7
Técnicas y procedimientos de selección de personal			2.400		-104	5
Utilización de las Redes Sociales para la Selección de Personal			1.680		527	7
Word para usuarios avanzados			3.000		570	6
Total general			8.760	21.880	1.400	2.485
					20	60
					26	77

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Anexos detalles de cursos

- Ranking de cursos por facturación los 10 primeros

CURSOS Y SEMINARIOS	Valores FACTURACIÓN	CURSO	% FACTURACIÓN		
			2011	2012	2011
Gestión y reclamación de impagados	9.000		12.000		10% 12%
Cómo implantar y gestionar un sistema de indicadores de recursos humanos	8.160		8.640		9% 9%
Cómo mejorar la gestión de compras	18.000		31.500		20% 31%
Elaboración de presupuestos y seguimiento de desviaciones	9.600		4.320		11% 4%
Gestión de créditos a clientes	7.600		8.800		8% 9%
Gestión y control del absentismo Laboral	8.640		5.760		10% 6%
Gestión y optimización de los Stocks	5.280		7.680		6% 8%
Procedimientos y ejemplos para realizar el Cierre Contable y Fiscal del ejercicio	9.120		7.200		10% 7%
Técnicas para la supervisión y desarrollo de equipos comerciales	8.160		7.680		9% 8%
Técnicas y aplicaciones comerciales para no comerciales	6.600		6.600		7% 7%
Total general	90.160		100.180		100% 100%

- Facturación de los nuevos cursos y comparación con mínimos

CURSOS Y SEMINARIOS	Valores FACTURACIÓN	CURSO	MARGEN_MÍNIMO			ALUMNOS_MÍNIMOS	Nº_ALUMNOS REALES
			2012	2012	2012		
Aplicación práctica de las tablas dinámicas con Excel al área financiera, control presupuestario y gestión de indicadores	5.040		3.182		527,2	6	18
Aplicación práctica de las Tablas Dinámicas con Excel a las áreas de Logística y de Compras	6.160		2.066		527,2	6	22
Cómo aplicar las tablas dinámicas a la gestión financiera, contable y de auditoría	4.200		2.518		527,2	6	15
Cómo aplicar las Tablas Dinámicas con Excel para mejorar la Gestión Comercial: control de objetivos e indicadores	5.880		3.845		527,2	6	21
Herramientas prácticas con tablas dinámicas de Excel para mejorar el control de gestión	5.600		3.624		527,2	6	20
Total general	26.880		15.235		2636	30	96

- Los 10 menores márgenes obtenidos de los cursos y seminarios

CURSOS Y SEMINARIOS	Valores MARGEN/FACTURACIÓN	CURSO	MARGEN		FACTURACIÓN	
			2011	2012	2011	2012
Aplicaciones de Excel para el área financiera	40%		1%	●	1.155 ●	18
Casos prácticos y ejemplos del nuevo Plan General de Contabilidad	40%		21%	●	1.155 ●	397
Consolidación Contable de sociedades	-14%		27%	●	-172 ●	586
Diseño de los diferentes Cuadros de Mando Integral para dirección	32%		21%	●	776 ●	397
El control, la gestión de costes y gastos por áreas o departamentos	21%		12%	●	397 ●	207
Gestión de horarios laborales en la empresa	41%		-4%	●	2.171 ●	-104
Gestión y mantenimiento del iva	32%		27%	●	776 ●	586
Impuesto sobre Sociedades casos prácticos para su: Cálculo, Liquidación y Planificación	37%		27%	●	966 ●	586
Sistemas para obtener el máximo provecho a las redes sociales para la selección de personal	37%	■	-25%	●	1.792 ●	-483
Técnicas y procedimientos de selección de personal	27%	■	-4%	●	1.034 ●	-104
Valoración de empresas	37%		27%	●	966 ●	586
Total general	34%		12%		11.015	2.673
					32.880	22.320

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

- Análisis por áreas de facturación, y margen en porcentajes

AÑO_INICIO	CURSO	MES_INICIO	ÁREA
2010	2011	1 2 3 4 5 6 10 11	COMERCIAL Y M... ECONÓMICO FI... MICROINFORM...

ÁREA	Valores		CURSO		FACTURACIÓN		% FACTURACIÓN		MARGEN		% MARGEN		MARGEN/FACTURACIÓN	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
ECONÓMICO FINANCIERA	93.320	100.360	29%	29%	42.623	46.384	27%	28%	46%	46%	46%	46%	46%	46%
COMERCIAL Y MARKETING	79.480	86.120	25%	25%	42.989	47.435	27%	29%	54%	54%	54%	55%	54%	55%
COMPRAS Y LOGÍSTICA	29.200	56.540	9%	16%	18.228	31.027	12%	19%	62%	62%	62%	55%	62%	55%
RECURSO HUMANOS	65.000	48.240	21%	14%	31.110	14.870	20%	9%	48%	31%	48%	31%	48%	31%
LABORAL	33.360	32.928	11%	10%	16.614	15.273	11%	9%	50%	46%	50%	46%	50%	46%
MICROINFORMÁTICA	16.200	18.480	5%	5%	5.998	7.799	4%	5%	37%	42%	37%	42%	37%	42%
Total general	316.560	342.668	100%	100%	157.562	162.788	100%	100%	50%	48%	50%	48%	50%	48%

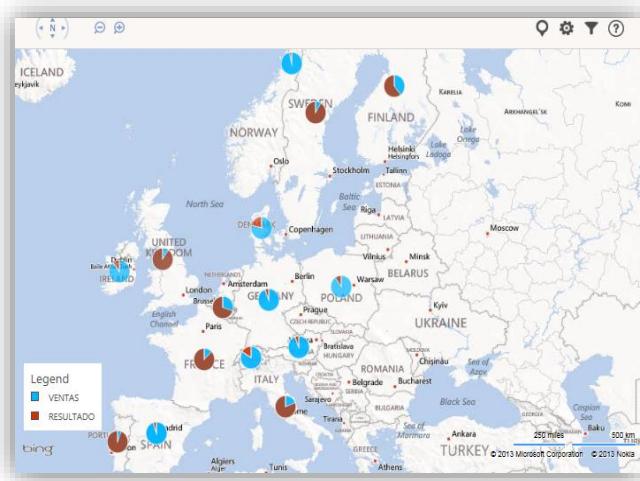
8.2 Sistema de alertas

Control de objetivos y alertas mediante Tablas Dinámicas

INTRODUCCIÓN

Estamos ante una situación en que los sistemas de información bien sea vía reporting o herramientas de Business Intelligence o los propios software de gestión tipo ERP disponen de mucha información, pero al contrario los usuarios de cualquier tipo de organización disponen de poco tiempo para el análisis sea cual sea su posición en el organigrama empresarial, por tanto es imprescindible que se busque una solución a este problema, un caso real que sucedió hace unos días es el siguiente: “**una empresa dedica casi 3 horas al día a procesar la información comercial para ser enviada por email a los diferentes destinatarios, este información es sobre las ventas y su situación respecto a los objetivos, comprobamos que cada usuario debería dedicar entre 1-2 horas a analizar la situación comercial de sus clientes**” este sistema lógicamente no trabaja por excepción sino todo lo contrario por revisión de los datos con un número elevado de cuadros y gráficos e indicadores que requieren mucho tiempo de análisis por parte de los usuarios para poder sacar conclusiones y actuar.

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial



País	Ventas	RESULTADO
Alemania	96.299	16.632
Argentina	6.315	-0.127
Austria	61.577	0.747
Bélgica	15.360	-8.215
Brasil	49.537	-6.431
Canadá	12.414	-906
Dinamarca	10.206	399
España	14.425	-690
Estados Unidos	103.624	-3.516
Finlandia	3.419	-1.228
Francia	27.389	-477
Irlanda	22.796	3.716
Italia	7.068	2.623
Méjico	4.545	5.075
Noruega	3.977	1.159
Polonia	2.105	-2.938
Portugal	2.702	1.386
Reino Unido	27.537	-1.962
Suecia	27.931	7.394
Suiza	9.927	2.155
Venezuela	23.384	3.159
Total general	532.538	-49.039,38

Los sistemas de ALERTA permiten detectar de forma inmediata incidencias y anomalías claves en la gestión de los diferentes responsables

Necesitamos pues una gestión de alertas de negocio que nos informe sobre la Información crítica en tiempo real de aquellas variables u objetivos que no se están cumpliendo o bien que se están cumpliendo por encima de lo previsto aspecto también muy importante y que muchas veces no tenemos en cuenta.

Necesitamos pues un sistema que sea:

✓ **Potente y sencillo**

La potencia debe estar relacionada con su facilidad de uso. Gracias a la simplicidad de manejo y su amplia conectividad, deberemos poder explotar al máximo la gran ventaja que proporciona para los diferentes tipos de usuarios de información clave de gestión en el momento de que se produzca.

✓ **Flexible**

El sistema de alertas además de proporcionar la información lo antes posible, debe permitir, seleccionar la forma de envío y la periodicidad de los informes que queremos obtener para ello debe existir una forma de enviar los informes que se puedan leer en diferentes tipos de dispositivos.

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

✓ Proactivo

De forma tradicional los sistemas de información nos facilitan la información deseada bajo petición del usuario. Los sistemas de alerta cambian este concepto y proporcionan los recursos para que sus sistemas se comuniquen con los usuarios deseados, en el momento detecte alguna situación específica o bien cuando se programe el tipo de informes, hay dos tipos de alertas las programadas o las que nos avisan cuando se produce sólo una determinada incidencia.

✓ Ahorra costes o aumenta los ingresos

Con una correcta gestión de alertas podremos ahorrar costes a la hora de estar puntualmente informados sobre las incidencias producidas en los diferentes ámbitos de trabajo. El hecho de no disponer de este tipo de sistemas nos puede generar, bien un aumento de costes o bien una disminución de ingresos. Utilizando un software que nos permita diseñar un sistema de envío de informes con alertas nos permite anticiparnos a los problemas y evitar los excesos de costes o pérdida de ingresos.

✓ Mínima inversión en software

Los sistemas de Reporting deben incluir un sistema de alertas que partiendo de los diferentes informes el usuario tenga autonomía para crearlas y los envíos de las mismas, es el caso de nuestro sistema de **SCGReporting** con una inversión mínima, si costes de mantenimiento, sin límite de usuarios, consultas vía web puede generar tantos informes como precise utilizando las tablas dinámicas de Excel y ser enviados por un sistema de email que el propio usuario programa.

✓ Sistema independiente y autónomo

No depender de terceros a la hora de gestionar los envíos de informes de Alertas. La gran mayoría de aplicaciones que incorporan funcionalidades de servicios de alarmas se apoyan en proveedores de estos servicios accesibles desde web. Gracias a un sistema de creación de informes los usuarios pueden gestionar todo tipo de alertas sobre cualquier Excel, sin costes adicionales tan sólo con el envío de un email.

ALERTA SOBRE OBJETIVOS DE VENTA

Aquí tenemos los objetivos de ventas por países la diferencia entre las ventas reales y las previstas para el mes 6 ordenadas de mayor desviación a menor con los límites que ha puesto el usuario para cada mes.

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Año

(en blanco)

Empresa

EMP

Mes	0	1	2	3
4	5	6	7	8
9	10	11		

LÍMITES	€	%
SUPERIOR	2.000	5%
INFERIOR	-5.000	-30%

Limites a los semáforos

ID_Concepto	Des_Cocepto	Importe_RE	Importe_PR	DESV_RE-PR_€	DESV_RE-PR_%
112	Japón	0	31.492	-31.492	-100%
104	Canadá	0	19.354	-19.354	-100%
105	Colombia	20.487	38.236	-17.750	-46%
119	Italia	10.270	19.273	-9.003	-47%
109	Marruecos	20.669	28.298	-7.629	-27%
103	EEUU	113.072	117.645	-4.573	-4%
100	Brasil	30.338	30.186	152	1%
106	Bolivia	16.431	15.143	1.288	9%
117	Francia	24.258	22.479	1.779	8%
114	China	8.814	0	8.814	100%
118	Alemania	45.487	19.649	25.838	131%
Total general		289.825	341.755	-51.930	-15%

Pero esta información es demasiado extensa queremos recibir una alerta sobre las desviaciones de cada mes, así tenemos el siguiente gráfico:

Este gráfico y la tabla de datos nos informan de sólo de lo que no funciona: desviaciones

Mes

0	1	2	3
4	5	6	7
8	9	10	11

Mes 6

DESV_RE...

DESVIACIONES INFERIORES A 0

Des_Cocepto	DESV_RE-PR_€
Japón	-31.492
Canadá	-19.354
Colombia	-17.750
Italia	-9.003
Marruecos	-7.629
EEUU	-4.573

ALERTA SOBRE CONTROL DE MÁRGENES EN VENTAS

Año	▼
2011	^
2012	
2010	▼

Mes	▼			
1	2	3	4	^
5	6	7	8	
9	10	11	12	▼

MARGEN NETO	Mes	
Cliente_nombre		3
QUICK-Stop	▼	-7.080
Hungry Owl All-Night Grocers	▼	-5.463
Rattlesnake Canyon Grocery	▼	-4.571
Ernst Handel	▼	-1.528
Königlich Essen	▼	-1.209
Hanari Carnes	►	-739
Ricardo Adocicados	►	-612
White Clover Markets	►	-525
HILARÍÓN-Abastos	►	-68
Cactus Comidas para llevar	►	-62
Berglunds snabbköp	►	-60
LILA-Supermercado	►	-54
Du monde entier	►	-43
Lehmanns Marktstand	►	-34
Océano Atlántico Ltda.	►	-12
Santé Gourmet	►	-11
Wilman Kala	►	-9
Wellington Importadora	►	-5
Around the Horn	►	-3
Galería del gastrónomo	►	-1
Spécialités du monde	▲	0
Lonesome Pine Restaurant	▲	27
Reggiani Caseifici	▲	43
Godos Cocina Típica	▲	61
Suprêmes délices	▲	92
Rancho grande	▲	105
Wolski Zajazd	▲	143
Queen Cozinha	▲	252
Let's Stop N Shop	▲	281
Maison Dewey	▲	294
Tortuga Restaurante	▲	335
Bon app'	▲	569
Folk och fä HB	▲	1.029
Save-a-lot Markets	▲	1.519
Total general		-17.339

Los sistemas tradicionales nos ordenan los clientes que tienen un margen negativo pero nos presentan toda la información lo que queremos es que nos facilite por email de forma inmediata los clientes con márgenes negativos importantes

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Año

2011	^
2012	
2010	▼

Mes

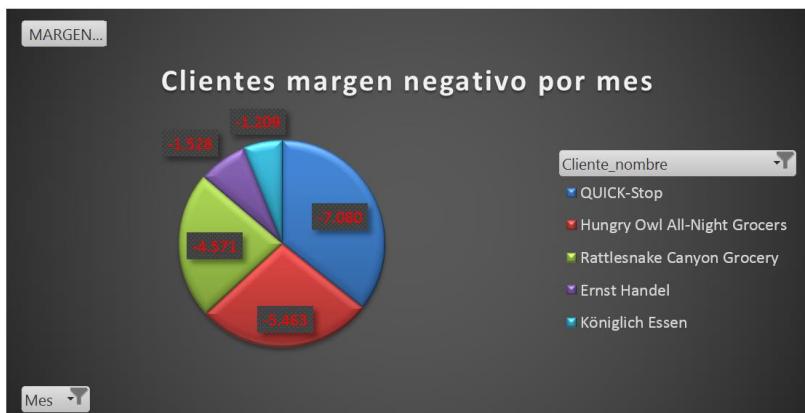
1	2	3	4	^
5	6	7	8	
9	10	11	12	▼

MARGEN NETO

Cliente_nombre	Mes	
QUICK-Stop		-7.080
Hungry Owl All-Night Grocers		-5.463
Rattlesnake Canyon Grocery		-4.571
Ernst Handel		-1.528
Königlich Essen		-1.209
Total general		-19.852

La alerta rápidamente nos indica sólo los clientes que tienen un margen negativo para que podamos actuar de forma inmediata

Las alertas bien definidas nos pueden dar más detalles para actuar



MARGEN NETO

Cliente_nombre	Vendedor	Zona	Delegación	País	Mes
QUICK-Stop	Vendedor 22	ZONA A	Delegación 1	Alemania	3
Hungry Owl All-Night Grocers	Vendedor 20	ZONA A	Delegación 24	Irlanda	
Rattlesnake Canyon Grocery	Vendedor 2	ZONA C	Delegación 13	Estados Unidos	
Ernst Handel	Vendedor 27	ZONA A	Delegación 5	Austria	
Königlich Essen	Vendedor 12	ZONA A	Delegación 1	Alemania	
Total general					-19.852

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

ALERTA SOBRE CONTROL DE RIESGO DE CLIENTES

Es muy importante conocer si un cliente supera los márgenes de riesgo que le concedemos, las alertas deben avisar a los responsables de los diferentes departamentos para que actúen y analicen la situación de un cliente si por ejemplo un cliente supera el riesgo concedido pero tiene pedidos pendientes de entregar es muy importante intervenir de forma inmediata, veamos un ejemplo, a continuación tendremos los riesgos concedidos y los importes consumidos:

Id_cl	Nombre_Cl			Riesgo Albaranes		Riesgo Entregas Pendientes	Riesgo Pedidos Pendientes
		Importe asegurado	Importe empresa	Pendientes	Riesgo Cartera		
00585000	00585000	0	20.000	0	79.207	0	0
09042000	09042000	10.000	0	68.349	0	0	0
00662000	00662000	0	20.000	0	37.549	0	36.839
00663000	00663000	0	50.000	4.334	53.866	0	39.429
00582000	00582000	250.000	0	0	209.702	0	51.179
00660000	00660000	0	3.000	0	6.110	0	583
00699000	00699000	0	12.000	0	12.226	0	0
1788000	1788000	0	15.000	0	14.840	0	0
00381000	00381000	0	2.000	466	1.362	0	0
00158000	00158000	0	2.000	0	1.771	0	0
00590000	00590000	0	2.000	0	1.736	0	0
1132000	1132000	500	0	0	0	0	0

Id_cl	CREDITO CONCEDIDO	SALDO CLIENTE	DIFERENCIA		
				↑	↓
00585000	20.000	79.207	-59.207		
09042000	10.000	68.349	-58.349		
00662000	20.000	74.388	-54.388		
00663000	50.000	97.630	-47.630		
00582000	250.000	260.881	-10.881		
00660000	3.000	6.693	-3.693		
00699000	12.000	12.226	-226		
Total general	365.000	599.374	-234.374		

Estos clientes han superado el límite de crédito es importante que se intervenga de forma inmediata para evitar males mayores esta alerta debe ser enviada mañana y tarde diariamente a los responsables



El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

ALERTA SOBRE DESVIACIONES EN EL PRESUPUESTO

Detalle de las desviaciones (gastos reales menos gastos previstos) de los gastos en servicios generales:

Año
Mes
2D

2011
1 2 3 4 5 6
60 61 62 63 64

7 8 9 10 11 12
66 68 69 70 0

No_Cta	Nombre_Cta	Importe_RE	Importe_PR	DESV_€_RE	DESV_%_RE-PR
6210000	Alquileres	-157	-150	-7	5%
6220000	Reparaciones y conservación	-4.796	-300	-4.496	1499%
6230000	Servicios de profesionales	-769	-450	-319	71%
6240000	Transporte de ventas	-16.933	-19.575	2.642	-13%
6250000	Seguros	-5.698	-6.000	302	-5%
6270001	Catálogos	-12.643	-13.050	407	-3%
6270002	Envío de muestras	-12.643	-13.050	407	-3%
6270003	Ferias y exposiciones	-23.497	-19.575	-3.922	20%
6270004	Mailing y anuncios	-5.889	-6.525	636	10%
6280000	Electricidad	-6.869	-9.375	2.506	-27%
6280001	Agua	-792	-1.111	319	-29%
6280002	Gas	-19.080	-27.778	8.697	-31%
6280003	Combustibles	-5.393	-7.639	2.246	-29%
6280004	Otros suministros	-1.454	-1.951	497	-25%
6290000	Comunicaciones	-284	-300	16	-5%
6290001	Material de oficina	-1.316	-1.200	-116	10%
6290002	Varios	-1.043	-750	-293	39%
6290003	Mensajeros	-766	-900	134	-15%
Total general		-120.022	-129.679	9.657	-7%

En el cuadro siguiente las alertas sólo nos deben mostrar las desviaciones negativas del primer trimestre esta información se debe enviar al menos dos días por semana

Año
Mes
2D

2011
1 2 3 4 5 6
0 60 61 62 63

7 8 9 10 11 12
64 66 68 69 70

No_Cta	Nombre_Cta	Importe_RE	Importe_PR	DESV_€_RE	DESV_%_RE-PR
6210000	Alquileres	-157	-150	-7	5%
6220000	Reparaciones y conservación	-4.796	-300	-4.496	1499%
6230000	Servicios de profesionales	-769	-450	-319	71%
6270003	Ferias y exposiciones	-23.497	-19.575	-3.922	20%
6290001	Material de oficina	-1.316	-1.200	-116	10%
6290002	Varios	-1.043	-750	-293	39%
Total general		-31.578	-22.425	-9.153	41%

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Las alertas pueden informarnos del centro de costes dónde se producen las desviaciones más negativas

Año	Mes	2D	C_Centro	Centro_Nombre	No_Cta	Nombre_Cta	Importe_RE	Importe_PR	DESV_€_RE-PR	DESV_%_RE-PR
2011	1	60	5000	Comercial	6270003	Ferias y exposiciones	-23.497	-19.575	-3.922	20%
	2	61	6100	Administración	6230000	Servicios de profesionales	-769	-450	-319	71%
	3	62	6900	Servicios Generales Estructura	6210000	Alquileres	-157	-150	-7	5%
	4	63			6220000	Reparaciones y conservación	4.796	-300	-4.496	1499%
	5	64			6290001	Material de oficina	-1.316	-1.200	-116	10%
	6	65			6290002	Varios	-1.043	-750	-293	39%
	7	66	Total general				-31.578	-22.425	-9.153	41%
	8	67								
	9	68								
	10	69								
	11	70								
	12	71								

Las alertas pueden informarnos de la evolución por mes según el centro de coste dónde se producen las desviaciones más negativas

Año	Mes	2D	C_Centro	Centro_Nombre	No_Cta	Nombre_Cta	Mes	Importe_RE	Importe_PR	DESV_€_RE-PR	DESV_%_RE-PR
2011	1	60	5000	Comercial	6270003	Ferias y exposiciones	1	-12.000	-4.698	-7.302	155%
	2	61					2	-4.567	-7.047	2.480	-35%
	3	62					3	-6.930	-7.830	900	-11%
	4	63	Total 5000					-23.497	-19.575	-3.922	20%
	5	64	6100	Administración	6230000	Servicios de profesionales	1	-456	-150	-306	204%
	6	65					2	-154	-150	-4	3%
	7	66					3	-159	-150	-9	6%
	8	67	Total 6100					-769	-450	-319	71%
	9	68	6900	Servicios Generales Estructura	6210000	Alquileres	1	-52	-50	-2	4%
	10	69					2	-52	-50	-2	4%
	11	70					3	-53	-50	-3	6%
	12	71	Total 6210000					-157	-150	-7	5%
	1	72	6220000	Reparaciones y conservació	6220000		1	-3.456	-100	-3.356	3356%
	2	73					2	-1.234	-100	-1.134	1134%
	3	74					3	-106	-100	-6	6%
	4	75	Total 6220000					-4.796	-300	-4.496	1499%
	5	76	6290001	Material de oficina	6290001		1	-546	-400	-146	37%
	6	77					2	-345	-400	55	-14%
	7	78					3	-425	-400	-25	6%
	8	79	Total 6290001					-1.316	-1.200	-116	10%
	9	80	6290002	Varios	6290002		1	-432	-250	-182	73%
	10	81					2	-345	-250	-95	38%
	11	82					3	-266	-250	-16	6%
	12	83	Total 6290002					-1.043	-750	-293	39%
	1	84	Total 6900					-7.312	-2.400	-4.912	205%
	2	85	Total general					-31.578	-22.425	-9.153	41%
	3	86									
	4	87									
	5	88									
	6	89									
	7	90									
	8	91									
	9	92									
	10	93									
	11	94									
	12	95									

ALERTA SOBRE ROTACIÓN DE STOCKS

En este ejemplo vamos a clasificar los artículos en varios tipos para que las alertas nos informen de los que sean más significativos:

Obsoletos	Rotación superior a 24 meses
Baja rotación	Rotación superior a 18 meses
Media rotación	Rotación superior a 12 meses
Alta rotación	Rotación superior a 6 meses

Partiremos de un cuadro como este:



Id_Artículo	Artículo	Importe_Stock	STOCKS_MES	
123457	123457Articulo	109,16	0,39	
123463	123463Articulo	171,55	0,88	
123464	123464Articulo	302,49	1,42	
123465	123465Articulo	187,57	0,64	
123466	123466Articulo	121,78	0,74	
123467	123467Articulo	1.058,56	1,10	
123468	123468Articulo	1.275,60	0,88	
123469	123469Articulo	229,79	2,34	
N	123470	123470Articulo	671,42	2,87
	123471	123471Articulo	491,17	1,83
	123472	123472Articulo	258,18	1,32
	123473	123473Articulo	212,16	3,43
	123474	123474Articulo	317,54	0,83
	123475	123475Articulo	136,23	1,29
	123476	123476Articulo	138,36	4,26
	123477	123477Articulo	41,48	6,88

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Obsoletos	Rotación superior a 24 meses
------------------	-------------------------------------

Id_Artículo	Artículo	Importe_Stock	STOCKS_MES
123884	123884Articulo	714 €	50
123550	123550Articulo	160 €	50
123666	123666Articulo	181 €	50
124050	124050Articulo	357 €	49
123877	123877Articulo	254 €	44
123679	123679Articulo	201 €	44
123828	123828Articulo	233 €	37
123653	123653Articulo	246 €	37
123639	123639Articulo	38 €	36
123636	123636Articulo	228 €	36
124008	124008Articulo	124 €	36
124039	124039Articulo	288 €	35
123967	123967Articulo	32 €	34
123667	123667Articulo	144 €	34
124016	124016Articulo	66 €	33
123870	123870Articulo	1.486 €	32
123880	123880Articulo	204 €	32
123508	123508Articulo	332 €	32
123671	123671Articulo	276 €	30
123909	123909Articulo	596 €	28
123732	123732Articulo	1.359 €	28
124006	124006Articulo	204 €	26
123533	123533Articulo	89 €	26
123547	123547Articulo	154 €	26
123649	123649Articulo	176 €	26
123973	123973Articulo	147 €	25
123644	123644Articulo	202 €	24
Total general		8.491 €	939

El sistema de alarma nos indica que artículos tienen una rotación de más de 24 meses

Es muy importante ponderar la importancia de los artículos obsoletos respecto al total stock vemos que apenas son un 3% del total las alertas también deben cumplir esta misión en determinadas ocasiones

STOCKS_MES	Importe_Stock	% Importe_Stock
0-6	140.537	56%
6-12	48.985	20%
12-18	43.194	17%
18-24	7.820	3%
24-30	3.224	1%
30-36	2.903	1%
36-42	517	0%
42-48	455	0%
48-54	1.412	1%
Total general		249.045
		100%

8.3 Sistema de control presupuestario

¿Por qué el presupuesto debe ser el camino a seguir para garantizar el éxito de su empresa?

