

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Versión actualizada a 2018



"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"



www.sistemacontrolgestion.com

info@sistemacontrolgestion.com

Autor: Luis Muñiz

Versión 2018

Índice

Introducción.....	4
1. El sistema de información como soporte del BI.....	13
1.1 La información un recurso clave para el sistema de información	13
1.2 La gestión de la información.....	14
1.3 Las principales cualidades de un sistema de información.....	15
1.4 Los principales tipos de datos en el sistema de información.....	16
2. Introducción al business intelligence	17
2.1 Porqué necesitamos un sistema de business intelligence	17
2.2 Características de un sistema de business intelligence.....	19
2.3 Principales ventajas de un sistema de business intelligence	21
3. Aspectos previos a la implantación de un sistema de business intelligence	26
3.1 ¿Cuándo es aconsejable utilizar una herramienta de business intelligence?	26
3.2 Principales aspectos a tener en cuenta en el proceso de selección e implantación de un sistema de business intelligence	27
3.3 ¿Está preparada nuestra organización para implementar y utilizar un sistema de business intelligence?.....	28
4. Metodología para implantar un sistema de business intelligence	30
4.1 ¿Por qué fallan las implantaciones de sistemas de business intelligence?	30
4.2 ¿Metodología para la implantación de un business intelligence?	31
5. Descripción del contenido del business intelligence	33
5.1 Organización del contenido del business intelligence.....	33
5.2 Tipos de informes que puede contener un business intelligence.....	34
6. El software como soporte del business intelligence	37
6.1 Introducción al software sobre el business intelligence	37

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

6.2 Ejemplo y presentación de un software de business intelligence.....	47
6.3 Ventajas en la utilización del SCGBI.....	49
6.4 Contenido del SCGBI.....	51
6.5 Funcionamiento del SCGBI	55
6.6 Ejemplo del módulo de gestión de tesorería con el SCGBI	65
6.7 Ejemplo del módulo de gestión de mapas con el SCGBI.....	70
6.8 Ejemplo de menús de informes con el SCGBI.....	99
7. Casos prácticos de business intelligence.....	104
7.1 Sistema de business intelligence en una escuela de negocio.....	104
7.2 Sistema de control presupuestario.....	120
7.3 Sistema de indicadores financieros	136
7.4 El cuadro de mando mediante un caso práctico	142
7.5 Informes de control de ventas por cliente	148
7.6 Ejemplo de business intelligence en un punto de venta	154
7.7 Business intelligence de control de riesgo y cobros de clientes	167
7.9 Análisis ABC de ventas por cliente.....	176
7.10 Sistema de control de objetivos de venta	184
7.11 Ejemplo de tipos de panel y de dashboard	190
8. Publicaciones	192
8.1 Libros publicados	192
9. Nuestros cursos de formación	196
9.1 Presentación de nuestros seminarios	196
10. Nuestra experiencia.....	198
10.1 Presentación de SisConGes & Estrategia.....	198
10.2 Experiencia en business intelligence.....	203
10.3 Ejemplos del SCGBI	204
Bibliografía	205
Referencias bibliográficas	205

Introducción

El entorno en que las organizaciones se ven inmersas tiene 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, Big Data etcétera. En definitiva, en un entorno económico, tan competitivo y desafiante, requiere tener 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 herramienta 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?

¿Aprovecha todo el potencial que tienen sus datos?

¿Se emplea el doble de tiempo en hacer los informes que en analizarlos?

¿Se sigue utilizando el papel como principal soporte de su sistema de informes?

¿Se utiliza información del pasado sólo o también informes predictivos?

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

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. Cualesquiera 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.

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**
- ✓ **Prever futuros acontecimientos**
- ✓

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 Business Intelligence 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 soportes en textos.