Introducción

El aumento de la incertidumbre en los mercados y la falta de recursos obligan a las empresas a planificar detalladamente su futura actividad, medir los resultados y reaccionar con rapidez en función de dichos resultados y de los cambios que se produzcan en ellos y en el entorno. En este contexto, el proceso presupuestario tiene una vital importancia para cualquier organización.

Sin embargo, en muchas organizaciones esta obligación de planificar, medir y reaccionar se soluciona con un proceso estático que, involucrando a unas pocas personas de la organización, rara vez consigue cumplir con los fundamentos que pueden hacer del presupuesto una herramienta útil para lograr los resultados previstos.

Asignar eficientemente los recursos, traducir los objetivos de la empresa en resultados, generar previsiones fiables o involucrar a todas las personas con capacidad de decisión para garantizar su compromiso en el logro de los resultados es de vital importancia y el presupuesto nos proporciona una excelente herramienta para conseguir todo lo anterior.

Definición de los presupuestos

“Un presupuesto es un proceso que se expresa en términos monetarios que integra y coordina las operaciones y recursos que forman parte de una organización para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la dirección”.

Es un plan de acción dirigido a cumplir unos objetivos previstos, expresados en términos financieros que, debe cumplirse en un determinado tiempo y cumpliendo determinadas condiciones.

Los objetivos de los presupuestos

Los presupuestos deben cumplir una serie de objetivos básicos:

- Servir como herramienta de acción.
- Permitir comparar si lo realmente conseguido con lo previsto se cumple.
- Evaluar la actuación de una organización.
- Optimizar el empleo adecuado de los recursos.
- Trabajar de una forma anticipada para prever los acontecimientos futuros.
- Explicar porque no se están consiguiendo los objetivos.

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

- Aportar soluciones a las situaciones adversas.

Función de los presupuestos

La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.

El control presupuestario es el proceso de analizar qué es lo que está sucediendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes, para verificar los logros o medir las desviaciones.

Los presupuestos pueden desempeñar un papel tanto de **prevención** como de **corrección** en las diferentes áreas o departamentos de una organización.

Así el presupuesto cumple el papel de:

- **Integrador:** indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de una organización.
- **Coordinador:** significa que los planes para toda la organización deben ser preparados en conjunto y coordinadamente.
- **Operativo:** uno de los objetivos principales de los presupuestos es determinar los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos en los que se incurrirá.
- **Recursos:** no es suficiente con conocer los ingresos y gastos futuros, la empresa debe planificar los recursos necesarios y su asignación, lo cual se logra, con la planificación de inversiones y necesidades de financiación.

La importancia de los presupuestos

Las organizaciones forman parte de un sistema económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planificar sus actividades si pretenden sostenerse en un mercado competitivo, a medida que aumenta la incertidumbre, mayores son los riesgos a asumir. Por ello los presupuestos son muy importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones futuras de la organización.

Por medio de los presupuestos se intenta mantener la consecución de resultados de la empresa en límites razonables.

Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.

Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de los gastos.

Los procedimientos inducen a los responsables a pensar en las necesidades globales de las organizaciones.

Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro.

Los presupuestos son muy importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones futuras de la organización.

El control presupuestario

La confección del presupuesto y el control posterior son procesos complementarios dado que en la confección se definen los objetivos previstos, los cuales tienen valor cuando exista un plan que facilite su consecución (recursos), mientras que la característica del control presupuestario es la comparación entre la previsión y la realización, debiéndose realizar de forma metódica y regular, normalmente cada mes y se plasma en el análisis de desviaciones.

El eje fundamental del control presupuestario se centra en la información necesaria para conocer las desviaciones entre los importes previstos y los reales. Además es necesario actuar para poner en marcha los diferentes tipos de acciones y modificar así las actividades futuras si las desviaciones entre lo previsto y lo real son negativas.

En realidad el control presupuestario va mucho más allá de la mera localización de desviaciones e intenta abarcar:

- Todo lo que ha sido objeto de un presupuesto previo debe ser objeto de control posterior.
- Toda desviación entre las previsiones y las ejecuciones del presupuesto tiene un motivo que hay que analizar y que puede deberse a deficiencias en la previsión, en la ejecución o a ambas.
- Toda desviación debe tener un responsable, que requerirá llevar a cabo un análisis minucioso de dicha desviación.
- Las desviaciones implican medidas de corrección; es decir, el fin último del control presupuestario es transmitir a los responsables las desviaciones que se han producido para que actúen y propongan las oportunas acciones correctivas.
- Explicar tanto las desviaciones adversas como las positivas es vital para mejorar el futuro de la organización.

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

El control presupuestario nos permite tomar decisiones sobre como:

- ¿Cuánto cerca estamos de cumplir los objetivos?
- ¿Dónde se están produciendo las mayores desviaciones?
- ¿Cuáles son las actividades o unidades de negocio más rentables?
- ¿Cómo podemos financiar nuevas inversiones?
- ¿Qué necesidades de financiación vamos a tener?
- ¿Cómo están evolucionando los indicadores de gestión?

Las principales ventajas

Las ventajas de la confección y control del presupuesto son:

- Presionan por ser información vital para que la dirección o gerencia defina adecuadamente los objetivos estratégicos a conseguir.
- Propician que se defina una estructura organizacional eficaz, determinando la responsabilidad y autoridad de cada responsable por área o departamento.
- Incrementan la participación de toda la organización en el proceso de creación del presupuesto.
- Obligan a mantener información con datos históricos y sobre la evolución de las variables.
- Proporcionan una herramienta para la utilización óptima de los diferentes recursos.
- Facilitan la participación e integración de las diferentes áreas o departamentos.
- Obligan a realizar un auto análisis periódico y facilitan las bases para el control posterior.
- Son un reto para ejercitar la creatividad y las habilidades de todas las personas que participan.
- Ayudan a lograr una mejor/mayor eficiencia en las operaciones ya que permiten optimizar los recursos.
- Proporcionan una ayuda para la planificación futura y control en las organizaciones.

El control presupuestario es una herramienta muy eficaz para analizar las desviaciones entre los importes previstos y los reales

Las principales limitaciones

Porqué el proceso de confección y control del presupuesto no es eficiente en la mayoría de nuestras organizaciones, veamos a continuación algunos motivos:

- Son una herramienta que está basada en estimaciones.
- Deberían ser adaptados constantemente a los cambios de importancia que surjan.
- Su ejecución no es automática, se necesita primero que se acepte en la organización y segundo que exista una herramienta que de soporte a su control posterior.
- Es un instrumento que no debe sustituir el papel y responsabilidad de la administración. Por tanto es una herramienta de ayuda.
- El presupuesto no debe ser solo una herramienta implantada por la dirección o gerencia en la organización, sino una herramienta de consenso para mejorar los resultados.
- La dirección debe organizar sus recursos financieros, establecer bases de operación sólidas y contar con elementos de apoyo que le ayuden a cumplir sus objetivos.
- Se suele centrar el análisis principalmente con información de tipo financiera y se olvida otro tipo de informaciones de otras áreas.

¿Por qué suelen fracasar los presupuestos?

Pero es necesario profundizar mejor en los motivos por los cuales fracasa el proceso de creación y control del presupuesto:

- Cuando sólo se estudian las cifras y reportings del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.
- Cuando no está definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área y sus responsables no comprenden su papel en el logro de los resultados.
- Cuando no existe un adecuado nivel de comunicación y por lo tanto, se presentan informes y rumores que perturban e impiden la participación de los colaboradores para el logro de los resultados.
- Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad en los datos que proporciona.
- Cuando se tiene la "ilusión del control" es decir, que los directivos se confían de los presupuestos y se olvidan de actuar en pro de los resultados.
- Cuando no se tienen controles efectivos respecto al sistema de control presupuestario.

- Falta de implicación de todo el personal en la elaboración del presupuesto. Si queremos que una persona (sea del nivel que sea) se involucre en su gestión/ resultados es imprescindible que haya participado en su elaboración.
- Las reglas de cálculo de las variables e importes clave no representan la realidad del negocio.
- Asignación deficiente de los recursos, es necesario realizar una distribución inteligente de los recursos internos entre los diferentes proyectos, áreas o departamentos.
- Presentar los datos demasiado tarde a los responsables impide realizar las mejoras oportunas.

Para evitar todo este cúmulo de problemas e ineficiencias, hay que diseñar un sistema presupuestario ágil y flexible, donde de forma sencilla puedan variarse los valores de los diferentes importes de ingreso y gastos, que permita revisar mensualmente las previsiones de un nivel más agregado a uno más ampliado si es necesario, y que se disponga de herramientas que hagan de forma automática el proceso de análisis y cálculo de desviaciones.

Caso práctico sobre como optimizar la confección y control del presupuesto mediante Tablas Dinámicas de Excel

• Introducción

Es muy importante conocer la necesidad de poder prever el futuro de una empresa en términos económico-financieros a corto plazo, es decir poder en definitiva tener un presupuesto que nos ayude a calcular los ingresos y gastos futuros para obtener el resultado deseado en función los objetivos empresariales, y también hay que prever la tesorería que nos permita afrontar los próximos 12 meses sin ningún tipo de problema económico o lo que es mejor poder prever con la suficiente antelación qué problemas podemos tener, por último es necesario también que podamos controlar la evolución de los objetivos fijados como son las ventas previstas por cliente, por familia de productos o servicios y por vendedores por ejemplo.

Para conseguir todo esto necesitamos una herramienta como son las tablas dinámicas que nos permite conseguir los resultados previstos, y que nos ayude a:

- Confeccionar un presupuesto de ingresos y gastos por meses para realizar el posterior análisis de desviaciones de una forma rápida y sencilla.
- Confeccionar el presupuesto de tesorería previsional que nos permita analizar la viabilidad financiera de la empresa en los próximos 12 meses.
- Realizar diferentes análisis de las desviaciones entre los importes reales y los presupuestados.
- Fijar diferentes tipos de objetivos previstos y poder realizar la comparación con los datos reales a medida que se van consiguiendo.

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Caso Práctico: elaborar el presupuesto

A continuación para analizar cómo se puede plasmar todo el sistema anteriormente explicado de confección y seguimiento del presupuesto con otras herramientas de gestión como son las tablas dinámicas, plantearemos un caso práctico para ver cómo esta herramienta nos ayuda en la confección, análisis y seguimiento del presupuesto, el caso práctico incorpora muchas imágenes y explicaciones muy resumidas para que el lector pueda por sí mismo realizar los análisis.

El caso que plantearemos es el para el presupuesto de un club de fútbol que está formado por las diferentes secciones a continuación descritas:

1000	Primer Equipo
1001	Fútbol Base
1002	Baloncesto
1003	Balonmano
1004	Hockey Patines
1005	Fútbol Sala
1006	Otras secciones
1007	Otras actividades del Club

Se consideran que cada sección tendrá sus ingresos y gastos correspondientes del ejercicio 2011, tendremos por un lado los importes del presupuesto (**Importe_PR**) y los datos reales (**Importe_RE**). Todos los importes están expresados en miles de euros. También analizaremos en detalle los ingresos por tipo y sección:

A continuación en el cuadro 1 tenemos los ingresos presupuestados y reales del año 2011:

Cuadro 1: detalle de los ingresos previstos para el año 2011

ID_Concepto	Des_Cocepto	Importe_PR	Importe_RE
100	Competiciones nacionales	73.423	91.419
101	Competiciones internacionales	18.998	16.160
102	Giras	7.989	7.849
103	Amistosos	6.310	8.311
104	Otros	293	923
105	Baloncesto	5.225	4.617
106	Balonmano	183	213
107	Hockey	8	9
108	Resto de secciones	285	332
109	Ingresos por socios	37.539	50.789
110	Ingresos por abonados	60.229	78.491
111	Ingresos por retransmisiones y derechos televisivos	309.993	355.520
112	Ingresos por comercialización y publicidad	272.597	308.795
113	Visitas al estadio y otras explotaciones	40.036	62.993
114	Otros	9.345	7.770
115	Subvenciones a la explotación	176	65
Total general		842.628	994.257

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Deberemos obtener los siguientes análisis e informes:

- Informes para cuentas contables a diferentes niveles de las desviaciones de ingresos y gastos en importes y en porcentajes.
- Cuentas de explotación para cuentas a diferentes niveles de las desviaciones en importes y en porcentajes.
- Informes por centros de coste y / o cuentas en diferentes niveles de las desviaciones de ingresos y gastos en importes y en porcentajes.
- Cuentas de explotación por centros de coste y / o cuentas en diferentes niveles de las desviaciones en importes y en porcentajes.
- Evolución mensual de ingresos y gastos presupuestados y reales.
- Presupuesto de tesorería mensual ampliado y mensual resumido.
- Informes de análisis de desviaciones entre los objetivos de ventas previstos y los reales alcanzados.

Empezaremos por obtener los datos del presupuesto inicial del año 2011, es el punto de partida. Hay que tener claro que estos datos se tienen que calcular previamente y serán mensuales aunque el caso práctico que mostramos trabajaremos con datos acumulados en el año 2011 esto nos facilitará el análisis posterior. Todos los importes están expresados en miles de euros.

Cuadro 2: Ingresos y gastos presupuestados por secciones para el año 2011

Importe_PR 1_Dígito	No_Cta	Nombre_Cta	Centro_No			
			Balconesto	Balonmano	Fútbol Base	Fútbol Sala
Gastos	600000000	Otros aprovisionamientos	-555	-511	-2.032	-403
Gastos	601000000	Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovis.	0	0	0	0
Gastos	620000000	Servicios exteriores	-10.776	-1.806	-14.400	-802
Gastos	630000000	Tributos	-24	0	-273	-2
Gastos	640000000	Sueldos y salarios del personal deportivo	-40.647	-10.863	-23.832	-8.063
Gastos	641000000	Sueldos y salarios del personal no deportivo	-629	-307	-2.165	-56
Gastos	642000000	Cargas sociales	-1.200	-930	-5.552	-661
Gastos	650000000	Pérdidas, deterioro y variación de provisiones operac. comerciales	0	0	0	0
Gastos	651000000	Otros gastos de gestión corriente	-4.028	-1.978	-5.405	-1.160
Gastos	660000000	Por deudas con terceros	0	0	0	0
Gastos	661000000	variación del valor razonable de instrumentos financieros	0	0	0	0
Gastos	662000000	Diferencias de cambio	0	0	0	0
Gastos	670000000	Deterioro y pérdidas	0	0	0	0
Gastos	671000000	Resultados por enajenaciones y otros	0	-26	0	0
Gastos	672000000	Otros gastos	0	0	0	0
Gastos	680000000	Amortización del inmovilizado	-3.062	-1.583	-904	-503
Gastos	690000000	Impuestos sobre beneficios	0	0	0	0
Ingresos	700000000	Prestación de servicios	50.409	2.044	1.313	814
Ingresos	740000000	Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0	0	371	0
Ingresos	750000000	Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	748	0	0	0
Ingresos	751000000	Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	0	40	0	0
Ingresos	760000000	De valores negociables y otros instrumentos financieros-En terceros	0	0	0	0

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Importe_PR	No_Cta	Nombre_Cta	Centro_No			
			Hockey Patinet	Otras actividades del Club	Otras secciones	Primer Equipo
Gastos	60000000	Otros aprovisionamientos	-259	-3.197	-1.413	-2.804
Gastos	60100000	Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovis.	0	0	0	0
Gastos	62000000	Servicios exteriores	-577	-40.051	-599	-82.459
Gastos	63000000	Tributos	0	-178	0	-3.179
Gastos	64000000	Sueldos y salarios del personal deportivo	-3.557	-756	-2.571	-281.962
Gastos	64100000	Sueldos y salarios del personal no deportivo	-307	-39.260	-281	-3.758
Gastos	64200000	Cargas sociales	-549	-9.191	-750	-1.637
Gastos	65000000	Pérdidas, deterioro y variación de provisiones operac. comerciales	0	0	0	0
Gastos	65100000	Otros gastos de gestión corriente	-681	-5.421	-1.515	-15.827
Gastos	66000000	Por deudas con terceros	0	-23.064	0	-7.091
Gastos	66100000	variación del valor razonable de instrumentos financieros	0	0	0	0
Gastos	66200000	Diferencias de cambio	0	0	0	0
Gastos	67000000	Deterioro y pérdidas	0	0	0	0
Gastos	67100000	Resultados por enajenaciones y otros	0	-200	0	-41.019
Gastos	67200000	Otros gastos	0	0	0	0
Gastos	68000000	Amortización del inmovilizado	-24	-16.476	-2	-113.650
Gastos	69000000	Impuestos sobre beneficios	0	0	0	0
Ingresos	70000000	Prestación de servicios	703	66.574	1.271	669.943
Ingresos	74000000	Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0	0	0	457
Ingresos	75000000	Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	0	41.282	259	7.093
Ingresos	75100000	Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	0	0	136	0
Ingresos	76000000	De valores negociables y otros instrumentos financieros-En terceros	0	96	0	3.052

Así el presupuesto total para el año 2011 quedaría de la siguiente forma tal como indica el cuadro 3:

Cuadro 3: cuenta de explotación presupuestada en 2011

2d	SUBCUENTA	Import_PR
700	Prestación de servicios	793.071
750	Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	49.381
751	Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	176
740	Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	828
600	Otros aprovisionamientos	-11.173
601	Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovis.	0
640	Sueldos y salarios del personal deportivo	-372.250
641	Sueldos y salarios del personal no deportivo	-46.761
642	Cargas sociales	-20.471
620	Servicios exteriores	-151.471
630	Tributos	-3.656
650	Pérdidas, deterioro y variación de provisiones operac. comerciales	0
651	Otros gastos de gestión corriente	-36.017
680	Amortización del inmovilizado	-136.205
RESULTAT D'EXPLOTACIÓ		65.452
760	De valores negociables y otros instrumentos financieros-En terceros	3.149
660	Por deudas con terceros	-30.155
661	variación del valor razonable de instrumentos financieros	0
662	Diferencias de cambio	0
RESULTADO FINANCIERO		-27.006
RESULTADO ORDINARIO		38.446
670	Deterioro y pérdidas	0
671	Resultados por enajenaciones y otros	-41.246
672	Otros gastos	0
RESULTADO EXTRARORDINARIO		-41.246
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		-2.800
690	Impuestos sobre beneficios	0
RESULTADO FINAL		-2.800

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

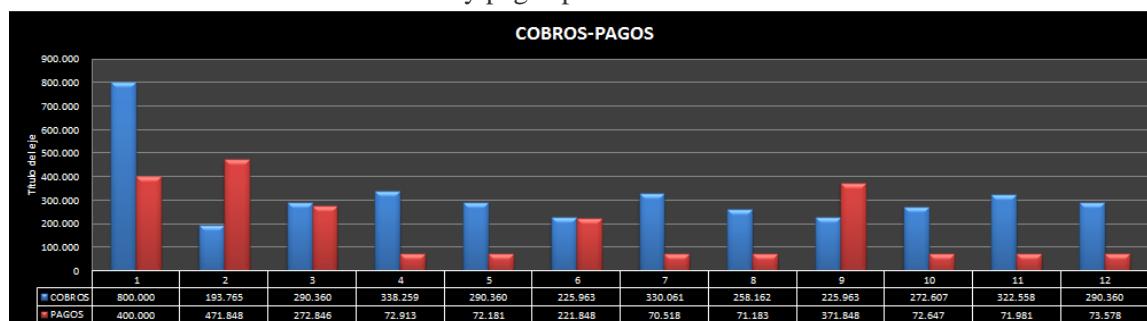
La tesorería mensual se calcula en función de los cobros y pagos previstos para el año 2011 será la expuesta según el cuadro 4, se debe observar que gracias a los préstamos obtenidos se podrán asumir los compromisos de tesorería hasta un límite marcado por los bancos:

Cuadro 4: Presupuesto de tesorería previsto por meses para el año 2011

		Saldo final	400.000	211.083	22.320	69.567	80.701	-8.216	29.662	40.642	-48.275	16.931	28.034	39.384
Tipo	Origen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
COBROS	Iva soportado	0	0	0	36.000	0	0	27.000	0	0	54.000	0	0	0
	Ventas mercaderías y servicios	0	77.745	78.825	78.897	78.105	77.745	76.306	77.025	77.745	78.609	77.889	79.617	
	Otros ingresos de gestión	0	4.924	4.993	4.997	4.947	4.924	4.833	4.879	4.924	4.979	4.933	5.043	
	Ingresos financieros	0	262	265	265	263	262	257	259	262	264	262	268	
	Deudores y clientes	800.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Pólizas de crédito	0	200.000	0	0	0	50.000	0	0	200.000	0	0	0	
Total COBROS		800.000	282.931	84.083	120.160	83.315	132.931	108.395	82.163	282.931	137.853	83.085	84.928	
PAGOS	IRPF reducción (en blanco)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Compras	0	-928	-841	-942	-933	-928	-911	-920	-928	-939	-930	-951	
	Servicios exteriores	0	-12.584	-12.759	-12.770	-12.642	-12.584	-12.351	-12.467	-12.584	-12.724	-12.607	-12.887	
	Tributos	0	-304	-308	-308	-305	-304	-301	-304	-307	-304	-304	-311	
	Gastos de personal	0	-36.511	-37.018	-37.052	-36.680	-36.511	-35.835	-36.173	-36.511	-36.916	-36.578	-37.390	
	Otros gastos de gestión	0	-2.992	-3.034	-3.036	-3.006	-2.992	-2.937	-2.964	-2.992	-3.025	-2.998	-3.064	
	Gastos financieros	0	-2.505	-2.540	-2.542	-2.517	-2.505	-2.459	-2.482	-2.505	-2.533	-2.510	-2.565	
	Otros gastos extraordinarios	0	-3.427	-3.474	-3.477	-3.442	-3.427	-3.363	-3.395	-3.427	-3.465	-3.433	-3.509	
	Iva repercutido	0	-12.598	-12.773	-12.785	-12.656	-12.598	-12.365	-12.481	-12.598	-12.738	-12.621	-12.901	
	Irpf a pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Acreedores y proveedores	-400.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Inversiones	0	0	-200.000	0	0	-150.000	0	0	-300.000	0	0	0	
	Pólizas de crédito	0	-400.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total PAGOS		-400.000	-471.848	-272.846	-72.913	-72.181	-221.848	-70.518	-71.183	-371.848	-72.647	-71.981	-73.578	
Total general		400.000	-188.917	-188.763	47.247	11.134	-88.917	37.878	10.980	-88.917	65.206	11.103	11.350	

Es importantísimo también conocer la tesorería prevista por meses para el ejercicio 2011 tal como se puede ver la evolución en el siguiente gráfico:

Gráfico: evolución mensual de cobros y pagos previstos en el 2011



El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Con toda la información anterior vamos a empezar a realizar los diferentes análisis de desviaciones correspondientes a los distintos aspectos.

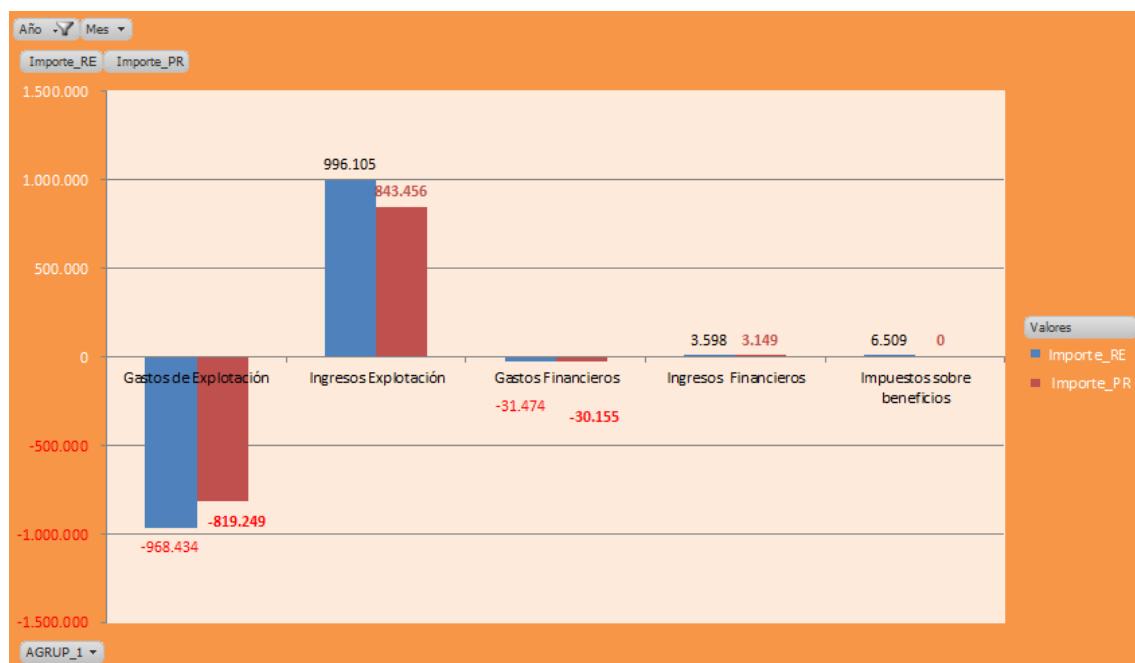
• Cuenta de explotación resumida

A continuación analizaremos mediante las tablas dinámicas las desviaciones entre los datos reales y el presupuesto tal como se indica el cuadro 5:

Cuadro 5: Cuenta de explotación resumida y análisis de desviaciones

AGRUP_1	Importe_RE	Importe_PR	DESV_RE-PR_€	DESV_RE-PR_%
Ingresos Explotación	996.105	843.456	152.649	18,1%
Gastos de Explotación	-968.434	-819.249	-149.185	18,2%
Total 1_Resultado de Explotación	27.670	24.206	3.464	14,3%
Ingresos Financieros	3.598	3.149	449	14,3%
Gastos Financieros	-31.474	-30.155	-1.319	4,4%
Impuestos sobre beneficios	6.509	0	6.509	100,0%
Total 2_Otros Ingresos y Gastos	-21.368	-27.006	5.638	-20,9%
Total general	6.302	-2.800	9.102	-325,1%

Gráfico: Análisis de desviaciones por tipos de ingresos y gastos



Se puede observar que los resultados de explotación son más positivos de los que se tenía previsto y la partida de otros ingresos y gastos también, todo esto hace que tengamos una desviación a nuestro favor de 9.102 miles de euros. Pero se trata de analizar qué y cómo se han producido estos resultados finales tan positivos respecto a los -2.800 miles de pérdidas previstas en el presupuesto.

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

A continuación tenemos una cuenta de explotación más detallada en el cuadro 6 dónde podremos analizar de una forma más detallada donde tenemos las diferentes desviaciones:

Cuadro 6: cuenta de explotación en tablas dinámicas de Excel ampliada con el análisis de desviaciones.

3d SUBCUENTA	Import_RE	Import_PR	DESV_€	DESV_%	% Ventas_RE	% Ventas_PR
700 Prestación de servicios	924.649	793.071	131.578	17%		
750 Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	70.762	49.381	21.382	43%		
751 Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	65	176	-111	-63%		
740 Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	627	828	-200	-24%		
600 Otros aprovisionamientos	-11.851	-11.173	-678	6%		
601 Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovis.	0	0	0	100%		
640 Sueldos y salarios del personal deportivo	-447.231	-372.250	-74.981	20%	48%	47%
641 Sueldos y salarios del personal no deportivo	-54.768	-46.761	-8.007	17%	6%	6%
642 Cargas sociales	-19.536	-20.471	935	-5%		
620 Servicios exteriores	-175.860	-151.471	-24.389	16%	19%	19%
630 Tributos	-4.192	-3.656	-536	15%		
650 Pérdidas, deterioro y variación de provisiones operac. comerciales	-2.271	0	-2.271	100%		
651 Otros gastos de gestión corriente	-61.136	-36.017	-25.119	70%	7%	5%
680 Amortización del inmovilizado	-139.322	-136.205	-3.117	2%	15%	17%
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	79.938	65.452	14.486	22%	9%	8%
760 De valores negociables y otros instrumentos financieros-En terceros	3.598	3.149	449	14%		
660 Por deudas con terceros	-31.130	-30.155	-975	3%		
661 Variación del valor razonable de instrumentos financieros	-234	0	-234	100%		
662 Diferencias de cambio	-110	0	-110	100%		
RESULTADO FINANCIERO	-27.877	-27.006	-870	3%		
RESULTADO ORDINARIO	52.061	38.446	13.615	35%	6%	5%
670 Deterioro y pérdidas	-4.054	0	-4.054	100%		
671 Resultados por enajenaciones y otros	-49.401	-41.246	-8.155	20%		
672 Otros gastos	1.187	0	1.187	100%		
RESULTADO EXTRARORDINARIO	-52.267	-41.246	-11.022	27%		
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-206	-2.800	2.594	-93%		
690 Impuestos sobre beneficios	6.509	0	6.509	100%		
RESULTADO FINAL	6.302	-2.800	9.102	-325%	1%	-0,4%

- Análisis de desviaciones

De la parte de los ingresos en el cuadro 7 tenemos que las prestaciones de servicios han aumentado respecto al presupuesto 131.578 miles de euros, más adelante veremos porqué.

Cuadro 7: análisis de las desviaciones de los ingresos:

3_Dígito	Importe_RE	Importe_PR	DESV_RE-PR_€	DESV_RE-PR_%
Imputación de subvenc. de inmovil. no financiero y otras	627	828	-200	-24,2%
Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	70.762	49.381	21.382	43,3%
Prestación de servicios	924.649	793.071	131.578	16,6%
Subvenciones de explotación incorporadas al rtdo del ejercicio	65	176	-111	-62,9%
Total general	996.105	843.456	152.649	18,1%

Por la parte de las gastos viendo que si tenemos más desviaciones en el cuadro 8, nos muestra cómo el sueldos y salarios, otros gastos y los servicios exteriores nos van afectando muy negativamente,

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Cuadro 8: desviaciones por tipos de gastos:

3_Dígito	Importe_RE	Importe_PR	DESV_RE-PR_€	DESV_RE-PR_%
Sueldos y salarios del personal deportivo	-447.231	-372.250	-74.981	20,1%
Otros gastos de gestión corriente	-61.136	-36.017	-25.119	69,7%
Servicios exteriores	-175.860	-151.471	-24.389	16,1%
Resultados por enajenaciones y otros	-49.401	-41.246	-8.155	19,8%
Sueldos y salarios del personal no deportivo	-54.768	-46.761	-8.007	17,1%
Deterioro y pérdidas	-4.054	0	-4.054	100,0%
Amortización del inmovilizado	-139.322	-136.205	-3.117	2,3%
Pérdidas, deterioro y variación de provis. operac. comerciales	-2.271	0	-2.271	100,0%
Otros aprovisionamientos	-11.851	-11.173	-678	6,1%
Tributos	-4.192	-3.656	-536	14,7%
Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovis.	0	0	0	100,0%
Cargas sociales	-19.536	-20.471	935	-4,6%
Otros gastos	1.187	0	1.187	100,0%
Total general	-968.434	-819.249	-149.185	18,2%

De forma resumida tenemos que las desviaciones positivas se compensan con las negativas, un imprevisto aumento de los ingresos se ve compensado con un aumento de los gastos tal como indica el cuadro 9:

Cuadro 9: resumen de desviaciones

AGRUP_1	Importe_RE	Importe_PR	DESV_RE-PR_€	DESV_RE-PR_%
7 Ingresos Explotación	996.105	843.456	152.649	18,1%
6 Gastos de Explotación	-968.434	-819.249	-149.185	18,2%
	27.670	24.206	3.464	14,3%
	27.670	24.206	3.464	14,3%

- Análisis de desviaciones por áreas o secciones

En esta apartado tenemos las desviaciones resumidas por secciones del club es importante analizar como las desviaciones positivas compensan a las negativas pero principalmente debido a que los ingresos reales son mucho más superiores conseguidos por el primer equipo principalmente, tal como indica el cuadro 10:

Cuadro 10: análisis de desviaciones de los resultados por secciones

Centro_Nombre	Importe_RE	Importe_PR	DESV_RE-PR_€	DESV_RE-PR_%
Primer Equipo	161.431	127.158	34.273	27,0%
Fútbol Base	-50.727	-52.878	2.150	-4,1%
Baloncesto	-16.822	-9.766	-7.056	72,2%
Balonmano	-18.459	-15.919	-2.540	16,0%
Fútbol Sala	-16.255	-10.837	-5.418	50,0%
Hockey Patines	-5.051	-5.251	200	-3,8%
Otras actividades del Club	-30.221	-29.842	-379	1,3%
Otras secciones	-17.593	-5.465	-12.128	221,9%
Total general	6.302	-2.800	9.102	-325,1%

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Gráfico 3: análisis de desviaciones por secciones



Si analizamos los resultados reales del año 2011 por sección nos encontramos según los cuadros 11 y 12 que la sección del primer equipo es la que tiene que soportar de alguna forma a las otras secciones que son en definitiva deficitarias porque sus ingresos no ha sido suficientes para cubrir los gastos.

Cuadro 11: análisis de cuentas de explotación con datos reales del año 2011 por secciones

	Centro_Nombre						Otras actividades del Club	Otras secciones	Primer Equipo	Total general
Imp		Baloncesto	Balonmano	Fútbol Base	Fútbol Sala	Hockey Patines				
R	2_Dígito									
	Importe neto de la cifra de negocios	55.424	2.550	2.210	1.221	775	70.566	2.260	789.644	924.649
	Otros ingresos de explotación	932	192	1.417	0	0	56.070	389	11.828	70.828
	Subvenciones	0	0	177	0	0	0	0	450	627
	Amortización del inmovilizado	-3.606	-1.673	-1.447	-755	-23	-16.799	-532	-114.487	-139.322
	Otros Gastos extraordinarios	-3.682	0	1.584	0	0	-150	0	-50.020	-52.267
	Otros gastos de explotación	-6.280	-2.132	-5.733	-1.741	-439	-18.993	-2.930	-25.158	-63.407
	Gastos de personal	-46.693	-14.659	-32.108	-13.170	-4.443	-57.411	-12.945	-340.106	-521.535
	Otros gastos de explotación	8	-15	-585	-3	0	-304	-4	-3.289	-4.192
	Otros gastos de explotación	-12.253	-2.191	-14.097	-1.203	-475	-43.084	-2.013	-100.544	-175.860
	Aprovisionamientos	-676	-532	-1.992	-604	-446	-2.890	-1.817	-2.894	-11.851
	Total 1_Resultado de Explotación	↓ -16.826	↓ -18.459	↓ -50.573	↓ -16.255	↓ -5.051	↓ -12.996	↓ -17.593	↑ 165.424	27.670
	Ingresos financieros	0	0	0	0	0	245	0	3.353	3.598
	Impuestos sobre beneficios	0	0	-154	0	0	6.487	0	175	6.509
	Gastos financieros	4	0	0	0	0	-23.958	0	-7.521	-31.474
	Total 2_Otros Ingresos y Gastos	4	0	-154	0	0	-17.225	0	-3.993	-21.368
	Total general	↓ -16.822	↓ -18.459	↓ -50.727	↓ -16.255	↓ -5.051	↓ -30.221	↓ -17.593	↑ 161.431	6.302

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Cuadro 12: resumen de resultados por secciones

Centro_Nombre	Importe_RE	Acumulado	Importe_RE
Primer Equipo	161.431		161.431
Hockey Patines	-5.051		156.380
Fútbol Sala	-16.255		140.125
Baloncesto	-16.822		123.303
Otras secciones	-17.593		105.710
Balonmano	-18.459		87.251
Otras actividades del Club	-30.221		57.030
Fútbol Base	-50.727		6.302
Total general	6.302		

- **Análisis de desviaciones per tipos de ingresos**

A partir de los datos anteriores en los cuadros 13 y 14 se realiza un análisis de los ingresos previstos y realmente conseguidos de una forma detallada, se ve claramente que los ingresos están muy concentrados en comercialización y publicidad así como derechos de televisión. Por tanto, tenemos que las desviaciones más importantes y favorables son las producidas en otros tipos de ingresos deportivos por valor de 113.238 miles de euros tal como se observa en el cuadro 13.

Cuadro 13: análisis resumido de las desviaciones de los ingresos

Id_Ingreso	Ingresos	Importe_RE	Importe_PR	DESV_RE-PR_€	DESV_RE_PR_%	%_Importe_RE	%_Importe_PR
		1	2	3	4	5	6
1 Ingresos por competiciones	129.834	112.713	17.120	15,2%	13%	13%	13%
2 Otros ingresos deportivos	793.595	680.358	113.238	16,6%	80%	81%	81%
3 Otros ingresos de explotación	70.828	49.557	21.271	42,9%	7%	6%	6%
Total general	994.257	842.628	151.629	18,0%	100%	100%	100%

Gráfico 4: evolución de los ingresos reales frente a los previstos del año 2011



El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Cuadro 14: análisis ampliado de las desviaciones de los diferentes tipos de ingresos

Tipo de ingresos	Des_Ceopto	Importe_RE	Importe_PR	DESV_RE-PR_€	DESV_RE-PR %	%_Importe_RE	%_Importe_PR
■ Fútbol	Amistosos	8.311	6.310	2.001	31,7%	1%	1%
Fútbol	Competiciones internacionales	16.160	18.998	-2.838	-14,9%	2%	2%
Fútbol	Competiciones nacionales	91.419	73.423	17.996	24,5%	9%	9%
Fútbol	Giras	7.849	7.989	-140	-1,8%	1%	1%
Fútbol	Otros	923	293	631	215,4%	0%	0%
■ Otras secciones	Baloncesto	4.617	5.225	-608	-11,6%	0%	1%
Otras secciones	Balonmano	213	183	30	16,4%	0%	0%
Otras secciones	Hockey	9	8	1	16,4%	0%	0%
Otras secciones	Resto de secciones	332	285	47	16,4%	0%	0%
■ Publicidad y MK	Ingresos por comercialización y publicidad	308.795	272.597	36.198	13,3%	31%	32%
Publicidad y MK	Ingresos por retransmisiones y derechos televisivos	355.520	309.993	45.527	14,7%	36%	37%
■ Socios y abonados	Ingresos por abonados	78.491	60.229	18.263	30,3%	8%	7%
Socios y abonados	Ingresos por socios	50.789	37.539	13.250	35,3%	5%	4%
■ Otros ingresos	Visitas al estadio y otras explotaciones	62.993	40.036	22.957	57,3%	6%	5%
Otros ingresos	Otros	7.770	9.345	-1.575	-16,9%	1%	1%
■ Subvenciones	Subvenciones a la explotación	65	176	-111	-62,9%	0%	0%
		994.257	842.628	151.629	18,0%	100%	100%

- **Conclusiones finales**

Una vez analizados todos los datos a nivel de las diferencias entre de los ingresos y gastos reales y presupuestados, tenemos que: de un resultado presupuestado negativo de -2.800, miles de euros se ha conseguido un resultado positivo de 6.302 miles de euros, porque los ingresos reales han superado a los ingresos presupuestados en casi 152. Y los importes superiores de las desviaciones de los gastos reales sobre las presupuestadas han sido compensados por el anterior efecto, esto ha permitido lograr un resultado superior al previsto tal como expresa el cuadro 15.

Cuadro 15: resumen de los ingresos y gastos presupuestados y reales y análisis de las desviaciones

RESUMEN	2D	2_Dígito	Importe_RE	Importe_PR	DESV_RE-PR_€	DESV_RE-PR %
■ 70 Importe neto de la cifra de negocios			924.649	793.071	131.578	16,6%
■ 74 Subvenciones			627	828	-200	-24,2%
■ 75 Otros ingresos de explotación			70.828	49.557	21.271	42,9%
■ 60 Aprovisionamientos			-11.851	-11.173	-678	6,1%
■ 62 Otros gastos de explotación			-175.860	-151.471	-24.389	16,1%
■ 63 Otros gastos de explotación			-4.192	-3.656	-536	14,7%
■ 64 Gastos de personal			-521.535	-439.482	-82.053	18,7%
■ 65 Otros gastos de explotación			-63.407	-36.017	-27.390	76,0%
■ 67 Otros Gastos extraordinarios			-52.267	-41.246	-11.022	26,7%
■ 68 Amortización del inmovilizado			-139.322	-136.205	-3.117	2,3%
Total 1 _Resultado de Explotación			27.670	24.206	3.464	14,3%
■ 66 Gastos financieros			-31.474	-30.155	-1.319	4,4%
■ 69 Impuestos sobre beneficios			6.509	0	6.509	100,0%
■ 76 Ingresos financieros			3.598	3.149	449	14,3%
Total 2 _Otros Ingresos y Gastos			-21.368	-27.006	5.638	-20,9%
Total general			-6.302	-2.800	9.102	-325,1%

8.4 Sistema de indicadores financieros

A continuación presentamos un caso prácticos que a partir de los balances y cuentas de explotación resumidos se diseña un sistema de indicadores financiero.

ACTIVO	2007	2008	2009	2010	2011
ACTIVO NO CORRIENTE	2.958.719,55	2.793.714,60	2.624.709,65	2.451.454,70	2.283.292,88
200_Inmovilizaciones intangibles	4.507,50	4.507,50	4.507,50	4.507,50	4.507,50
210_Inmovilizaciones materiales	3.126.717,00	3.136.717,00	3.144.717,00	3.149.717,00	3.152.717,00
220_Inversiones inmobiliarias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
240_Inversiones a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
260_Fianzas y depósitos entregados a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
280_Amortización acumulada	-172.504,95	-347.509,90	-524.514,85	-702.769,80	-873.931,63
ACTIVO CORRIENTE	528.640,12	396.439,55	390.227,12	361.376,16	692.879,60
EXISTENCIAS	6.469,65	5.392,35	6.694,95	8.179,50	9.745,35
300_Existencias	6.469,65	5.392,35	6.694,95	8.179,50	9.745,35
DISPONIBLE	488.712,40	153.833,46	190.250,81	231.996,04	276.150,57
430_Clientes	185.108,52	153.833,46	190.250,81	231.996,04	276.150,57
440_Deudores varios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
460_Personal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
472_Administraciones públicas deudoras	303.603,88	0,00	0,00	0,00	0,00
530_Inversiones a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
550_Otras cuentas no bancarias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
565_Fianzas-depósitos entregados corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TESORERÍA	33.458,08	237.213,74	193.281,36	121.200,62	406.983,68
570_Tesorería	33.458,08	237.213,74	193.281,36	121.200,62	406.983,68
TOTAL ACTIVO	3.487.359,67	3.190.154,15	3.014.936,77	2.812.830,86	2.976.172,48

PASIVO	2007	2008	2009	2010	2011
PATRIMONIO NETO	1.521.759,50	1.541.388,68	1.618.461,10	1.842.650,99	2.558.928,72
100_Capital	1.500.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00
110_Reservas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
129_Resultados	21.759,50	41.388,67	118.461,10	342.650,99	1.058.928,72
130_Subvenciones donaciones y similares	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
140_Provisiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PASIVO NO CORRIENTE	900.000,00	600.000,00	300.000,00	0,00	0,00
170_Financiación a largo plazo	900.000,00	600.000,00	300.000,00	0,00	0,00
180_Fianzas y depósitos recibidos a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PASIVO CORRIENTE	1.065.600,17	1.048.765,48	1.096.475,67	970.179,87	417.243,76
400_Proveedores	6.274,67	5.229,84	6.493,18	7.932,99	9.451,65
410_Acreedores varios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
470_Administraciones públicas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
471_Administraciones públicas acreedoras	0,00	213.694,56	271.237,16	337.594,07	407.792,11
473_Administraciones públicas Impuesto sobre resultado	9.325,50	29.841,08	118.745,33	224.652,81	0,00
460_Otras deudas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
520_Financiación a corto plazo	1.050.000,00	800.000,00	700.000,00	400.000,00	0,00
560_Fianzas-depositos recibidos corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	3.487.359,67	3.190.154,15	3.014.936,77	2.812.830,86	2.976.172,48

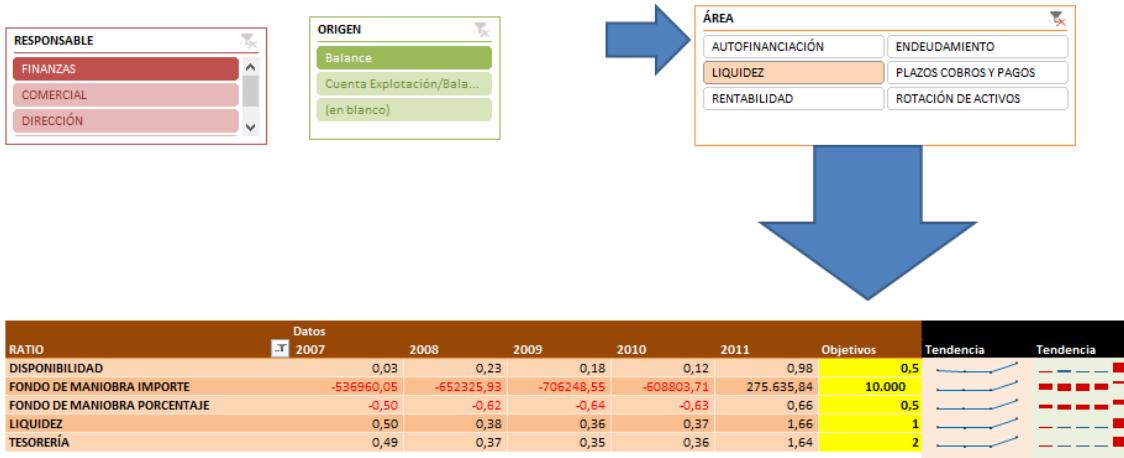
El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Cuentas de resultados

	2007	2008	2009	2010	2011
Ventas	1.908.604,80	1.586.136,00	1.961.625,60	2.392.049,60	2.847.315,20
Compras	-64.696,50	-53.923,50	-66.949,50	-81.795,00	-97.453,50
Variación de stocks	6.469,65	-1.077,30	1.302,60	1.484,55	1.565,85
MARGEN BRUTO	1.850.379,95	1.531.135,20	1.895.978,70	2.311.739,15	2.751.427,55
Gastos en investigación y desarrollo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Arrendamientos y cánones	-24.000,00	-24.720,00	-25.461,00	-26.226,00	-27.012,00
Reparaciones y conservación	-42.043,50	-43.303,50	-44.602,50	-45.942,00	-47.319,00
Servicios de profesionales independientes	-60.000,00	-12.000,00	-13.200,00	-14.520,00	-15.972,00
Transportes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Primas de seguros	-56.056,50	-57.739,50	-59.470,50	-61.255,50	-63.093,00
Servicios bancarios y similares	-71.572,50	-59.479,50	-73.561,50	-89.701,50	-106.774,50
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	-390.861,50	-87.946,50	-109.107,00	-132.573,00	-156.283,50
Suministros	-164.466,00	-151.600,50	-171.519,00	-194.080,50	-217.881,00
Otros servicios	-15.000,00	-15.450,00	-15.913,50	-16.390,50	-16.882,50
Tributos	-3.500,00	-4.000,00	-4.500,00	-5.000,00	-5.500,00
Gastos de personal	-691.787,00	-708.420,50	-738.821,00	-770.952,50	-804.270,50
Otros gastos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización	-172.504,95	-175.004,95	-177.004,95	-178.254,95	-171.161,83
Gastos excepcionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros ingresos	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Ingresos excepcionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL INGRESOS-GASTOS EXPLOTACIÓN	-1.676.792,95	-1.324.664,95	-1.418.160,95	-1.519.896,45	-1.617.149,83
BAII	173.585,00	206.470,25	477.817,75	791.842,70	1.134.277,73
Gastos financieros	-142.500,00	-107.000,00	-82.000,00	-43.000,00	-18.000,00
Ingresos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL INGRESOS-GASTOS FINANCIEROS	-142.500,00	-107.000,00	-82.000,00	-43.000,00	-18.000,00
BAI	31.085,00	99.470,25	395.817,75	748.842,70	1.116.277,73
Impuesto sobre el resultado	-9.325,50	-29.841,08	-118.745,33	-224.652,81	0,00
RESULTADO FINAL	21.759,50	69.629,17	277.072,43	524.189,89	1.116.277,73

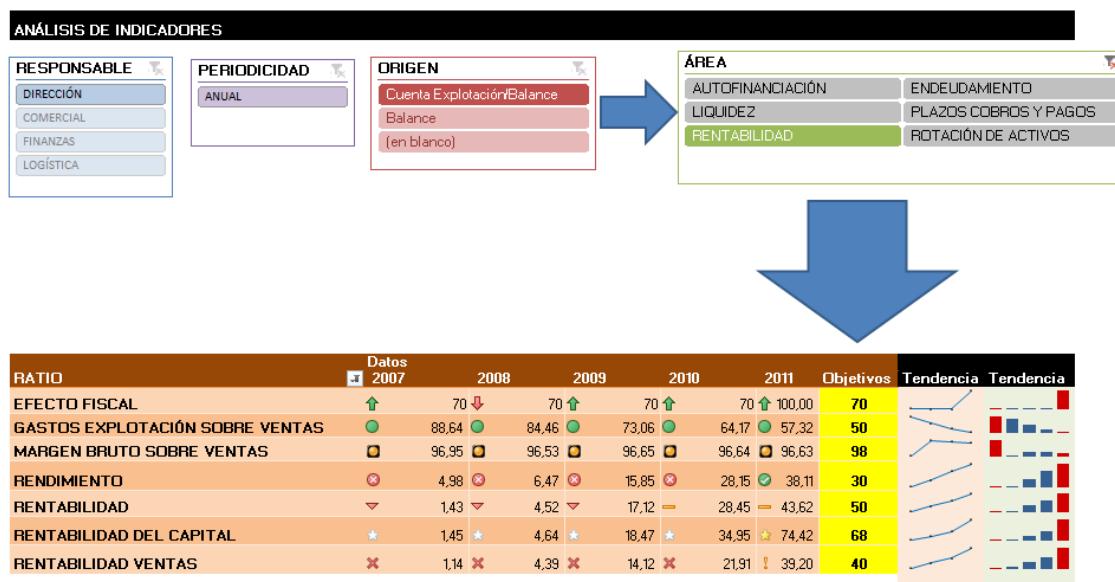
LIQUIDEZ

ANÁLISIS DE INDICADORES

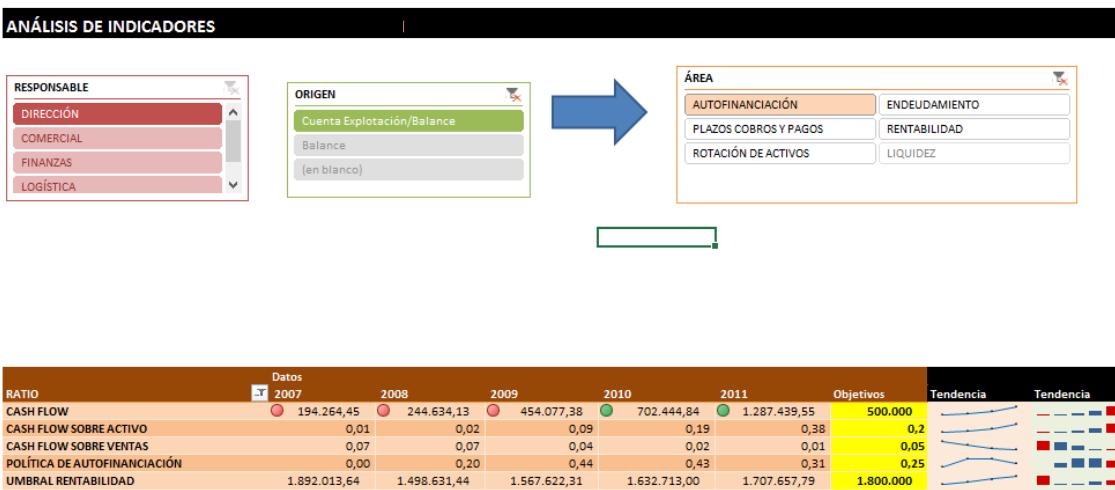


El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

RENTABILIDAD

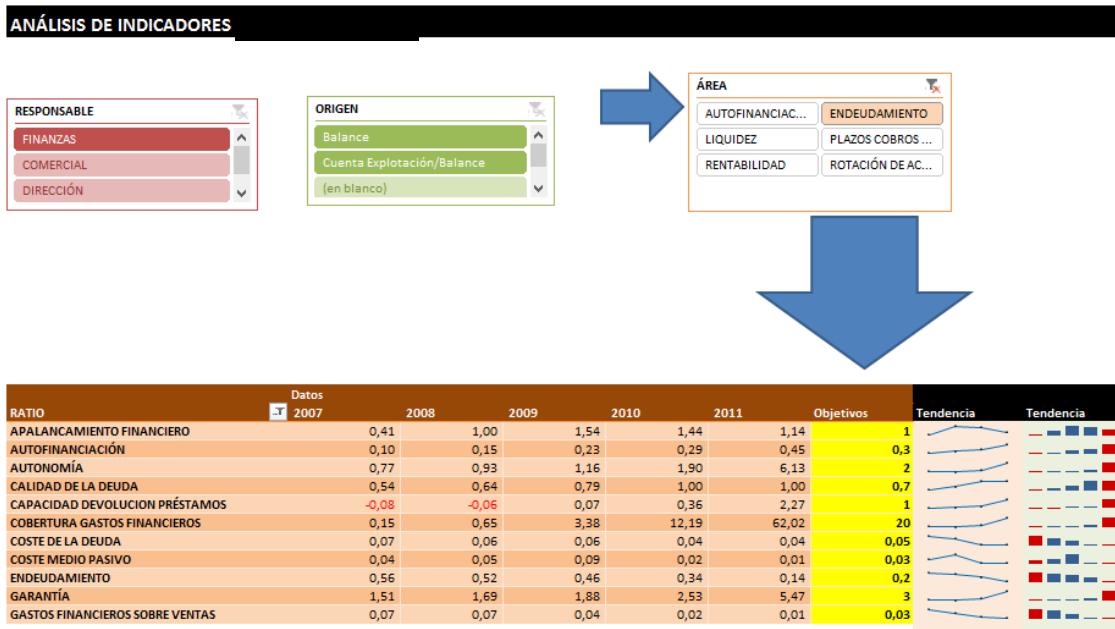


AUTOFINANCIACIÓN

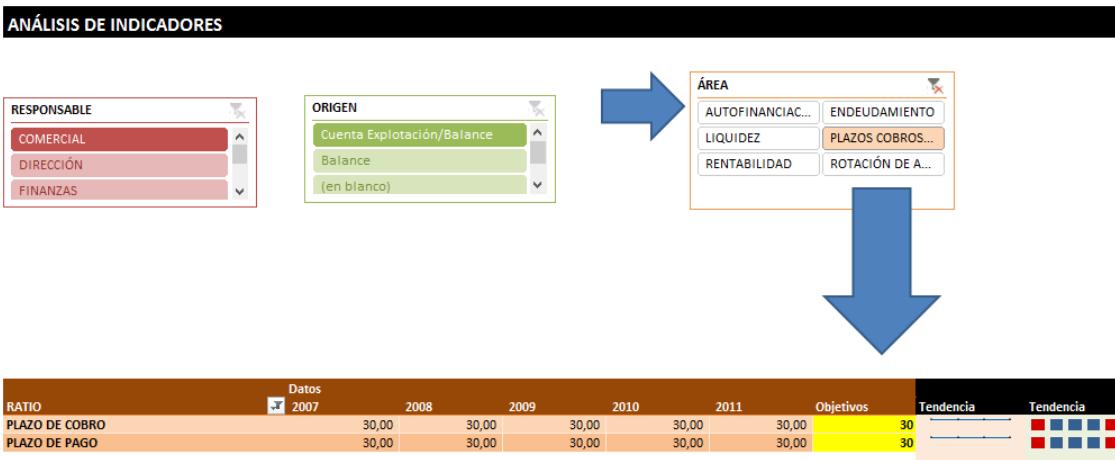


El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

ENDEUDAMIENTO

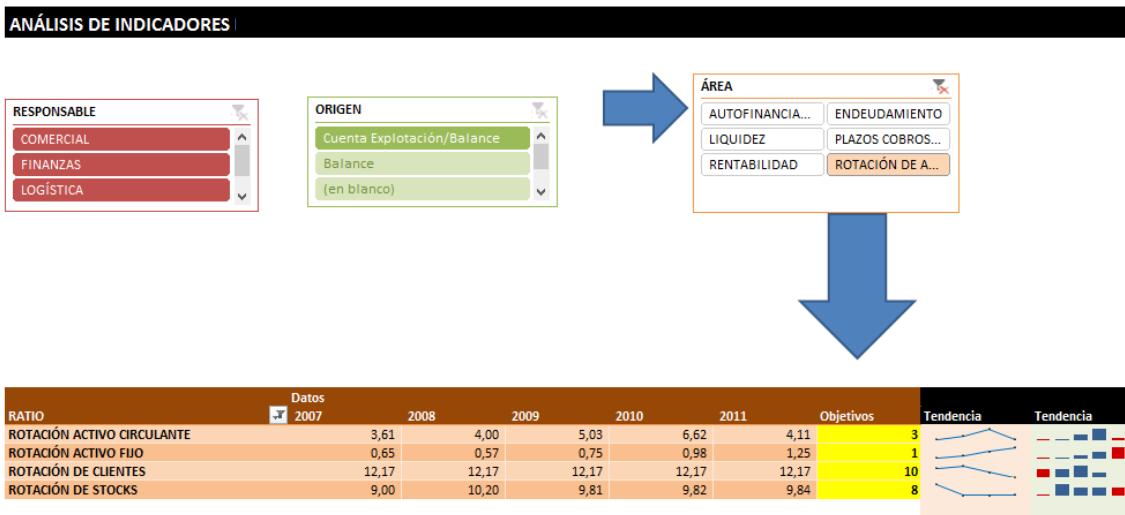


PLAZOS DE COBRO Y PAGO



El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

ROTACIONES



CUADRO DE INDICADORES

CUADRO DE MANDO

ÁREA	RATIO	Datos					Tendencia	Tendencia
		2011	2012	2013	2014	2015		
AUTOFINANCIACIÓN	CASH FLOW	194.264,45	244.634,13	454.077,38	702.444,84	1.287.439,55	↑	↑
AUTOFINANCIACIÓN	CASH FLOW SOBRE ACTIVO	0,01	0,02	0,09	0,19	0,38	↑	↑
AUTOFINANCIACIÓN	CASH FLOW SOBRE VENTAS	0,07	0,07	0,04	0,02	0,01	↑	↑
AUTOFINANCIACIÓN	POLÍTICA DE AUTOFINANCIACIÓN	0,00	0,20	0,44	0,43	0,31	↑	↑
AUTOFINANCIACIÓN	UMbral RENTABILIDAD	↑ 1.892.013,64	↓ 1.498.631,44	↑ 1.587.622,31	↑ 1.632.713,00	↑ 1.707.657,79	↑	↑
ENDEUDAMIENTO	APALANCAMIENTO FINANCIERO	0,41	1,00	1,54	1,44	1,14	↑	↑
ENDEUDAMIENTO	AUTOFINANCIACIÓN	0,10	0,15	0,23	0,29	0,45	↑	↑
ENDEUDAMIENTO	AUTONOMÍA	0,77	0,93	1,16	1,90	6,13	↑	↑
ENDEUDAMIENTO	CALIDAD DE LA DEUDA	0,54	0,64	0,79	1,00	1,00	↑	↑
ENDEUDAMIENTO	CAPACIDAD DEVOLUCIÓN PRÉSTAMOS	-0,08	-0,06	0,07	0,36	2,27	↑	↑
ENDEUDAMIENTO	COBERTURA GASTOS FINANCIEROS	0,15	0,65	3,38	12,19	62,02	↑	↑
ENDEUDAMIENTO	COSTE DE LA DEUDA	0,07	0,06	0,06	0,04	0,04	↑	↑
ENDEUDAMIENTO	COSTE MEDIO PASIVO	0,04	0,05	0,09	0,02	0,01	↑	↑
ENDEUDAMIENTO	ENDEUDAMIENTO	0,56	0,52	0,46	0,34	0,14	↑	↑
ENDEUDAMIENTO	GARANTÍA	151	169	188	2,53	5,47	↑	↑
ENDEUDAMIENTO	GASTOS FINANCIEROS SOBRE VENTAS	0,07	0,07	0,04	0,02	0,01	↑	↑
LIQUIDEZ	DISPONIBILIDAD	0,03	0,23	0,18	0,12	0,98	↑	↑
LIQUIDEZ	FONDO DE MANIOBRA IMPORTE	-536.960,05	-652.325,53	-706.248,55	-608.803,71	275.635,84	↑	↑
LIQUIDEZ	FONDO DE MANIOBRA PORCENTAJE	-0,50	-0,62	-0,64	-0,63	0,66	↑	↑
LIQUIDEZ	LIQUIDEZ	0,50	0,38	0,36	0,37	1,66	↑	↑
LIQUIDEZ	TESORERÍA	0,45	0,37	0,35	0,36	1,64	↑	↑
LIQUIDEZ	(en blanco)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	↑	↑
PLAZOS COBROS Y PAGOS	PLAZO DE COBRO	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	↑	↑
PLAZOS COBROS Y PAGOS	PLAZO DE PAGO	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	↑	↑
RENTABILIDAD	EFFECTO FISCAL	70,00	70,00	70,00	70,00	100,00	↑	↑
RENTABILIDAD	GASTOS EXPLORACIÓN SOBRE VENTAS	68,64	84,46	73,06	64,17	57,32	↑	↑
RENTABILIDAD	MARGEN BRUTO SOBRE VENTAS	56,95	56,53	56,65	56,64	56,63	↑	↑
RENTABILIDAD	RENDIMIENTO	4,98	6,47	15,85	28,15	38,11	↑	↑
RENTABILIDAD	RENTABILIDAD	1,43	4,52	17,12	28,45	43,62	↑	↑
RENTABILIDAD	RENTABILIDAD DEL CAPITAL	1,45	4,64	18,47	34,95	74,42	↑	↑
RENTABILIDAD	RENTABILIDAD VENTAS	1,14	4,39	14,12	21,31	39,20	↑	↑
ROTACIÓN DE ACTIVOS	ROTACIÓN ACTIVO CIRCULANTE	3,61	4,00	5,03	6,62	4,11	↑	↑
ROTACIÓN DE ACTIVOS	ROTACIÓN ACTIVO FIJO	0,65	0,57	0,75	0,98	1,25	↑	↑
ROTACIÓN DE ACTIVOS	ROTACIÓN DE CLIENTES	12,17	12,17	12,17	12,17	12,17	↑	↑
ROTACIÓN DE ACTIVOS	ROTACIÓN DE STOCKS	9,00	10,20	9,81	9,82	9,84	↑	↑

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

INDICADORES DE LA CUENTA DE EXPLOTACIÓN

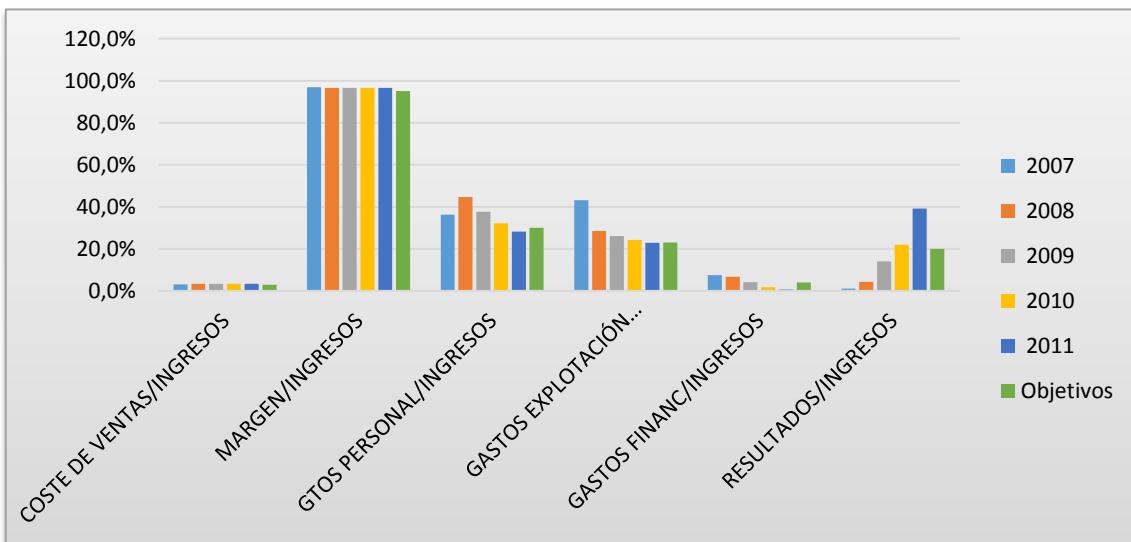
ANÁLISIS DE INDICADORES DE CUENTA DE EXPLOTACIÓN

RESPONSABLE
 DIRECCIÓN
 COMERCIAL
 FINANZAS
 LOGÍSTICA

ORIGEN
 Cuenta Explotación
 Balance
 Cuenta Explotación/Balance

ÁREA

AUTOFINANCIACIÓN	CUENTA EXPLORACIÓN
RENTABILIDAD	ENDEUDAMIENTO
LIQUEUDIZ	PLAZOS COBROS Y PAGOS
ROTACIÓN DE ACTIVOS	



8.5 El cuadro de mando mediante un caso práctico

Introducción

El cuadro de mando es una herramienta esencial para mejorar la gestión empresarial mediante el seguimiento de objetivos estratégicos, el control de indicadores, y la asignación de responsabilidades. Es indispensable tener una herramienta que nos permita como diseñar y poner en marcha su cuadro de mando como principal sistema de indicadores en su organización.

La inteligencia y conocimiento del negocio consiste en convertir los datos en información útil en forma de indicadores y en utilizar estos indicadores para conocer y medir el grado de eficacia en las diferentes áreas para que los responsables de una organización tomen las decisiones oportunas.

El diseño del cuadro de mando

Diseñar cuadros de mando con Excel utilizando las tablas dinámicas nos va a proporcionar un instrumento para crear y diseñar un sistema muy completo de indicadores porque:

- Es adaptable a cada organización en cantidad y calidad de indicadores.
- Es flexible porque se puede utilizar con mucha o poca información.
- Pueden ponerse nuevos indicadores quedando la historia guardada.
- Trabaja por áreas y responsables.
- Se diseña con Excel y se analizan los resultados con tablas dinámicas.
- Es muy fácil de utilizar por el usuario ya que tiene toda la información a su alcance.
- Permite crear un sistema de alerta con semáforos y gráficos de seguimiento.
- Se adapta a las necesidades de cada organización.
- Se pueden utilizar indicadores mensuales, trimestrales o anuales.

Hay una frase célebre que nos permite decir que: “**Lo que no se mide no se puede controlar y lo que no se controla no se puede mejorar**”. Es bien cierto que para controlar la actividad empresarial necesitamos conocer primero que objetivos hay que alcanzar y segundo poder utilizar una herramienta que nos permita medir si estamos consiguiendo los objetivos previstos, la medición debe ser numérica siempre, para ello vamos a utilizar un instrumento los indicadores, que nos van a permitir medir en forma numérica si estamos consiguiendo los resultados previstos,

Todo sistema de medición debe de poder dar respuesta a estas preguntas: **¿Qué debemos medir? ¿Dónde es conveniente medir? ¿Cuándo hay que medir? ¿Quién debe medir? ¿Cómo se debe medir? ¿Cómo se utilizarán los resultados? ¿Quién y cuándo revisará el sistema de obtención de datos?**

El diseño del cuadro de mando en Excel mediante tablas dinámicas permitirá a la empresa disponer de información fiable en tiempo y forma sobre los distintos aspectos de la actividad, de

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

modo que se potencie la efectividad en la toma de decisiones, se controle y efectúe el seguimiento de objetivos estratégicos y de los objetivos de los procesos de negocio a través de indicadores clave y que asegure que la estrategia de la organización es conocida y compartida por todos los niveles de decisión.

El **cuadro de mando** ofrece a la dirección una idea de cómo está rindiendo la empresa, este se desarrolla mediante una herramienta informática de gestión de ayuda a la toma de decisiones para los diferentes tipos de responsables que tiene cada empresa, basado en indicadores tanto financieros como operativos para medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En la construcción de un cuadro de mando hay dos procesos clave: primero la elección de los indicadores que se van a incluir y segundo el diseño del propio Cuadro de Mando. De hecho, de nada sirve un buen trabajo en la elección de los indicadores más adecuados si luego estos no se muestran correctamente al usuario final.

Al diseñar un cuadro de mando debemos tener claro cuáles son los objetivos que el mismo persigue, básicamente dos:

- **El primero:** que sea un medio para verificar el estado de la empresa a nivel corporativo, departamento, unidad de negocio, etcétera, tanto en el momento actual como su trayectoria futura.
- **El segundo** que debe transmitir lo que va mal de forma muy rápida y sencilla, destacando aquellos indicadores en los que el resultado no está en línea con lo esperado para que la atención recaiga sobre ellas. Sin olvidar también el análisis de los indicadores que cumplen los objetivos previstos.

El cuadro de mando debería mostrarnos las siguientes características:

- Facilitar la información primero resumida y con avisos o alertas.
- Cada indicador debe ser mostrado de la forma más adecuada: muy probablemente no podremos usar el mismo tipo de visualización para todos ellos de igual forma.
- La información ha de ser muy visual, debe alertarnos fácil y claramente de que existe un problema
- Debe informarnos sobre *si*: mejoramos o Empeoramos, en definitiva analizar la evolución.
- Conocer las tendencias futuras en función de los resultados acaecidos.
- Debemos tener mucho cuidado con el exceso de alertas: si hay demasiadas el usuario puede tener muchas dificultades de interpretación.
- Debe ser lo suficientemente flexible para que la información sea adaptable a diferentes tipos de usuarios.
- También debe proporcionar el formato y contenido suficiente para que pueda ser entendido de forma sencilla y rápida.

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Ejemplo práctico de un cuadro de mando con tablas dinámicas

Veamos un ejemplo a continuación para una empresa de servicios profesionales de asesoría:

En este primer cuadro 1 vemos los indicadores por áreas y el resto de información.

Cuadro 1: indicadores

ÁREA	INDICADOR	RESPONSABLE	PERIODICIDAD	UNIDAD
CLIENTES	Ventas nuevos servicios	Director Comercial	TR	€
CLIENTES	Ventas previstas cuotas	Director Comercial	TR	€
CLIENTES	Ventas previstas resto	Director Comercial	TR	€
FINANZAS	Importes retrasados pdtes factura	Director Financiero	TR	€
FINANZAS	Rentabilidad global	Director Financiero	TR	%
FINANZAS	Saldos cobros pendientes	Director Financiero	TR	€
RECURSOS	Costes no estructura / ventas totales	Dirección	TR	%
RECURSOS	Gastos subcontratación/sobre ventas no cuota	Dirección	TR	%
RECURSOS	Productividad: Horas reales/Horas previstas	Dirección	TR	%
RRHH	Gastos de formación/Ventas	RRHH	TR	%
RRHH	Horas Comerciales / Horas totales	RRHH	TR	%
RRHH	Horas formación	RRHH	TR	%

- Ejemplo de ficha de datos de un indicador**

Es necesario definir los conceptos que debe llevar relacionados cada indicador del cuadro de mando, y cada organización los que le sean más importantes, a continuación en el cuadro 2 describimos algunos de ellos:

Cuadro 2: datos a incluir en un indicador

NOMBRE	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR
Número	Debe tener un número que lo identifique
Nombre del indicador	Debe ponerse un nombre que lo identifique
Descripción del indicador	Debe describirse el indicador que es y para qué sirve
Forma de cálculo	Hay que explicar la forma de cálculo
Área del indicador	Determinar a qué área pertenece
Valores mínimos	Determinar los valores mínimos a cumplir
Valores máximos	Determinar los valores máximos a cumplir
Responsable	Determinar el o los responsables

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Periodicidad	Indicar la periodicidad si es mensual, trimestral o anual
Unidad de medida	Asignar una unidad de medida: monetaria, temporal o unidad
Observaciones	Explicar otros aspectos del indicador que no estén en los apartados anteriores
Meta del indicador	Fijar una meta a conseguir por el indicador

- Cuadro de mando resumido**

En nuestro ejemplo el cuadro de mando tiene los siguientes campos para cada área:

INDICADOR	Nombre del indicador
RESPONSABLE	Responsable del indicador
PERÍODO	En nuestro caso número de trimestre
PERIODICIDAD	En nuestro caso trimestre
UNIDAD	Unidad de medida
IMPORTE RE	Importe real
IMPORTE PR	Importe previsto u objetivo
Dif_importe	Diferencia entre importe real y previsto
Dif_%	Diferencia entre importe real y previsto en %
DIF_AC_IMPORTE	Diferencia entre importe real y previsto en importes acumulados por trimestre

A continuación en los siguientes cuadros se puede observar la evolución por trimestre de los indicadores previstos y reales. Así como las diferencias por periodo y según el tipo de indicador acumulados.

Cuadro 3: evolución de indicadores del área de clientes

ÁREA	CLIENTES								
INDICADOR	RESPONSABLE	PERÍODO	PERIODICIDAD	UNID	IMPORTE RE	IMPORTE PR	Dif. Importe	Dif. %	DIF_AC_IMPORTE
■ Ventas nuevos servicios	■ Director Comercial	■ 1 ■ TR	€	33.345,90	104.500,90	■ -71.155,00	-68,09%	-71.155,00	
Ventas nuevos servicios	Director Comercial	■ 2 ■ TR	€	67.450,90	85.500,90	■ -18.050,00	-21,11%	-89.205,00	
Ventas nuevos servicios	Director Comercial	■ 3 ■ TR	€	182.400,90	161.500,90	■ 20.900,00	12,94%	-68.305,00	
Ventas nuevos servicios	Director Comercial	■ 4 ■ TR	€	167.010,90	175.750,90	■ -8.740,00	-4,97%	-77.045,00	
■ Ventas previstas cuotas	■ Director Comercial	■ 1 ■ TR	€	630.800,90	634.600,90	■ -3.800,00	-0,60%	-3.800,00	
Ventas previstas cuotas	Director Comercial	■ 2 ■ TR	€	649.800,90	615.600,90	■ 34.200,00	5,56%	30.400,00	
Ventas previstas cuotas	Director Comercial	■ 3 ■ TR	€	758.100,90	761.900,90	■ -3.800,00	-0,50%	26.600,00	
Ventas previstas cuotas	Director Comercial	■ 4 ■ TR	€	1.045.000,90	988.000,90	■ 57.000,00	5,77%	83.600,00	
■ Ventas previstas resto	■ Director Comercial	■ 1 ■ TR	€	410.400,90	418.000,90	■ -7.600,00	-1,82%	-7.600,00	
Ventas previstas resto	Director Comercial	■ 2 ■ TR	€	285.000,90	342.000,90	■ -57.000,00	-16,67%	-64.600,00	
Ventas previstas resto	Director Comercial	■ 3 ■ TR	€	608.000,90	646.000,90	■ -38.000,00	-5,88%	-102.600,00	
Ventas previstas resto	Director Comercial	■ 4 ■ TR	€	760.000,90	703.000,90	■ 57.000,00	8,11%	-45.600,00	

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Cuadro 4: evolución de indicadores del área de finanzas

ÁREA	FINANZAS	PERÍODO	PERIODICID.	UNID.	IMPORTE RE	IMPORTE PR	Dif_importe	Dif %	DIF_AC_IMPORTE
INDICADOR	RESPONSABLE								
Importes retrasados pdtes factura	Director Financiero	■1 ■TR	€		68.250,95	87.750,95	▲ -19.500,00	-22,22%	-19.500,00
Importes retrasados pdtes factura	Director Financiero	■2 ■TR	€		88.920,95	87.750,95	▲ 1.170,00	1,33%	-18.330,00
Importes retrasados pdtes factura	Director Financiero	■3 ■TR	€		108.030,95	87.750,95	▲ 20.280,00	23,11%	1.950,00
Importes retrasados pdtes factura	Director Financiero	■4 ■TR	€		170.625,95	87.750,95	▲ 82.875,00	94,44%	84.825,00
Rentabilidad global	Director Financiero	■1 ■TR	%		1,11	1,09	▲ 0,02	2,17%	0,00
Rentabilidad global	Director Financiero	■2 ■TR	%		1,12	1,09	▲ 0,03	2,76%	0,00
Rentabilidad global	Director Financiero	■3 ■TR	%		1,06	1,09	▲ -0,03	-2,33%	0,00
Rentabilidad global	Director Financiero	■4 ■TR	%		1,02	1,09	▲ -0,06	-5,76%	0,00
Saldos cobros pendientes	Director Financiero	■1 ■TR	€		87.750,95	68.250,95	▲ 19.500,00	28,57%	19.500,00
Saldos cobros pendientes	Director Financiero	■2 ■TR	€		85.215,95	68.250,95	▲ 16.965,00	24,86%	36.465,00
Saldos cobros pendientes	Director Financiero	■3 ■TR	€		62.400,95	68.250,95	▲ -5.850,00	-8,57%	30.615,00
Saldos cobros pendientes	Director Financiero	■4 ■TR	€		185.250,95	68.250,95	▲ 117.000,00	171,43%	147.615,00

Cuadro 5: evolución de indicadores del área de Recursos

ÁREA	RECURSOS	PERÍODO	PERIODICID.	UNID.	IMPORTE RE	IMPORTE PR	Dif_importe	Dif %	DIF_AC_IMPORTE
INDICADOR	RESPONSABLE								
Costes no estructura / ventas totales	dirección	■1 ■TR	%		2,23	2,07	▲ 0,16	7,66%	0,00
Costes no estructura / ventas totales	Dirección	■2 ■TR	%		2,05	2,07	▲ -0,02	-0,96%	0,00
Costes no estructura / ventas totales	Dirección	■3 ■TR	%		2,41	2,07	▲ 0,34	16,27%	0,00
Costes no estructura / ventas totales	Dirección	■4 ■TR	%		2,15	2,07	▲ 0,08	3,83%	0,00
Gastos subcontratación/sobre ventas no cuotas	Dirección	■1 ■TR	%		1,07	1,18	▲ -0,11	-9,34%	0,00
Gastos subcontratación/sobre ventas no cuotas	Dirección	■2 ■TR	%		1,30	1,18	▲ 0,12	9,97%	0,00
Gastos subcontratación/sobre ventas no cuotas	Dirección	■3 ■TR	%		1,08	1,18	▲ -0,10	-8,69%	0,00
Gastos subcontratación/sobre ventas no cuotas	Dirección	■4 ■TR	%		1,26	1,18	▲ 0,08	6,71%	0,00
Productividad: Horas reales/Horas previstas	Dirección	■1 ■TR	%		2,60	2,56	▲ 0,04	1,40%	0,00
Productividad: Horas reales/Horas previstas	Dirección	■2 ■TR	%		2,49	2,56	▲ -0,07	-2,81%	0,00
Productividad: Horas reales/Horas previstas	Dirección	■3 ■TR	%		2,46	2,56	▲ -0,11	-4,21%	0,00
Productividad: Horas reales/Horas previstas	Dirección	■4 ■TR	%		2,64	2,56	▲ 0,07	2,81%	0,00

Cuadro 6: evolución de indicadores del área de recursos humanos

ÁREA	RRHH	PERÍODO	PERIODICID.	UNID.	IMPORTE RE	IMPORTE PR	Dif_importe	Dif %	DIF_AC_IMPORTE
INDICADOR	RESPONSABLE								
Gastos de formación/Ventas	RRHH	■1 ■TR	%		1,03	0,90	▲ 0,13	14,64%	0,00
Gastos de formación/Ventas	RRHH	■2 ■TR	%		0,92	0,90	▲ 0,02	2,09%	0,00
Gastos de formación/Ventas	RRHH	■3 ■TR	%		0,88	0,90	▲ -0,02	-2,09%	0,00
Gastos de formación/Ventas	RRHH	■4 ■TR	%		0,99	0,90	▲ 0,09	10,46%	0,00
Horas Comerciales / Horas totales	RRHH	■1 ■TR	%		2,42	1,11	▲ 1,31	118,72%	0,00
Horas Comerciales / Horas totales	RRHH	■2 ■TR	%		2,32	1,11	▲ 1,21	109,45%	0,00
Horas Comerciales / Horas totales	RRHH	■3 ■TR	%		2,28	1,11	▲ 1,18	106,35%	0,00
Horas Comerciales / Horas totales	RRHH	■4 ■TR	%		2,45	1,11	▲ 1,35	121,81%	0,00
Horas formación	RRHH	■1 ■TR	%		1.222,88	752,88	▲ 470,00	62,43%	470,00
Horas formación	RRHH	■2 ■TR	%		602,48	752,88	▲ -150,40	-19,98%	319,60
Horas formación	RRHH	■3 ■TR	%		38,48	752,88	▲ -714,40	-94,89%	-394,80
Horas formación	RRHH	■4 ■TR	%		705,88	752,88	▲ -47,00	-6,24%	-441,80

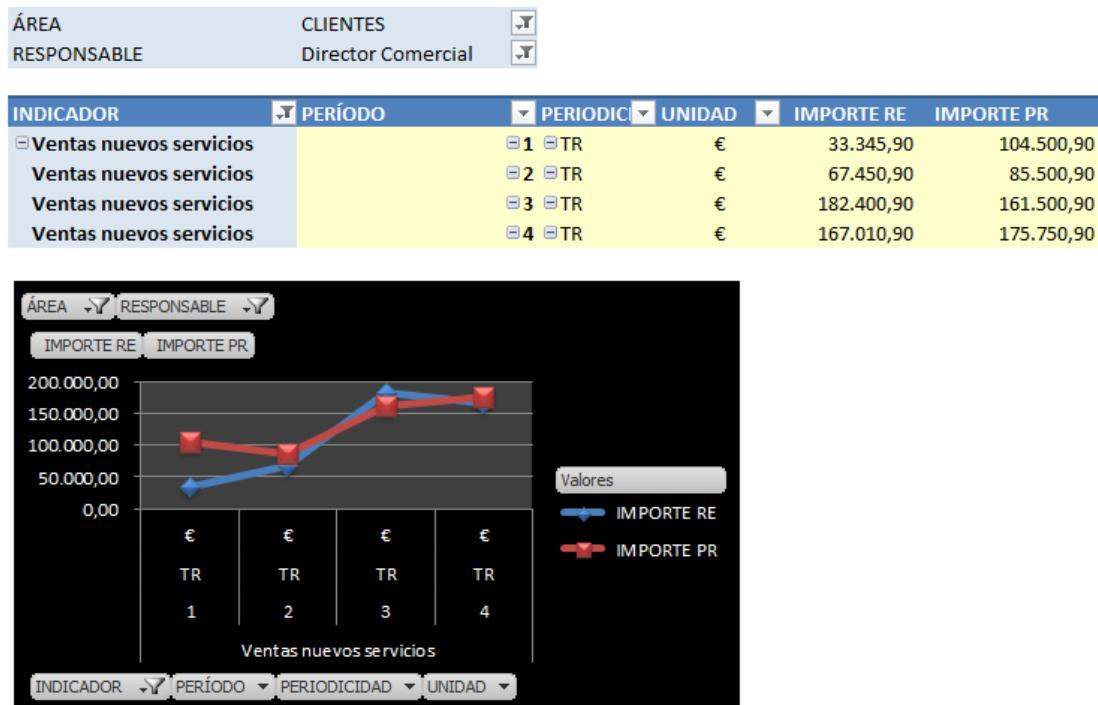
- Ejemplos de diferentes tipos de análisis de indicadores con tablas dinámicas

Cuadro 7: evolución de indicadores del área de finanzas y diferencia entre periodos y años

INDICADOR	RESPONSABLE	PERÍODO	PERIODICID.	UNIDAD	Valores		AÑO	DIF_IMPORTE RE
					IMPORTE RE	2010		
Rentabilidad global	Director Financiero	■1 ■TR	%			1,03	0,08	-0,95
Rentabilidad global	Director Financiero	■2 ■TR	%			1,03	0,09	-0,95
Rentabilidad global	Director Financiero	■3 ■TR	%			1,00	0,06	-0,95
Rentabilidad global	Director Financiero	■4 ■TR	%			0,99	0,04	-0,95

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Cuadro 8: evolución de un indicador del área de comercial, entre importes previstos y reales



Cuadro 9: evolución de un indicador del área de finanzas, entre importes previstos y reales pero por períodos y años

ÁREA	FINANZAS								
INDICADOR	RESPONSABLE	PERÍODO	PERIODICIDAD	UNID.	AÑO	IMPORTE RE	IMPORTE PR	Dif. importe	Dif. %
■ Importes retrasados pdtes factura	■ Director Financiero	■ 1 ■ TR	■ €	■ 2010	■ 33.250,95	■ 42.750,95	■ -9.500,00	■ -0,22	
Importes retrasados pdtes factura	Director Financiero	1 ■ TR	€	2011	35.000,00	45.000,00	-10.000,00	-0,22	
Importes retrasados pdtes factura	Director Financiero	■ 2 ■ TR	■ €	2010	43.320,95	42.750,95	570,00	0,01	
Importes retrasados pdtes factura	Director Financiero	2 ■ TR	€	2011	45.600,00	45.000,00	600,00	0,01	
Importes retrasados pdtes factura	Director Financiero	■ 3 ■ TR	■ €	2010	52.630,95	42.750,95	9.880,00	0,23	
Importes retrasados pdtes factura	Director Financiero	3 ■ TR	€	2011	55.400,00	45.000,00	10.400,00	0,23	
Importes retrasados pdtes factura	Director Financiero	■ 4 ■ TR	■ €	2010	83.125,95	42.750,95	40.375,00	0,94	
Importes retrasados pdtes factura	Director Financiero	4 ■ TR	€	2011	87.500,00	45.000,00	42.500,00	0,94	

Cuadro 10: evolución de indicadores del área de clientes pero por importes acumulados por trimestres, siendo AC_IMPORTE_RE el importe acumulado real y AC_IMPORTE_PR, el importe acumulado previsto.

ÁREA	CLIENTES							
INDICADOR	RESPONSABLE	PERÍODO	PERIODICIDAD	UNIDAD	AC_IMPORTE RE	AC_IMPORTE PR	IMPORTE PR	DIF_AC_IMPORTE
■ Ventas nuevos servicios	■ Director Comercial	■ 1 ■ TR	■ €	■ 33.345,00	■ 104.500,00	■ 104.500,90	■ -71.155,00	
Ventas nuevos servicios	Director Comercial	■ 2 ■ TR	€	■ 100.795,00	■ 190.000,00	■ 85.500,90	■ -89.205,00	
Ventas nuevos servicios	Director Comercial	■ 3 ■ TR	€	■ 283.195,00	■ 351.500,00	■ 161.500,90	■ -68.305,00	
Ventas nuevos servicios	Director Comercial	■ 4 ■ TR	€	■ 450.205,00	■ 527.250,00	■ 175.750,90	■ -77.045,00	
■ Ventas previstas cuotas	■ Director Comercial	■ 1 ■ TR	■ €	■ 630.800,00	■ 634.600,00	■ 634.600,90	■ -3.800,00	
Ventas previstas cuotas	Director Comercial	■ 2 ■ TR	€	■ 1.280.600,00	■ 1.250.200,00	■ 615.600,90	■ 30.400,00	
Ventas previstas cuotas	Director Comercial	■ 3 ■ TR	€	■ 2.038.700,00	■ 2.012.100,00	■ 761.900,90	■ 26.600,00	
Ventas previstas cuotas	Director Comercial	■ 4 ■ TR	€	■ 3.083.700,00	■ 3.000.100,00	■ 988.000,90	■ 83.600,00	
■ Ventas previstas resto	■ Director Comercial	■ 1 ■ TR	■ €	■ 410.400,00	■ 418.000,00	■ 418.000,90	■ -7.600,00	
Ventas previstas resto	Director Comercial	■ 2 ■ TR	€	■ 695.400,00	■ 760.000,00	■ 342.000,90	■ -64.600,00	
Ventas previstas resto	Director Comercial	■ 3 ■ TR	€	■ 1.303.400,00	■ 1.406.000,00	■ 646.000,90	■ -102.600,00	
Ventas previstas resto	Director Comercial	■ 4 ■ TR	€	■ 2.063.400,00	■ 2.109.000,00	■ 703.000,90	■ -45.600,00	

8.5 Informes de control de ventas por cliente

Las preguntas clave son:

- ▶ *¿Conoce usted cuándo y cómo empieza a perder ventas de sus clientes?*
- ▶ *¿Conoce cómo evitar la pérdida de clientes?*
- ▶ *¿Conoce a tiempo cómo reaccionar ante las disminuciones de ventas?*
- ▶ *¿Dispone su personal de una herramienta que le guie y le avise de los clientes que nos dejan de comprar?*

El seguimiento de ventas es uno de los factores más importantes que debemos controlar en especial cuando los clientes tienen una forma de comportarse de forma irregular cuando realizan sus compras.

Nuestra fuerza de ventas debe agudizar sus sentidos al máximo y dotarse de todas aquellas herramientas que les asegure alcanzar los objetivos de ventas prefijados.

El seguimiento de ventas debe ser diferente según el tipo de cliente, por tanto clasificar a los clientes por su potencial es una forma eficaz que permitirá canalizar mucho mejor los esfuerzos y recursos de que disponemos en el área comercial.

Para ello presentamos este caso práctico que permite crear mediante un modelo de Reporting para obtener un control de las ventas mucho más eficaz y adaptable a las circunstancias particulares de los diferentes tipos de clientes.

Clasifiquemos los clientes

- ▶ Primero vamos a clasificar a cada cliente en tres tipos: con potencial de ventas bajo, medio y alto.

TIPO DE CLIENTE	
Potencial_Alto	Cliente con alto potencial de venta
Potencial_Medio	Cliente con potencial de venta medio
Potencial_Bajo	Cliente con potencial de venta bajo



Asignaremos los días de margen de venta para cada tipo de cliente

Num_Cliente	Cliente	Tipo_Cliente	Dias_Margen
1243	ALFKI	Potencial_Alto	4
1244	ANATR	Potencial_Alto	4
1245	ANTON	Potencial_Alto	4
1246	AROUT	Potencial_Medio	7
1247	BERGS	Potencial_Alto	4
1248	BLAUS	Potencial_Medio	7
1249	BLONP	Potencial_Alto	4
1250	BOLID	Potencial_Medio	7
1251	BONAP	Potencial_Medio	7
1252	BOTTM	Potencial_Medio	7
1253	BSBEV	Potencial_Alto	4
1254	CACTU	Potencial_Alto	4
1255	COMMI	Potencial_Bajo	14

Días Margen: que se dejan entre hoy y la fecha de la última factura

En nuestro ejemplo la fecha actual era 26-3-2011

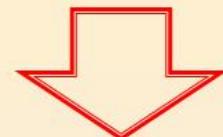
Fecha de hoy menos la fecha de la última compra= DÍAS TRANSCURRIDOS

Tipo_Cliente	Num_Cliente	Cliente	Fecha_Ultima_fra	Importe_Ult_fra	Dias_Margen	Días Trancurridos

Indicadores:

	Fecha Actual–Fecha Factura > Días Margen = Días Transcurridos
	<ul style="list-style-type: none"> ● Cliente en plazo de compra correcto ● Cliente que es posible que no nos compre en el plazo previsto ● Cliente que no ha comprado en el plazo previsto
	<p style="border: 1px solid red; padding: 5px; text-align: center;">En nuestro ejemplo la fecha actual era 26-3-2011</p>

Indicadores de Control



Tipo_Cliente	Num_Cliente	Cliente	Fecha_Ultima_fra	Importe_Ult_fra	Dias_Margen	Días Trancurridos
Potencial_Alto	1243	ALFKI	16/03/2011	4.007	4	10
Potencial_Alto	1244	ANATR	10/12/2010	785	4	106
Potencial_Alto	1245	ANTON	04/02/2011	3.828	4	50
Potencial_Alto	1247	BERGS	13/03/2011	677	4	13
Potencial_Alto	1249	BLONP	09/02/2011	571	4	45
Potencial_Alto	1253	BSBEV	17/03/2011	680	4	9
Potencial_Alto	1254	CACTU	16/03/2011	3.724	4	10
Potencial_Alto	1256	CONSH	07/03/2011	774	4	19
Potencial_Alto	1258	DRACD	26/03/2011	6.120	4	0
Potencial_Alto	1260	EASTC	03/03/2011	2.760	4	23
Potencial_Alto	1270	GODOS	23/03/2011	462	4	3
Potencial_Bajo	1255	COMM1	16/02/2011	2.663	14	38
Potencial_Bajo	1261	ERNSH	01/03/2011	3.008	14	25
Potencial_Bajo	1263	FOLIG	16/03/2011	3.591	14	10
Potencial_Bajo	1264	FOLKO	24/03/2011	1.326	14	2
Potencial_Bajo	1265	FRANK	05/03/2011	510	14	21

Es muy importante que clasifiquemos los clientes y les otorguemos unos plazos de control adecuados a sus características de compra



Indicadores por vendedor

Vendedor

Daniel Martínez

Tipo_Cliente	Num_Cliente	Cliente	Fecha_Ultima			Dias_Margen	Días Trancurridos
			_fra	Importe_Ult_fra			
Potencial_Alto	1247	BERGS	13/03/2011	677		4	13
Potencial_Alto	1254	CACTU	16/03/2011	3.724		4	10
Potencial_Alto	1270	GODOS	23/03/2011	462		4	3
Potencial_Bajo	1261	ERNSH	01/03/2011	3.008		14	25
Potencial_Bajo	1265	FRANK	05/03/2011	510		14	21
Potencial_Bajo	1269	GALED	19/03/2011	320		14	7
Potencial_Medio	1248	BLAUS	16/02/2011	4.467		7	38
Potencial_Medio	1251	BONAP	20/03/2011	178		7	6
Potencial_Medio	1257	CHOPS	21/02/2011	641		7	33

Cliente que no ha comprado en el plazo previsto

Indicadores por tipo de cliente

Vendedor (Todas)
Tipo_Cliente Potencial_Alto

Num_Cliente	Cliente	Fecha_Ultima_fra	Importe_Ult_fra	Dias_Margen	Días Trancurridos
1243	ALFKI	16/03/2011	4.007	4	10
1244	ANATR	10/12/2010	785	4	106
1245	ANTON	04/02/2011	3.828	4	50
1247	BERGS	13/03/2011	677	4	13
1249	BLONP	09/02/2011	571	4	45
1253	BSBEV	17/03/2011	680	4	9
1254	CACTU	16/03/2011	3.724	4	10
1256	CONSH	07/03/2011	774	4	19
1258	DRACD	26/03/2011	6.120	4	0
1260	EASTC	03/03/2011	2.760	4	23
1270	GODOS	23/03/2011	462	4	3

Cliente que no ha comprado en el plazo previsto

Indicadores por tipo de cliente

Vendedor (Todas)
Tipo_Cliente Potencial_Alto

Num_Cliente	Cliente	Fecha_Ultima_fra	Importe_Ult_fra	Dias_Margen	Días Trancurridos
1243	ALFKI	16/03/2011	4.007	4	10
1244	ANATR	10/12/2010	785	4	106
1245	ANTON	04/02/2011	3.828	4	50
1247	BERGS	13/03/2011	677	4	13
1249	BLONP	09/02/2011	571	4	45
1253	BSBEV	17/03/2011	680	4	9
1254	CACTU	16/03/2011	3.724	4	10
1256	CONSH	07/03/2011	774	4	19
1258	DRACD	26/03/2011	6.120	4	0
1260	EASTC	03/03/2011	2.760	4	23
1270	GODOS	23/03/2011	462	4	3

Cliente que no ha comprado en el plazo previsto

Diseñe su sistema de reporting

Vendedor

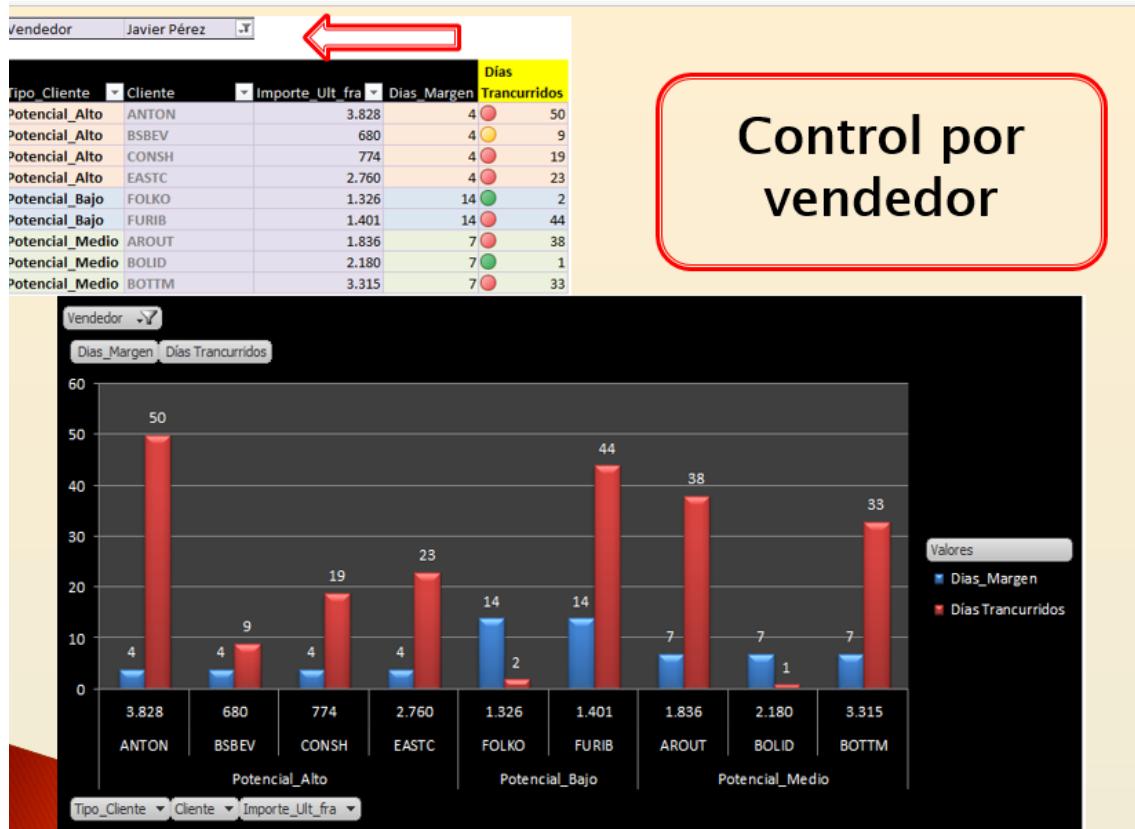
Daniel Martínez	Javier Pérez
Juan López	

Tipo_Cliente

Potencial_Alto	Potencial_Bajo
Potencial_Medio	

Num_Cliente Cliente Fecha_Ultima_fra Importe_Ult_fra Dias_Margen Días Trancurridos

Num_Cliente	Cliente	Fecha_Ultima_fra	Importe_Ult_fra	Dias_Margen	Días Trancurridos
1243	ALFKI	16/03/2011	4.007	4	10
1244	ANATR	10/12/2010	785	4	106
1245	ANTON	04/02/2011	3.828	4	50
1246	AROUT	16/02/2011	1.836	7	38
1247	BERGS	13/03/2011	677	4	13
1248	BLAUS	16/02/2011	4.467	7	38
1249	BLONP	09/02/2011	571	4	45
1250	BOLID	25/03/2011	2.180	7	1
1251	BONAP	20/03/2011	178	7	6
1252	BOTTM	21/02/2011	3.315	7	33
1253	BSBEV	17/03/2011	680	4	9
1254	CACTU	16/03/2011	3.724	4	10
1255	COMMl	16/02/2011	2.663	14	38
1256	CONSH	07/03/2011	774	4	19
1257	CHOPS	21/02/2011	641	7	33
1258	DRACD	26/03/2011	6.120	4	0
1259	DUMON	06/02/2011	3.014	7	48
1260	EASTC	03/03/2011	2.760	4	23



El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Las ventajas de las tablas dinámicas que permiten el control de Ventas mediante indicadores son:

- ▶ Permite asignar a cada cliente una clasificación adecuada a sus circunstancias.
- ▶ Permite personalizar los controles de plazos comerciales según el tipo de cliente y las prioridades previstas
- ▶ Permite recibir esta información por e-mail de forma automática cada responsable: director general, directos comercial, jefe de ventas, vendedor, etc.
- ▶ Permite actuar de forma inmediata ante disminuciones imprevistas de las posibles ventas de un cliente.
- ▶ Ayuda a los responsables comerciales a realizar un seguimiento más exhaustivo de la situación de sus clientes.

8.6 Reporting del área de ventas: indicadores clave

■ Análisis de ventas por Vendedores

¿Qué vendedor ha vendido más?

¿Cómo han evolucionado las ventas por vendedor?

¿En qué país y qué vendedor ha vendido más?

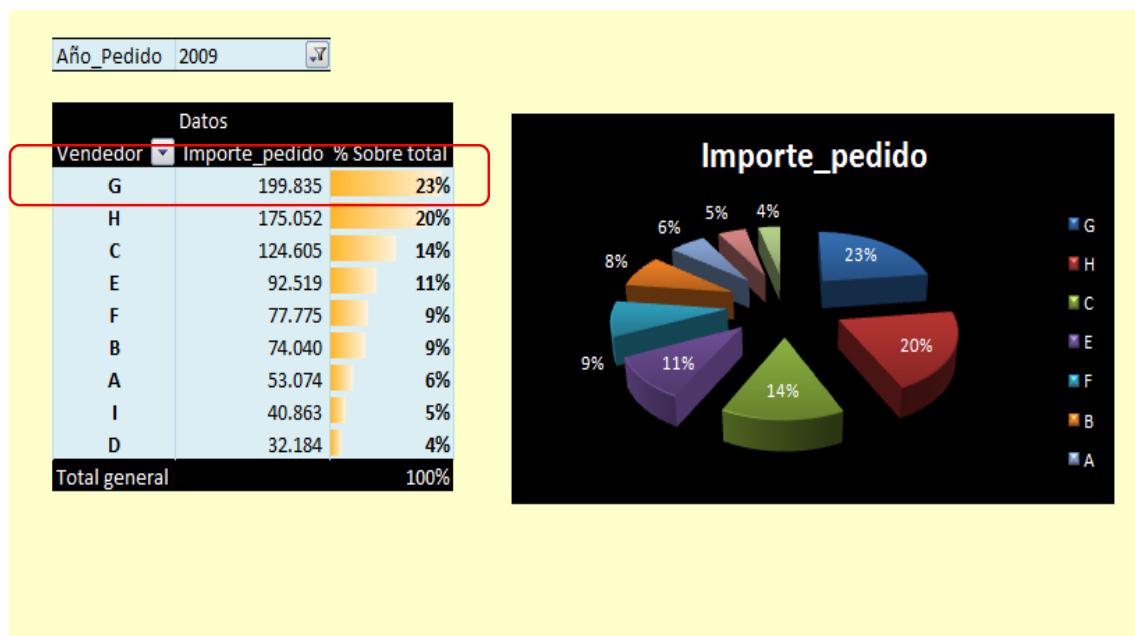
¿Han cumplido los vendedores los objetivos de ventas previstos?

Datos de origen

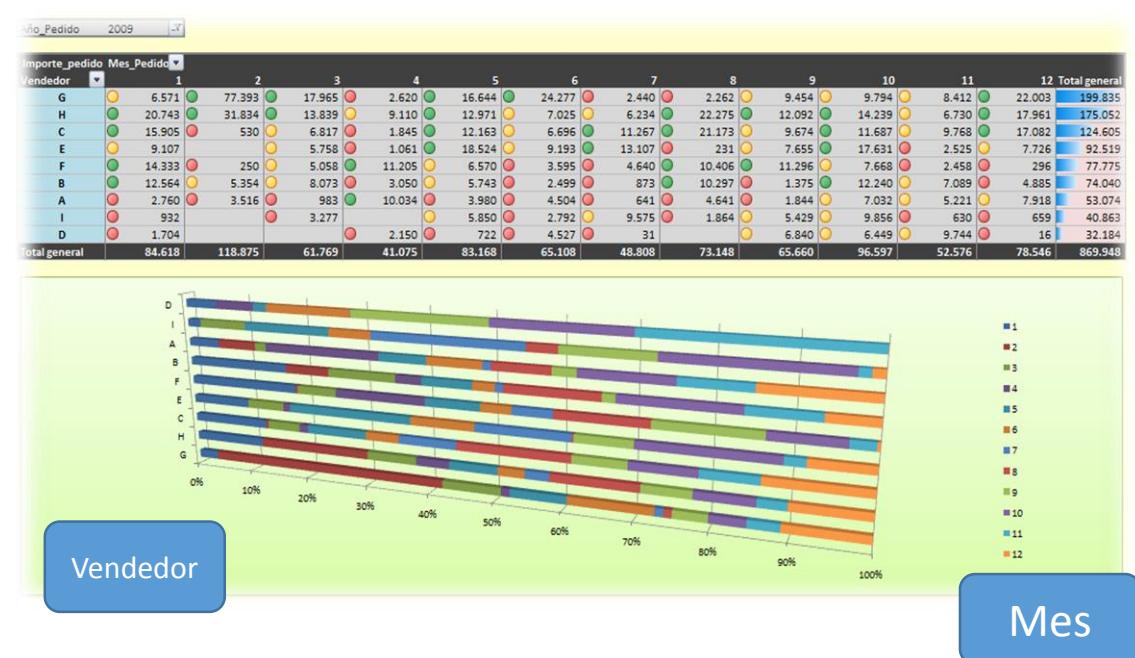
Vendedor	Zona_comer	Id_pedido	Importe_pe	Fecha_pedido	Mes_Pedido	Año_Pedido
I	Italia	13819	2.313	03/09/2009	9	2009
I	Italia	13837	2.867	27/10/2009	10	2009
I	Italia	13836	5.787	29/10/2009	10	2009
I	Italia	13764	927	06/03/2009	3	2009
I	Italia	13765	1.624	21/03/2009	3	2009
I	Italia	13827	1.850	23/09/2009	9	2009
I	Italia	13838	1.201	31/10/2009	10	2009
I	Italia	13820	782	11/09/2009	9	2009
I	Italia	13767	725	25/03/2009	3	2009

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

¿Qué Vendedor ha vendido más?



¿Cómo han evolucionado las ventas por vendedor?

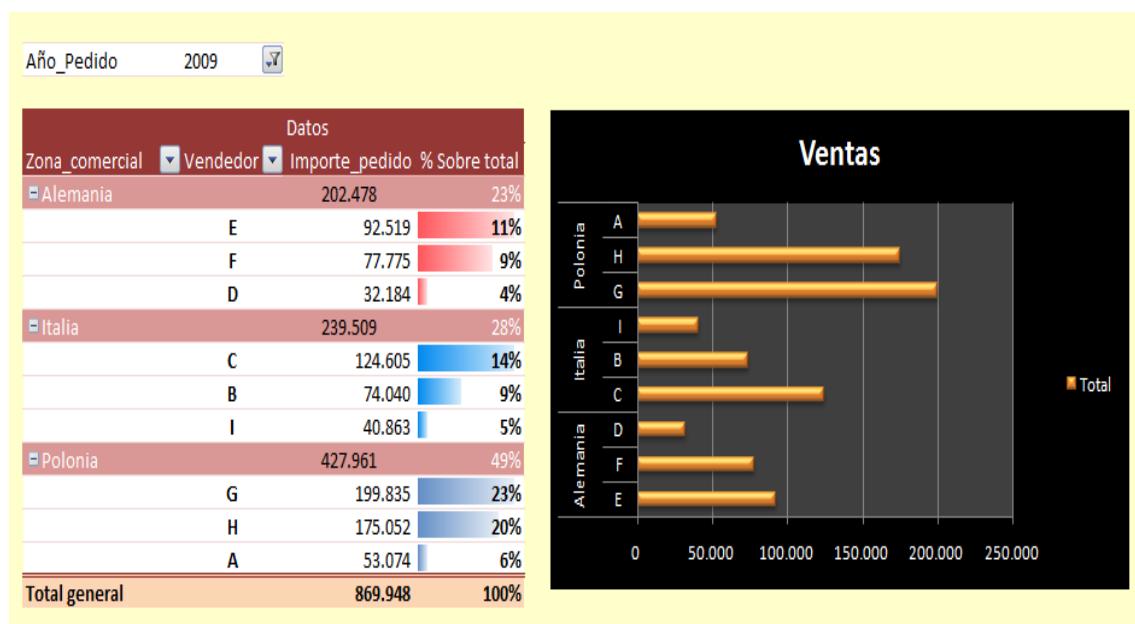


Vendedor

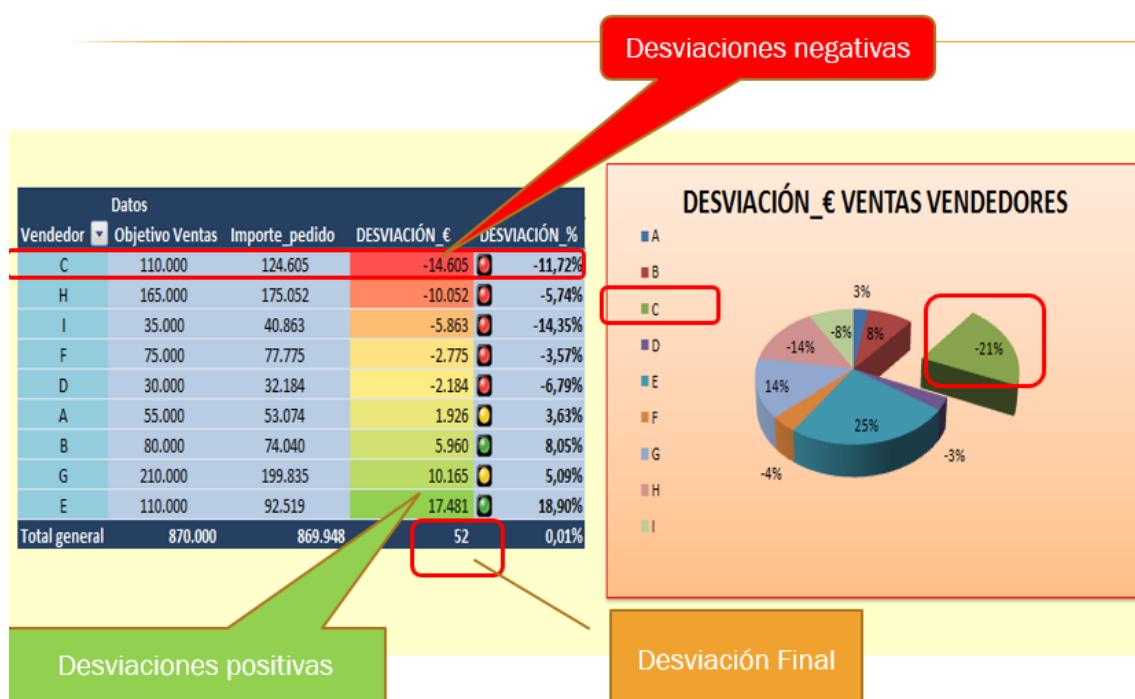
Mes

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

¿En qué país y qué vendedor ha vendido más?



¿Han cumplido los vendedores los objetivos de ventas previstos?



El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

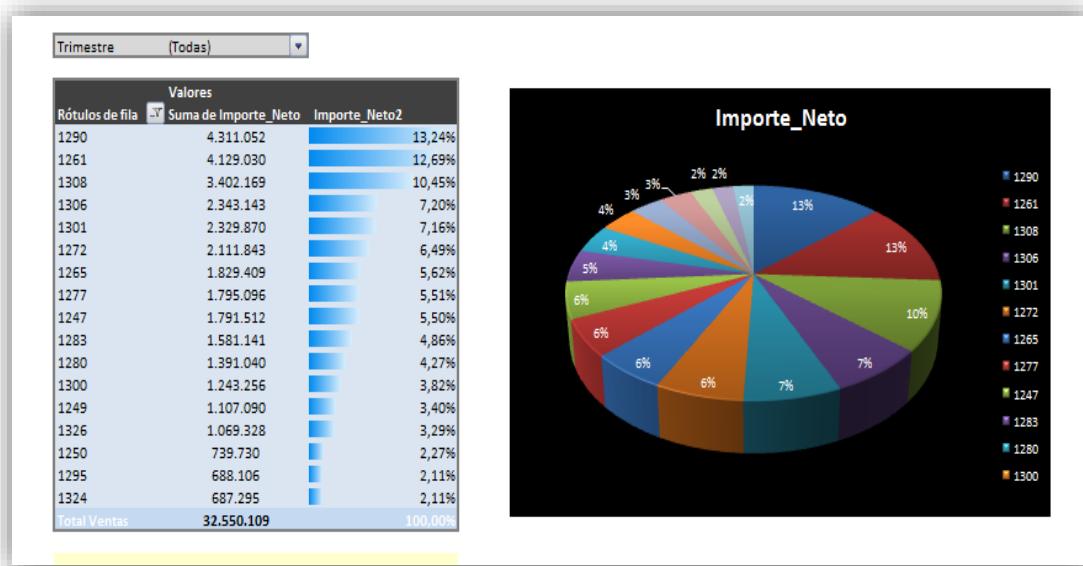
■ Análisis de ventas por productos y clientes

- ¿Cuáles son los clientes más importantes?
- ¿Cuál ha sido la diferencia de ventas entre trimestres por cliente?
- ¿Qué productos nos dejan de comprar los clientes?
- ¿Cuál ha sido el impacto de los descuentos en los clientes?
- ¿Cuál ha sido el impacto de los descuentos en los productos?

DATOS

Familia_	Producto	Num_Cliente	Importes	Trimestre	Descuentos	Importe_Neto
Carnes y Pescados	Cordero Alice Springs	1245	0,00	1T	0	0
Carnes y Pescados	Cordero Alice Springs	1247	1.453,13	1T	217,9692684	1235,1591876
Carnes y Pescados	Cordero Alice Springs	1250	0,00	1T	0	0
Carnes y Pescados	Cordero Alice Springs	1252	5.449,23	1T	817,3847565	4631,8469535
Carnes y Pescados	Cordero Alice Springs	1261	52.312,62	1T	7846,8936624	44465,7307536
Carnes y Pescados	Cordero Alice Springs	1270	0,00	1T	0	0
Carnes y Pescados	Cordero Alice Springs	1276	2.906,26	1T	435,9385368	2470,3183752

- ¿Cuáles son los clientes más importantes?



El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

¿Cuál ha sido la diferencia de ventas entre trimestres por cliente?

Num_Cliente	Valores		Trimestre				Diferencia entre trimestres			
	Importe_Neto		1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
1247	29.586		192.883	1.539.437	29.606	0	163.297	1.346.554	-1.509.831	-4.684
1249	152.384		950.022	4.684	0	0	797.638	-945.339	-945.339	-4.684
1250	0		0	0	739.730	0	0	0	0	739.730
1261	290.864		486.753	611.027	2.740.387	0	195.889	124.274	2.129.360	-25.902
1265	6.355		250.397	799.280	773.378	0	244.042	548.883	-53.322	923.807
1272	0		13.609	2.098.233	0	0	13.609	2.084.624	-2.098.233	-2.098.233
1277	379.785		664.453	584.208	166.649	0	284.668	-80.245	-80.245	-417.559
1280	51.489		174.129	120.807	1.044.615	0	122.640	-53.322	-53.322	923.807
1283	0		417.934	275.262	887.945	0	417.934	-142.672	-142.672	612.683
1290	3.512.742		415.185	375.321	7.804	0	-3.097.556	-39.864	-39.864	-367.517
1295	4.976		666.094	7.355	9.681	0	661.118	-658.739	-658.739	2.325
1300	587.426		0	348.161	307.669	0	-587.426	348.161	348.161	-40.493
1301	333.609		689.331	174.370	1.132.561	0	355.722	-514.962	-514.962	958.191
1306	88.138		35.430	1.772.862	446.713	0	-52.708	1.737.433	1.737.433	-1.326.149
1308	479.060		1.798.997	406.197	717.914	0	1.319.997	-1.392.800	-1.392.800	311.717
1324	29.125		104.608	5.401	548.160	0	75.482	-99.206	-99.206	542.759
1326	231.753		31.954	346.870	458.751	0	-199.799	314.916	314.916	111.882
Total general	6.177.292		6.891.779	9.469.477	10.011.562		714.487	2.577.697	542.085	

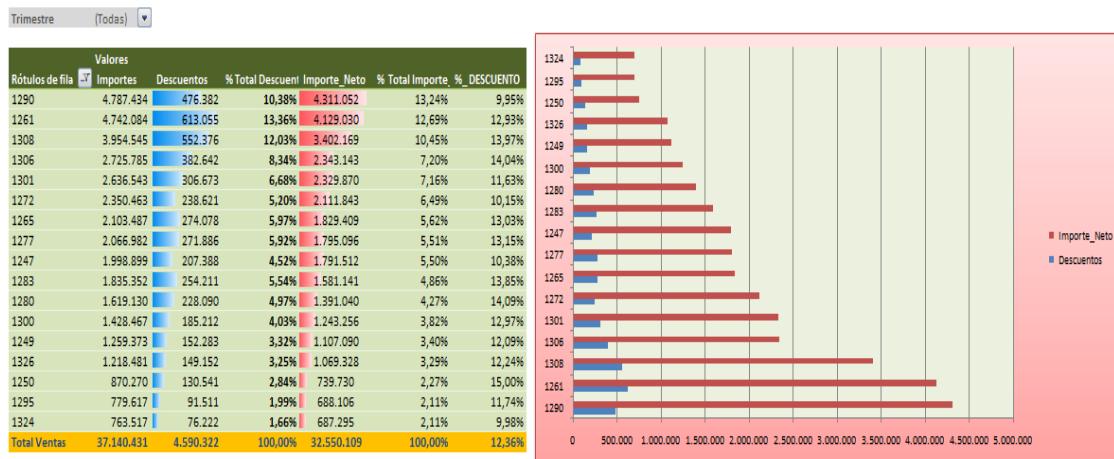
¿Qué productos nos dejan de comprar los clientes?

Num_Cliente	Trimestre		(Todos)								
	Suma de Importe_Neto	Familia_Bebidas	Carnes y Pescado	Complementos	Dulces	Lácteos	Pastas	Verduras	Total general		
1230	3.536.630		1.964	13.304	369.614	142.775	246.705		4.311.052		
1261	23.065		1.736.836	1.083.157	1.192.634	63.197	21.116		4.129.030		
1308	101.142		2.550.602	81.766	577.608	45.930	44.661		3.402.169		
1306	2.515		1.797.457	32.176	413.710	96.684			2.343.143		
1301	54.110		426.637	313.203	1.264.636	204.566	59.446		2.323.810		
1272	1.663.635		25.727	345.241	73.051		3.869		2.111.643		
1265	85.285		812.727	490.672	432.537	8.188			1.829.409		
1277	33.395		854.750	589.374	225.639	90.678	1.200		1.795.096		
1247	1.564.567		99.359	27.030	36.453	4.103			1.791.512		
1283	5.479		1.171.358	7.361	289.165	65.037	42.742		1.581.141		
1280	147.821		1.058.048	161.959	23.076	136			1.331.040		
1300	20.510		465.714	566.406	185.574	3.052			1.243.256		
1249	58.776		452.298	459	297.198	267.585	30.774		1.107.030		
1326	41.121		234.878	336.049	335.281				1.069.328		
1250			733.730							733.730	
1295	3.340		34.121	389.204	251.971	6.459	2.142	268	668.106		
1324	6.791		68.230	63.565	20.962	526.082	1.337	268	667.295		
Total general			23%	38%	13%	20%	5%	12%	0%	100%	

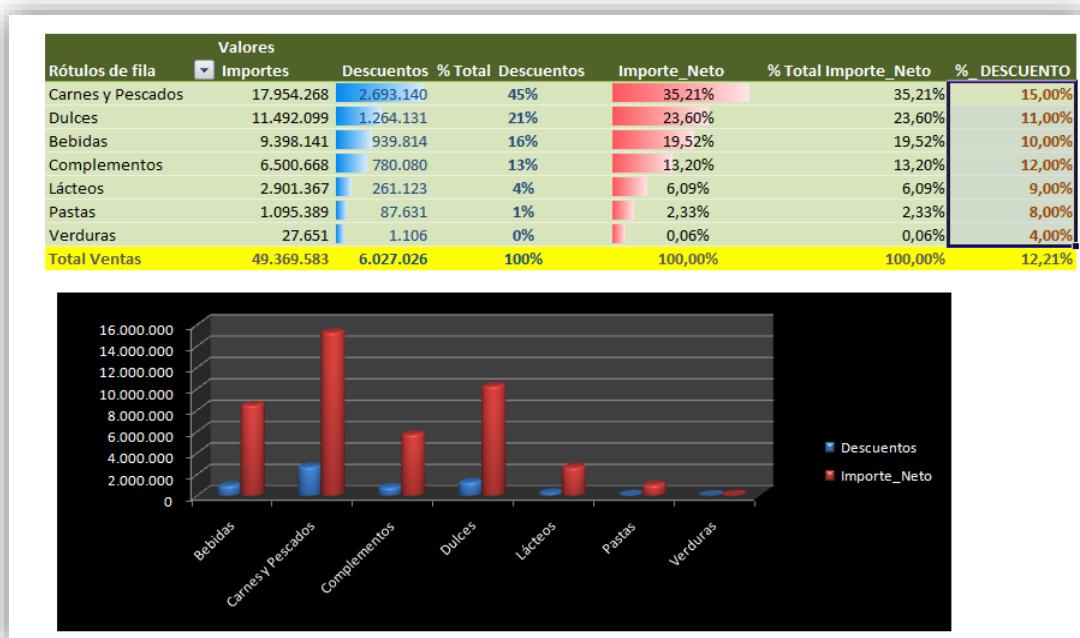
Num_Cliente	Trimestre		(Todos)								
	Suma de Importe_Neto	Familia_Bebidas	Carnes y Pescado	Complementos	Dulces	Lácteos	Pastas	Verduras	Total general		
1230			82% ●	0% ○	0% ■	9% △	3% ▲	6% ●	0% ■	100% ▲	
1261			1% ○	42% ■	26% △	23% ▲	2% ▲	1% ●	0% ■	100% ▲	
1308			3% ■	75% △	2% ▲	17% ▲	1% ●	1% ●	0% ■	100% ▲	
1306			0% ■	77% △	1% ▲	18% ▲	4% ●	0% ■	0% ■	100% ▲	
1301			2% △	16% ▲	14% ■	54% ●	3% △	3% ●	0% ■	100% ▲	
1272			79% ●	0% ○	1% ▲	16% △	3% ▲	0% ●	0% ■	100% ▲	
1265			5% △	44% ▲	27% ■	24% ●	0% ●	0% ■	0% ■	100% ▲	
1277			2% ▲	48% ■	33% △	13% ●	5% ●	0% ■	0% ■	100% ▲	
1247			87% ●	6% ○	2% ▲	5% △	0% ●	0% ■	0% ■	100% ▲	
1283			0% ■	74% △	0% ▲	18% ●	4% △	3% ●	0% ■	100% ▲	
1280			11% ■	76% △	12% ▲	2% ●	0% ●	0% ■	0% ■	100% ▲	
1300			2% ▲	37% ■	46% △	15% ●	0% ●	0% ■	0% ■	100% ▲	
1249			5% △	41% ●	0% ○	27% ▲	24% △	3% ●	0% ■	100% ▲	
1326			4% ▲	22% △	37% ●	37% ●	0% ●	0% ■	0% ■	100% ▲	
1250			0% ■	100% ●	0% ○	0% ●	0% ●	0% ■	0% ■	100% ▲	
1295			1% ▲	5% △	57% ●	37% ●	1% △	0% ■	0% ■	100% ▲	
1324			1% △	10% ▲	3% ●	3% △	77% ●	0% ■	0% ■	100% ▲	
Total general			23%	38%	13%	20%	5%	12%	0%	100%	

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

¿Cuál ha sido el impacto de los descuentos en los clientes?



¿Cuál ha sido el impacto de los descuentos en los productos?



8.7 Ejemplo de reporting en un punto de venta

Introducción al reporting puntos de venta

El reporting es una solución orientada a satisfacer las necesidades de información de medianas y grandes empresas, permite el análisis de la información procedente de los terminales punto de venta (TPV) en las tiendas, así como el análisis de fraude, planificación de compras, objetivo de ventas y márgenes.

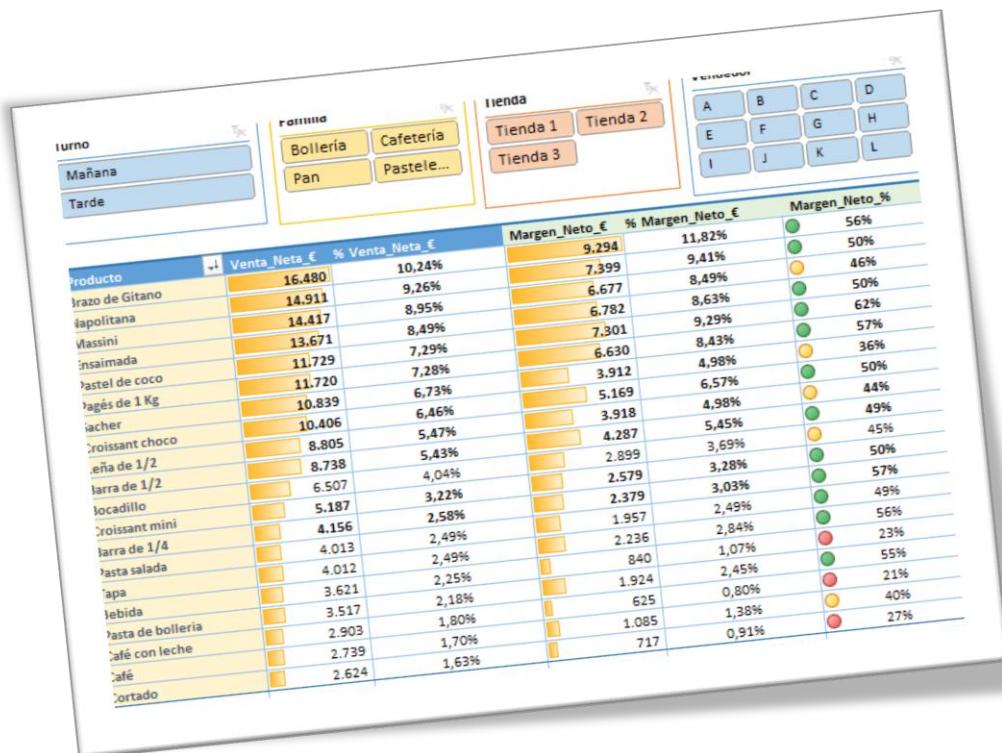
¿Qué aspectos debe reunir toda Solución de Reporting para el negocio de PUNTOS DE VENTA?

- ➡ **Acceso rápido a la información, en cualquier momento y desde cualquier ubicación**
- ➡ **Permite dar respuesta al usuario delante de cualquier circunstancia que se produzca.**
- ➡ **Flexibilidad total e independencia para hacer informes, gráficos e indicadores.**
- ➡ **Utilizar software estándar y con los mínimos costes.**
- ➡ **Permite ordenar los diferentes tipos de informes por responsables, tiendas o usuarios.**
- ➡ **Se pueden crear grupos de usuarios para que accedan a determinada información.**
- ➡ **Cada usuario puede crear sus informes a partir de las plantillas a las que tiene acceso y puede guardarlos para poder ser utilizados.**
- ➡ **Los informes una vez se consultan se actualizan previamente desde el servidor, así se pueden consultar y modificar desde cualquier lugar. Con permisos de acceso por usuarios a internet o red local.**
- ➡ **Debe contener un sistema de objetivos e indicadores así como previsiones de tendencias.**
- ➡ **Los responsables de tiendas deben poder consultar o recibir información actual cada día es fundamental para detectar problemas.**
- ➡ **Disponer de un sistema de alertas o indicadores que nos adelante los posibles acontecimientos negativos o positivos.**

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Preguntas Clave en el Negocio

- ✓ Impedir descuentos innecesarios,
- ✓ No perder clientes habituales,
- ✓ Evitar mermas del stock,
- ✓ Minimizar las reposiciones de stock,
- ✓ Optimizar el espacio dedicado a los productos que más vendo,
- ✓ Evitar vender con pérdidas,
- ✓ Explotar patrones de compra ocultos
- ✓ Aprovechar las sinergias de otras tiendas
- ✓
-



Aspectos Principales de un reporting del punto de venta

— RÁPIDA IMPLANTACIÓN

- Reducida fase de diseño de requerimientos
- Proporciona la infraestructura completa de una solución REPORTING

— INTEGRABLE

- Se nutre de información de otros sistemas (ERP, CRM...) con interfaces abiertos
- Permite añadir otras áreas de estudio en posteriores fases del proyecto

— RENTABLE

- Reducido tiempo de desarrollo de la solución, implantación y puesta en marcha

— PERSONALIZADO

- Personalizable para cada cliente-circunstancias
- Permite la generación de informes según necesidades de cada momento

Ámbitos del Reporting de un punto de venta

- **Ventas:** incluye información de todas las ventas, devoluciones y cambios que se suceden por tienda, zona, responsable, artículos, clientes y familias. En horas, días, semanas, meses y años. Podemos conocer la compra mínima, máxima o media. Conocer también las ventas por días festivos, el número de clientes que pasan por la tienda, facturación media y los productos más o menos vendidos según el tipo y zona de la tienda.
- **Objetivos:** permite fijar objetivos de venta o márgenes diarios o mensuales, por tiendas, vendedores, familias de productos o vendedores. Para controlar si los objetivos previstos o presupuestados se van cumpliendo o no, en definitiva analizar la productividad y el grado de cumplimiento de los objetivos de venta y reaccionar con la máxima antelación posible.
- **Almacenes y gestión de stocks:** incluye la información diaria de los stocks que existen en cada momento, las necesidades de stocks, las roturas, el control de obsoletos y control de sobrantes.
- **Previsiones:** se pueden hacer previsiones de ventas según la estacionalidad o los promedios.

¿Preguntas más frecuentes? Ventas

- ¿Qué productos vendo más o menos en la tienda?
- ¿Qué tienda vende más o menos productos?
- ¿Cómo evolucionan las ventas por temporada?
- ¿Qué vendedores venden más o menos según la tienda?
- ¿Cómo evolucionan las ventas de una tienda por día, festivos o fin de semana?
- ¿Qué tienda recibe más o menos número de clientes?
- ¿Qué horas son las de mayor o menor venta?
- ¿Se cumplen los objetivos de ventas previstos frente a los reales?
- ¿Qué frecuencia de ventas tenemos según la estacionalidad?
- ¿Qué tipo de clientes tenemos: segmentación por edad, tipo de compra u otro factor?
- ¿Análisis de las tendencias de los descuentos?
- ¿Análisis de las devoluciones por productos, tiendas y vendedores?
- ¿Efectividad de las promociones, rebajas u ofertas y de los efectos publicitarios?
- ¿Efectividad de los efectos publicitarios según el medio elegido?
- ¿Qué evolución tienen las ventas de los nuevos productos?

¿Preguntas más frecuentes? Márgenes o rentabilidad

- ¿Qué rentabilidad tiene cada tienda?
- ¿Qué rentabilidad tiene los diferentes tipos de productos según la tienda?
- ¿Qué productos se vende más pero con menor rentabilidad frente a otros con más rentabilidad?
- ¿Son igual de rentables los productos según la tienda?
- ¿Qué efectos tiene en la rentabilidad los nuevos productos?
- ¿Se cumplen los objetivos de margen previstos frente a los reales?

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

- ¿Qué efectos tienen sobre el margen neto los descuentos?

¿Preguntas más frecuentes? Operaciones especiales

- ¿Qué volumen de robos o pérdidas hay en la tienda?
- ¿Qué productos se tiran más o menos?
- ¿Cómo se controlan las devoluciones?
- ¿Qué tipos de actos fraudulentos se producen en artículos, empleados o tiendas?
- ¿Cómo se valoran y controlan las pérdidas de inventarios?
- ¿Qué volumen de obsequios o regalos se producen?
- ¿Qué errores se producen en los precios?
- ¿Qué compran los empleados y con qué descuentos?

Evolución de ventas

EVOLUCIÓN DE VENTAS POR TIENDAS

Tienda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14 Total general
Tienda 3	781	773	779	786	797	790	846	1.561	1.545	1.558	1.570	1.595	1.580	1.692 ▲ 16.651
Tienda 2	979	220	515	435	525	452	477	1.959	440	1.029	869	1.048	904	954 ▼ 10.805
Tienda 1	450	690	446	435	439	451	430	899	1.378	894	868	878	902	862 ▼ 10.022
Total genera	2.210	1.682	1.740	1.656	1.760	1.693	1.753	4.420	3.363	3.480	3.308	3.521	3.386	3.508 ▲ 37.478

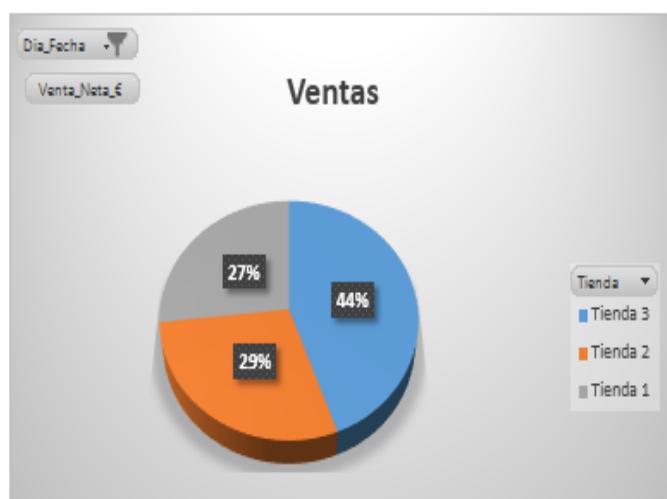
Tienda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14 Total general
Tienda 3	35%	46%	45%	47%	45%	47%	48%	35%	46%	45%	47%	45%	47%	48% ▲ 44%
Tienda 2	44%	13%	30%	26%	30%	27%	27%	44%	13%	30%	26%	30%	27%	27% ▼ 29%
Tienda 1	20%	41%	26%	26%	25%	27%	25%	20%	41%	26%	26%	25%	27%	25% ▼ 27%
Total genera	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

PORCENTAJE DE VENTAS

POR TIENDAS

Tienda	Venta_Neta
Tienda 3	16.651
Tienda 2	10.805
Tienda 1	10.022
Total general	37.478



EVOLUCIÓN DE VENTAS POR TURNO Y FRANJAS HORARIAS

Tienda Tienda 1

Turno	Franja hor.	Dia_F														Total general
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Mañana	Alta	96	166	116	103	97	97	98	191	333	232	207	194	193	196	2.319
	Baja	71	98	55	66	58	71	57	142	195	110	132	116	142	113	1.426
	Media	55	89	58	50	54	49	57	110	178	117	100	109	99	113	1.237
Tarde	Alta	87	155	107	91	92	102	103	175	311	216	182	183	205	206	2.215
	Baja	140	182	110	125	138	132	116	281	361	219	248	277	264	233	2.825
Total general		450	690	446	435	439	451	430	899	1.378	894	868	878	902	862	10.022

Tienda Tienda 1

Turno	Franja hor.	Dia_F														Total general
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Mañana	Alta	21%	24%	26%	24%	22%	21%	23%	21%	24%	26%	24%	22%	21%	23%	23%
	Baja	16%	14%	12%	15%	13%	16%	13%	16%	14%	12%	15%	13%	16%	13%	14%
	Media	12%	13%	13%	12%	12%	11%	13%	12%	13%	13%	11%	12%	11%	13%	12%
Tarde	Alta	19%	23%	24%	21%	21%	23%	24%	20%	23%	24%	21%	21%	23%	24%	22%
	Baja	31%	26%	25%	29%	31%	29%	27%	31%	26%	24%	29%	32%	29%	27%	28%
Total general		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

EVOLUCIÓN DE VENTAS

POR VENDEDOR

Tienda Tienda 1 ▼

Vendedor	Suma de Venta_Neta_€_ Dia_Fecha ▼														Total general
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
A	127	199	139	128	119	122	119	250	400	279	256	237	242	238	2.854
D	126	167	104	114	124	132	109	251	336	207	227	249	262	219	2.627
C	102	169	113	101	106	102	110	206	336	227	203	211	207	220	2.413
B	96	154	89	91	90	95	93	192	306	180	183	182	191	185	2.128
Total general	450	690	446	435	439	451	430	899	1.378	894	868	878	902	862	10.022

Tienda Tienda 1 ▼

Vendedor	% Venta_Neta_€_ Dia_Fecha ▼														Total general
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
A	28%	29%	31%	30%	27%	27%	28%	28%	29%	31%	29%	27%	27%	28%	28%
D	28%	24%	23%	26%	28%	29%	25%	28%	24%	23%	26%	28%	29%	25%	26%
C	23%	25%	25%	23%	24%	23%	25%	23%	24%	25%	23%	24%	23%	26%	24%
B	21%	22%	20%	21%	21%	22%	21%	22%	20%	21%	21%	21%	21%	21%	21%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

EVOLUCIÓN DE VENTAS

POR FAMILIAS

Tienda Tienda 1 ▼

Familia	Suma de Ver Dia_Fecha ▼														Total general
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Pastelería	180	259	182	175	178	182	176	361	517	364	349	357	365	351	3.997
Bollería	152	252	150	151	149	154	149	303	505	301	302	297	308	298	3.470
Pan	118	178	115	109	112	115	106	235	356	229	217	224	229	212	2.556
Total genera	450	690	446	435	439	451	430	899	1.378	894	868	878	902	862	10.022

Tienda Tienda 1 ▼

Familia	% Venta_Neta_€_ Dia_Fecha ▼														Total general
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Pastelería	40%	38%	41%	40%	41%	40%	41%	40%	38%	41%	40%	41%	40%	41%	40%
Bollería	34%	37%	34%	35%	34%	34%	35%	34%	37%	34%	35%	34%	34%	35%	35%
Pan	26%	26%	26%	25%	26%	25%	25%	26%	26%	26%	25%	26%	25%	25%	26%
Total genera	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

DIFERENCIA VENTAS MES

POR FAMILIAS

Tienda	Tienda 1
Venta_Neta Dia_Fecha	
Familia	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 Total general
Bollería	101 -102 1 -3 5 -5 154 202 -204 1 -5 11 -9
Pan	60 -63 -6 4 2 -9 129 121 -126 7 5 -17
Pastelería	79 -78 -7 3 4 -7 185 156 -154 8 8 -14
Total general	240 -243 -11 4 12 -20 469 479 -485 -25 10 24 -41

VENTAS

POR FAMILIAS

Tienda	Tienda 1
Dia_Fecha	(Varios elementos)
Suma de Venta_Neta_€	
Pastelería	3.997
Bollería	3.470
Pan	2.556
Total genera	10.022

Ventas familia

Legend: Pastelería (Blue), Bollería (Orange), Pan (Green)

EVOLUCIÓN DE VENTAS

POR PRODUCTOS

Tienda	Tienda 1
Suma de Venta_Neta_€ Dia_Fecha	
Producto	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 Total general
Brazo de Gitano	52 75 60 52 53 66 52 105 149 119 105 107 131 104 1.229
Napolitana	43 101 53 40 48 52 48 86 204 104 80 96 105 95 1.154
Ensaimada	60 71 48 58 51 52 43 119 143 96 116 101 104 87 1.148
Massini	58 70 45 43 46 56 34 117 140 89 86 93 114 68 1.060
Pastel de coco	33 63 39 40 36 36 51 67 126 79 79 72 72 103 895
Pagés de 1 Kg	47 57 42 36 44 47 26 92 114 85 72 88 92 52 893
Sacher	37 51 38 40 43 25 38 73 102 76 80 85 49 76 813
Croissant choco	36 51 32 37 33 32 43 72 101 64 74 66 64 86 787
Leña de 1/2	28 53 28 33 25 23 33 57 107 56 66 51 47 66 674
Barra de 1/2	31 49 29 23 29 34 29 63 98 59 46 57 68 58 672
Croissant mini	13 29 18 16 17 15 27 58 37 33 35 35 31 382
Barra de 1/4	12 19 14 17 14 11 18 24 37 29 34 29 22 36 316
Total general	450 690 446 435 439 451 430 899 1.378 894 868 878 902 862 10.022

EVOLUCIÓN DE VENTAS EN %

POR PRODUCTOS

Tienda	Tienda 1
% Venta_Neta_€ Dia_Fecha	
Producto	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 Total general
Brazo de Gitano	12% 11% 13% 12% 12% 15% 12% 12% 11% 13% 12% 12% 15% 12% 12%
Napolitana	9% 15% 12% 9% 11% 12% 11% 10% 15% 12% 9% 11% 12% 11% 12%
Ensaimada	13% 10% 11% 13% 12% 12% 10% 13% 10% 11% 13% 11% 12% 10% 11%
Massini	13% 10% 10% 10% 10% 12% 8% 13% 10% 10% 10% 10% 11% 13% 8% 11%
Pastel de coco	7% 9% 9% 9% 8% 8% 12% 7% 9% 9% 9% 9% 8% 8% 12% 9%
Pagés de 1 Kg	10% 8% 10% 8% 10% 10% 6% 10% 8% 10% 8% 10% 10% 6% 6% 9%
Sacher	8% 7% 8% 9% 10% 5% 9% 8% 7% 9% 9% 10% 5% 9% 8% 8%
Croissant choco	8% 7% 7% 8% 7% 7% 10% 8% 7% 7% 8% 7% 7% 10% 8% 7%
Leña de 1/2	6% 8% 6% 8% 6% 5% 8% 6% 8% 6% 8% 6% 5% 8% 7% 7%
Barra de 1/2	7% 7% 7% 5% 7% 8% 7% 7% 7% 7% 5% 7% 7% 7% 7% 7%
Croissant mini	3% 4% 4% 4% 4% 4% 4% 3% 4% 4% 4% 4% 4% 4% 4% 4%
Barra de 1/4	3% 3% 3% 4% 3% 2% 4% 3% 3% 4% 3% 4% 3% 2% 4% 3%
Total general	100% 100% 100% 100% 100% 100% 100% 100% 100% 100% 100% 100% 100% 100% 100%

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

EVOLUCIÓN DE VENTAS			ACUMULADO PRODUCTOS												
Producto	Valores			Tienda			% Venta_Neta_€			ACUM Venta_Neta_€			% ACUM Venta_Neta_€		
	Tienda 1	Venta_Neta_€	Tienda 2	Tienda 3	Tienda 1	Tienda 2	Tienda 3	Tienda 1	Tienda 2	Tienda 3	Tienda 1	Tienda 2	Tienda 3	Tienda 1	Tienda 2
Brazo de Gitano	5.258	5.638	5.584	12%	12%	8%	5.258	5.638	5.584	12,35%	11,87%	7,87%			
Napolitana	4.903	5.188	4.819	12%	11%	7%	10.161	10.826	10.403	23,87%	22,80%	14,67%			
Massini	4.511	5.429	4.477	11%	11%	6%	14.673	16.254	14.880	34,46%	34,23%	20,98%			
Ensalimada	4.944	4.569	4.158	12%	10%	6%	19.616	20.823	19.039	46,08%	43,85%	26,84%			
Pastel de coco	3.755	4.780	3.194	9%	10%	5%	23.372	25.603	22.233	54,90%	53,92%	31,34%			
Pagés de 1 Kg	3.791	3.879	4.050	9%	8%	6%	27.163	29.482	26.283	63,80%	62,09%	37,05%			
Sacher	3.422	4.335	3.082	8%	9%	4%	30.585	33.817	29.365	71,84%	71,22%	41,40%			
Croissant choco	3.334	3.829	3.243	8%	8%	5%	33.919	37.646	32.608	79,67%	79,28%	45,97%			
Leña de 1/2	2.859	3.416	2.530	7%	7%	4%	36.778	41.062	35.138	86,39%	86,47%	49,54%			
Barra de 1/2	2.849	2.965	2.923	7%	6%	4%	39.627	44.027	38.062	93,08%	92,72%	53,66%			
Bocadillo			6.507	0%	0%	9%	39.627	44.027	44.568	93,08%	92,72%	62,83%			
Croissant mini	1.606	1.875	1.706	4%	4%	2%	41.233	45.902	46.274	96,85%	96,67%	65,23%			
Barra de 1/4	1.341	1.583	1.233	3%	3%	2%	42.574	47.485	47.507	100,00%	100,00%	66,97%			
Pasta salada			4.013	0%	0%	6%	42.574	47.485	51.519	100,00%	100,00%	72,63%			
Tapa			4.012	0%	0%	6%	42.574	47.485	55.532	100,00%	100,00%	78,28%			
Bebida			3.621	0%	0%	5%	42.574	47.485	59.153	100,00%	100,00%	83,39%			
Pasta de bollería			3.517	0%	0%	5%	42.574	47.485	62.670	100,00%	100,00%	88,55%			
Café con leche			2.903	0%	0%	4%	42.574	47.485	65.573	100,00%	100,00%	92,44%			
Café			2.739	0%	0%	4%	42.574	47.485	68.312	100,00%	100,00%	96,30%			
Cortado			2.624	0%	0%	4%	42.574	47.485	70.936	100,00%	100,00%	100,00%			
Total general	42.574	47.485	70.936	100%	100%	100%									

Evolución de ventas-margen

EVOLUCIÓN DE VENTAS Y MÁRGENES			POR PRODUCTOS TODAS LAS TIENDAS			
Tienda	(Todas)					
Producto	Venta_Neta_€	Margen_Neto_€		Margen_Neto_%		
Brazo de Gitano	16.480	9.294		56%		
Napolitana	14.911	7.399		50%		
Massini	14.417	6.677		46%		
Ensalimada	13.671	6.782		50%		
Pastel de coco	11.729	7.301		62%		
Pagés de 1 Kg	11.720	6.630		57%		
Sacher	10.839	3.912		36%		
Croissant choco	10.406	5.169		50%		
Leña de 1/2	8.805	3.918		44%		
Barra de 1/2	8.738	4.287		49%		
Bocadillo	6.507	2.899		45%		
Croissant mini	5.187	2.579		50%		
Barra de 1/4	4.156	2.379		57%		
Pasta salada	4.013	1.957		49%		
Tapa	4.012	2.236		56%		
Bebida	3.621	840		23%		
Pasta de bollería	3.517	1.924		55%		
Café con leche	2.903	625		21%		
Café	2.739	1.085		40%		
Cortado	2.624	717		27%		
Total general	160.995	78.611		49%		

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

EVOLUCIÓN DE VENTAS Y MÁRGENES		POR PRODUCTOS		UNA TIENDA	
Turno	Familia	Tienda	Vendedor		
Mañana	Bollería	Tienda 1	A		
Tarde	Cafetería	Tienda 2	B		
	Pan	Tienda 3	C	D	
	Pastelería		E	F	G
			G	H	I
			J	K	L
Brazo de Gitano	16.480	10,24%	9.294	11,82%	56%
Napolitana	14.911	9,26%	7.399	9,41%	50%
Massini	14.417	8,95%	6.677	8,49%	46%
Ensaaimada	13.671	8,49%	6.782	8,63%	50%
Pastel de coco	11.729	7,29%	7.301	9,29%	62%
Pagés de 1 Kg	11.720	7,28%	6.630	8,43%	57%
Sacher	10.839	6,73%	3.912	4,98%	36%
Croissant choco	10.406	6,46%	5.169	6,57%	50%
Leña de 1/2	8.805	5,47%	3.918	4,98%	44%
Barra de 1/2	8.738	5,43%	4.287	5,45%	49%
Bocadillo	6.507	4,04%	2.899	3,69%	45%
Croissant mini	5.187	3,22%	2.579	3,28%	50%
Barra de 1/4	4.156	2,58%	2.379	3,03%	57%
Pasta salada	4.013	2,49%	1.957	2,49%	49%
Tapa	4.012	2,49%	2.236	2,84%	56%
Bebida	3.621	2,25%	840	1,07%	23%
Pasta de bollería	3.517	2,18%	1.924	2,45%	55%
Café con leche	2.903	1,80%	625	0,80%	21%
Café	2.739	1,70%	1.085	1,38%	40%
Cortado	2.624	1,63%	717	0,91%	27%
Total general	160.995	100,00%	78.611	100,00%	49%

EVOLUCIÓN DE VENTAS Y MÁRGENES		POR PRODUCTOS		POR TIENDAS	
Producto	Valores	Tienda			
	Venta_Neta_€	Tienda 1	Tienda 2	Tienda 3	Margen_Neto_€
					Tienda 1 Tienda 2 Tienda 3
Brazo de Gitano	5.258	5.638	5.584	2.967	3.178 3.149
Napolitana	4.903	5.188	4.819	2.431	2.576 2.391
Massini	4.511	5.429	4.477	2.087	2.517 2.073
Ensaaimada	4.944	4.569	4.158	2.454	2.266 2.062
Pastel de coco	3.755	4.780	3.194	2.338	2.975 1.988
Pagés de 1 Kg	3.791	3.879	4.050	2.145	2.194 2.292
Sacher	3.422	4.335	3.082	1.234	1.566 1.112
Croissant choco	3.334	3.829	3.243	1.656	1.902 1.611
Leña de 1/2	2.859	3.416	2.530	1.271	1.520 1.126
Barra de 1/2	2.849	2.965	2.923	1.398	1.454 1.435
Bocadillo			6.507		2.899
Croissant mini	1.606	1.875	1.706	798	933 848
Barra de 1/4	1.341	1.583	1.233	767	906 706
Pasta salada					1.957
Tapa			4.012		2.236
Bebida				3.621	840
Pasta de bollería					1.924
Café con leche				2.903	625
Café				2.739	1.085
Cortado				2.624	717
Total general	42.574	47.485	70.936	21.547	23.986 33.078
					51% 51% 46%

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

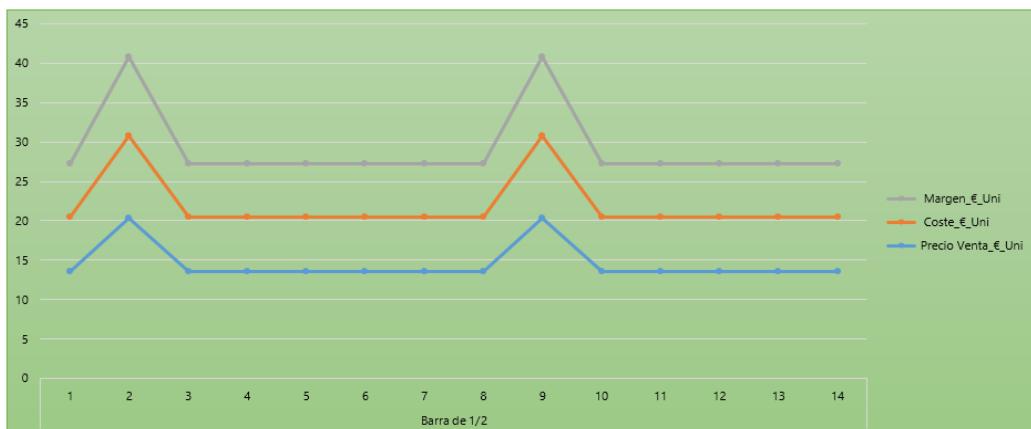
EVOLUCIÓN DE VENTAS Y MÁRGENES

POR PRODUCTOS

UNA TIENDA

Tienda	Tienda 1	▼			
Producto	Dia_Fecha	▼	Precio_Venta_€_Uni	Coste_€_Uni	Margen_€_Uni
Barra de 1/2	1		13,6	6,88	6,72
Barra de 1/2	2		20,4	10,32	10,08
Barra de 1/2	3		13,6	6,88	6,72
Barra de 1/2	4		13,6	6,88	6,72
Barra de 1/2	5		13,6	6,88	6,72
Barra de 1/2	6		13,6	6,88	6,72
Barra de 1/2	7		13,6	6,88	6,72
Barra de 1/2	8		13,6	6,88	6,72
Barra de 1/2	9		20,4	10,32	10,08
Barra de 1/2	10		13,6	6,88	6,72
Barra de 1/2	11		13,6	6,88	6,72
Barra de 1/2	12		13,6	6,88	6,72
Barra de 1/2	13		13,6	6,88	6,72
Barra de 1/2	14		13,6	6,88	6,72

EVOLUCIÓN DE VENTAS Y MÁRGENES POR PRODUCTOS UNA TIENDA



Evolución de ventas reales frente a previstas

SEGUIMIENTO VENTAS REALES FRENTE A PREVISTAS

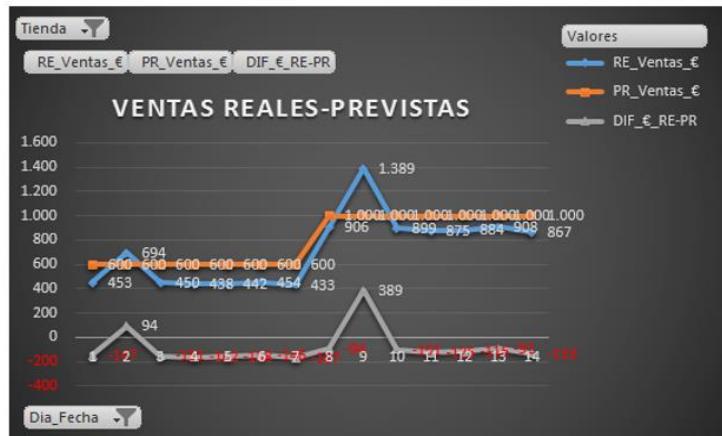
Tienda

Tienda 1

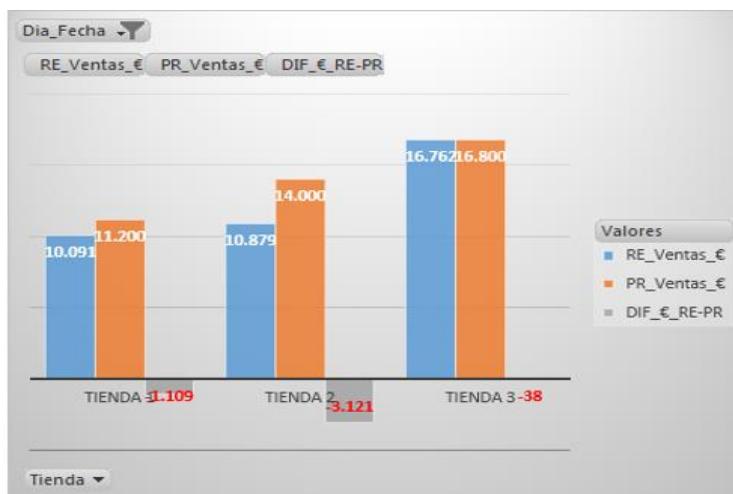
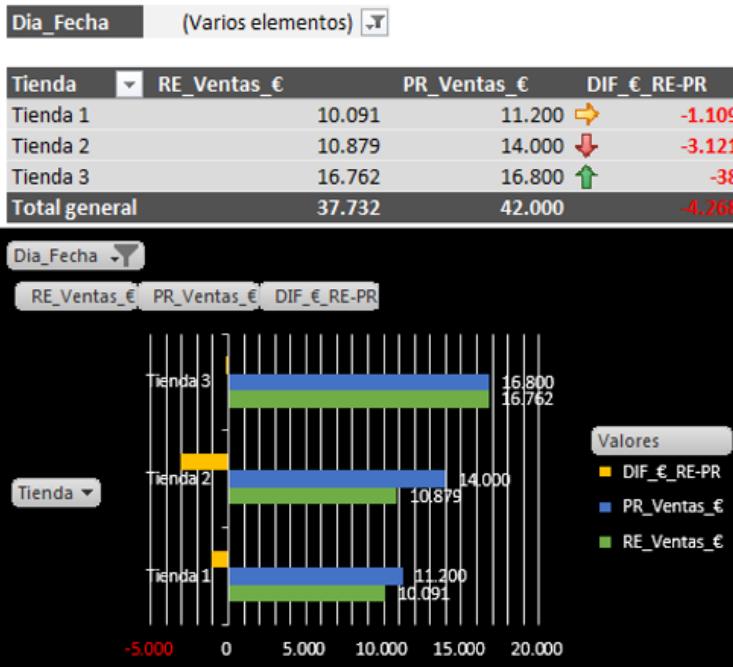
▼

Dia_Fecha	▼	RE_Ventas_€	PR_Ventas_€	DIF_€_RE-PR
1		453	600	-147
2		694	600	94
3		450	600	-151
4		438	600	-162
5		442	600	-158
6		454	600	-146
7		433	600	-167
8		906	1.000	-94
9		1.389	1.000	389
10		899	1.000	-101
11		875	1.000	-125
12		884	1.000	-116
13		908	1.000	-92
14		867	1.000	-133
Total general		10.091	11.200	-1.109

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial



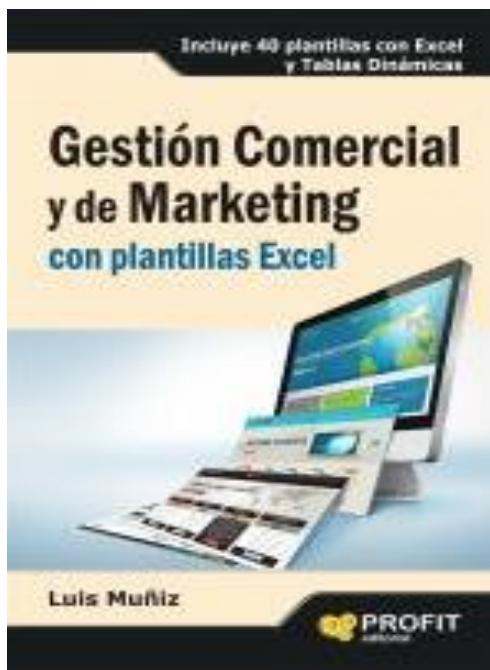
SEGUIMIENTO VENTAS REALES FRENTE A PREVISTAS POR TIENDAS



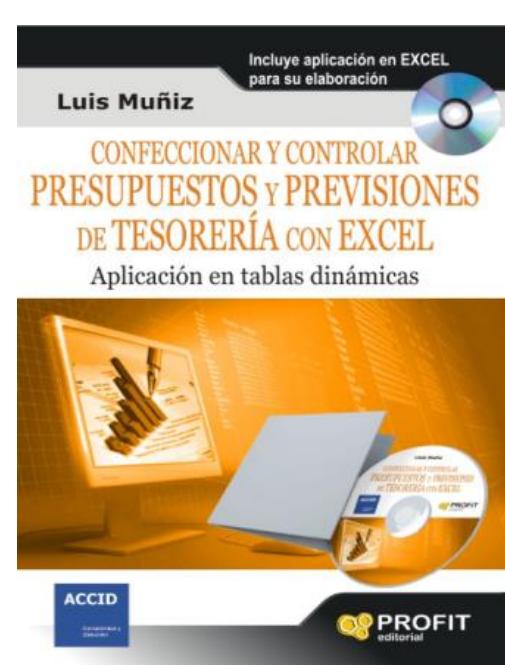
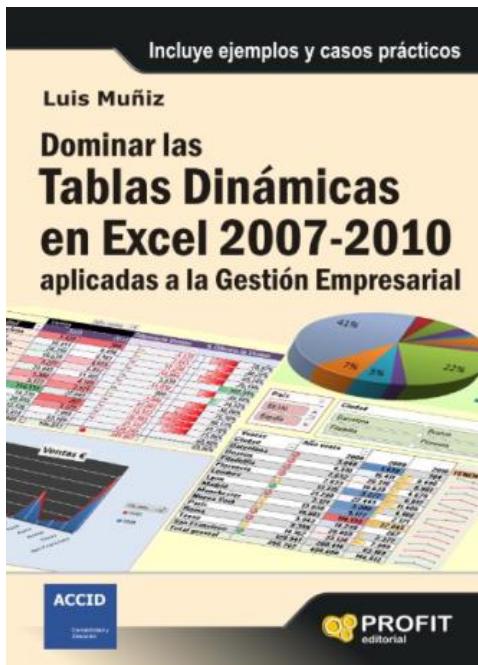
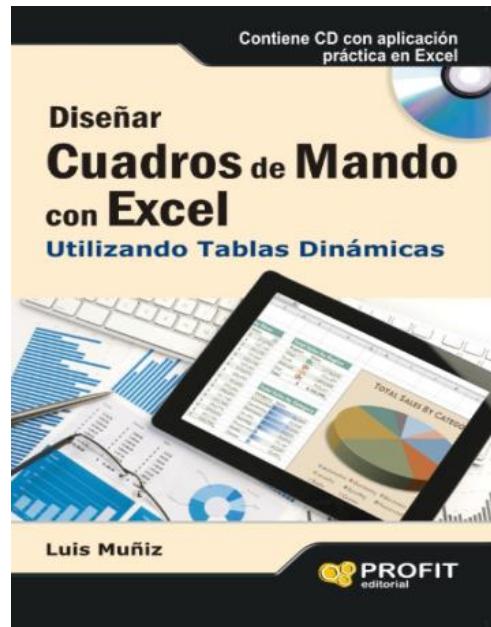
9. Publicaciones

9.1 Libros publicados

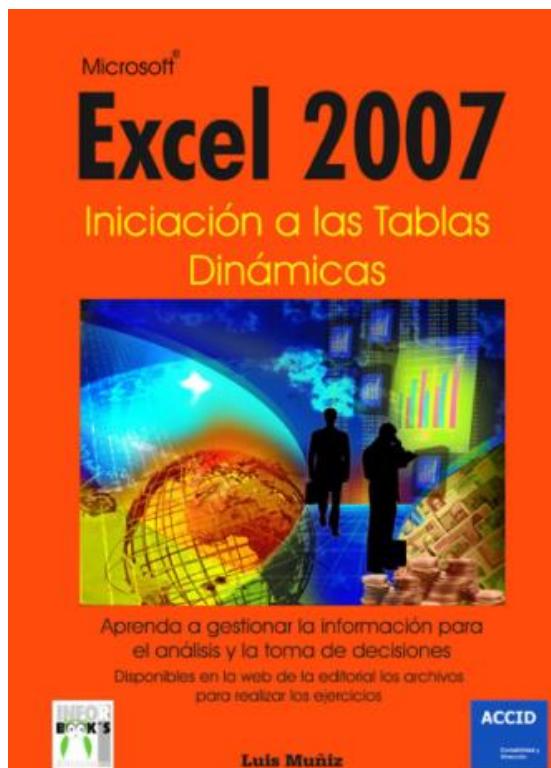
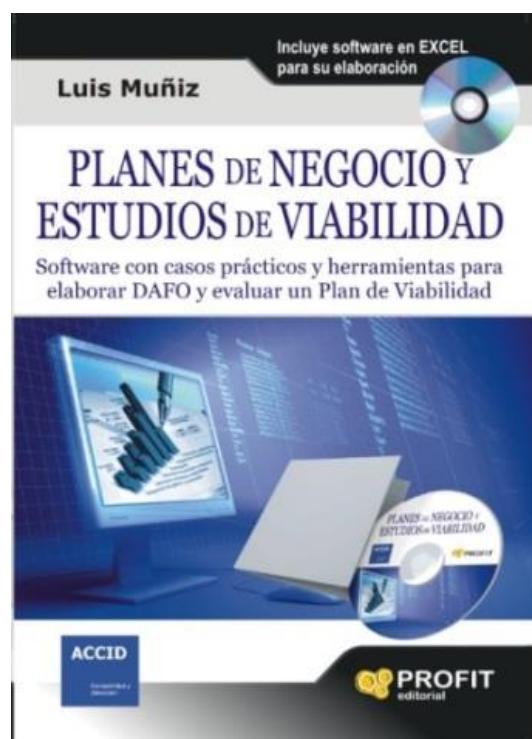
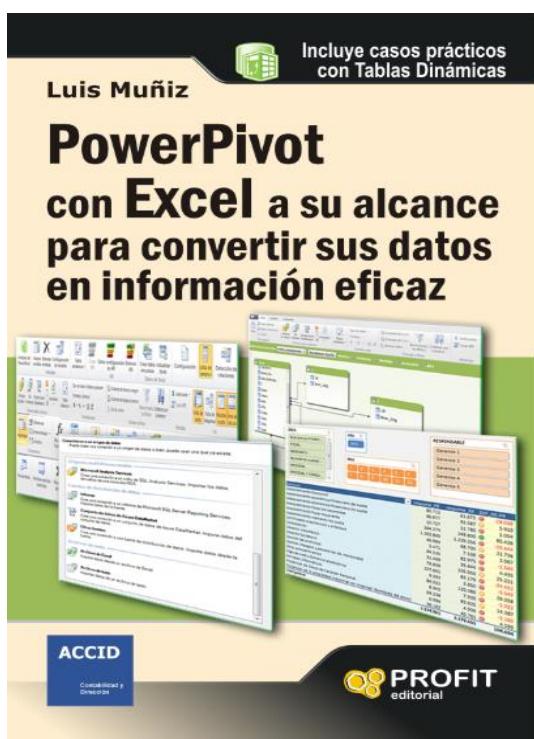
Libros publicados:



El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial



El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial



Bibliografía

Referencias bibliográficas

- Cano, Josep Lluís (2007): Business intelligence: competir con información, Esade, Barcelona
- Curto Díaz, Josep, (2011): Introducción al business intelligence, UOC, Barcelona
- Méndez del Río, Luis (2006): Más allá del Business Intelligence, Gestión 2000,
- Muñiz, Luis (2011): Dominar las tablas dinámicas aplicadas a la gestión empresarial, Profit Editorial. Barcelona
- Muñiz, Luis (2012): Cómo implantar y evaluar un sistema de control de gestión, Profit Editorial. Barcelona
- Muñiz, Luis (2012): Powerpivot con excel a su alcance para convertir sus datos en información eficaz, Profit Editorial. Barcelona
- Vitt, Elizabeth y Luckevich, Michael, (2003): Business Intelligence, técnicas de análisis para la toma de decisiones estratégicas. Mcgraw Hill México
- Varios autores, (2013) **Manual del controller, Profit Editorial.**
- Casos prácticos y ejemplos en:
- Web: www.sistemacontrolgestion.com apartado de publicaciones.
- Canal youtube: <http://www.youtube.com/user/infoscgvideos>

El Reporting herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Este libro tiene como objetivos:

- **Dar a conocer cómo funciona un sistema de reporting**
- **Facilitar toda la información sobre el contenido del reporting**
- **Enseñar el contenido de un software de reporting y sus ventajas**
- **Proporcionar información sobre formación en tablas dinámicas**
- **Facilitar ejemplos y casos prácticos de informes, gráficos e indicadores**