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

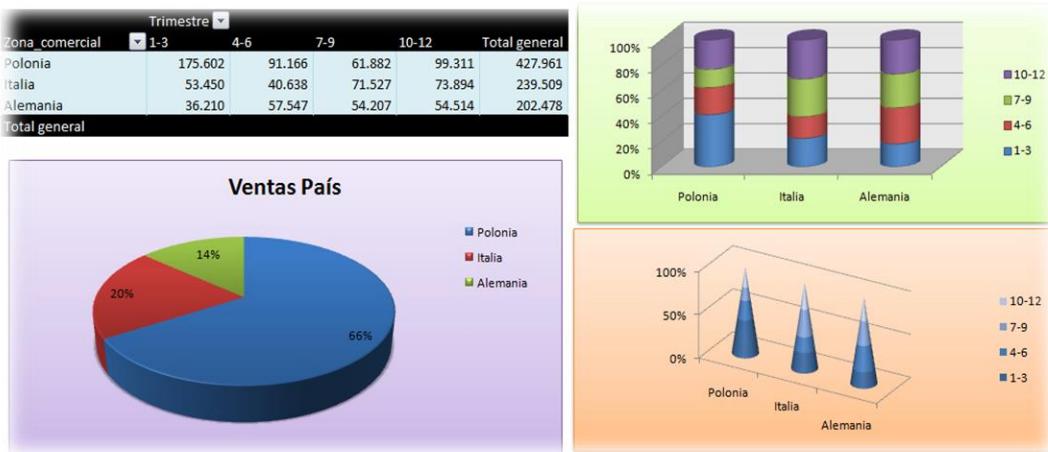
- Debería estar personalizado y adaptado para el destinatario final.
- Se tendrían que poder extraer, filtrar, consolidar y visualizar siempre los datos más necesarios en cada momento.
- Permitir su acceso en tiempo real o con suficiente antelación a las variables clave que definen el estado de la organización.
- 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 y textos.
- Poder obtener indicadores o dashboard que resumen la situación empresarial.

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 Business Intelligence 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 KPI o dashboard.
- 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 Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

El **sistema de información** 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 **business intelligence** es imprescindible para la toma de decisiones a nivel de responsables para poder evaluar la buena marcha de toda organización.

Los 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.

Es evidente que un sistema de información 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 **business intelligence** BI 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 **business intelligence** 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 BI, 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 información, 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 este 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 business intelligence constituye una necesidad para tomar mejor las decisiones.
- Los sistemas de business intelligence deben estar diseñados de forma tal que puedan adaptarse a la evolución y crecimiento de su organización.
- Los sistemas de business intelligence son necesarios para todo tipo de empresas.
- Los sistemas de business intelligence no son máquinas de fabricar informes, sino que facilitan la información con el grado de detalle necesario para cada tipo de análisis.

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

- Los sistemas de business intelligence son necesarios para cualquier proceso en el que deban tomarse decisiones, es decir para todas las áreas o departamentos.
- Los sistemas de business intelligence no son una herramienta del área de sistemas para mantener cautivos a los usuarios sino todo lo contrario.
- La selección de un sistema de business intelligence 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 business intelligence debe seguir en el tiempo ya que las necesidades pueden cambiar o evolucionar.
- Existe una gran variedad de herramientas de software de business intelligence. Se debe ofrecer a cada usuario la que más le convenga, sin descuidar el presupuesto, el mantenimiento y la funcionalidad.

Resumen del contenido del libro

Este libro se compone de los siguientes grandes bloques:

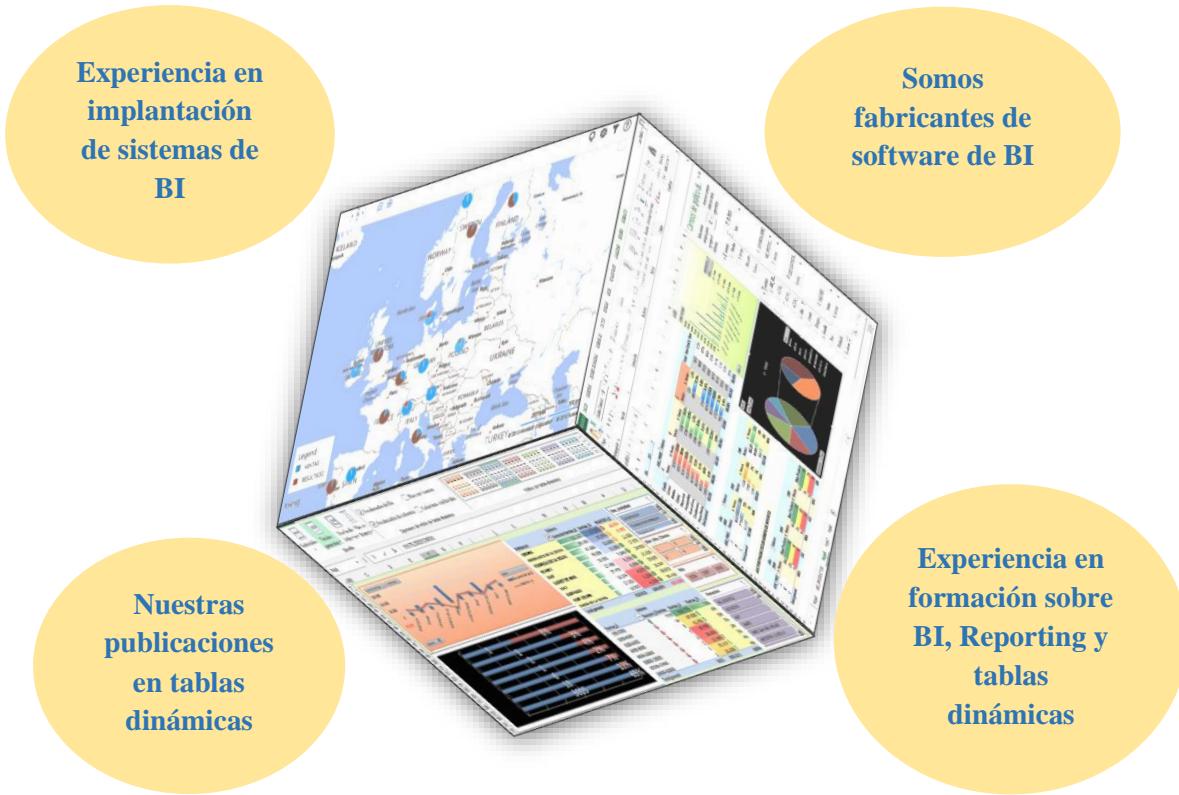
CONCEPTO DE BUSINESS INTELLIGENCE	1. El sistema de información como soporte del business intelligence 2. Introducción al business intelligence 3. Aspectos previos a la implantación de un business intelligence 4. Metodología para implantar un sistema de business intelligence 5. Descripción del contenido del business intelligence
EJEMPLOS DE SOFTWARE SCGBI	6. El software como soporte del business intelligence 6.1 Introducción al software sobre el business intelligence 6.2 Ejemplo y presentación de un software de business intelligence 6.3 Ventajas en la utilización del SCGBI 6.4 Contenido del SCGBI 6.5 Funcionamiento del SCGBI 6.6 Ejemplo del módulo de gestión de tesorería con el SCGBI 6.7 Ejemplo del módulo de gestión de mapas con el SCGBI 6.8 Ejemplo de menús de informes con el SCGBI

EJEMPLOS Y CASOS PRÁCTICOS	<p>7. Casos prácticos de business intelligence</p> <p>7.1 Sistema de business intelligence en una escuela de negocio</p> <p>7.2 Sistema de control presupuestario</p> <p>7.3 Sistema de indicadores financieros</p> <p>7.4 El cuadro de mando mediante un caso práctico</p> <p>7.5 Informes de control de ventas por cliente</p> <p>7.6 Ejemplo de business intelligence en un punto de venta</p> <p>7.7 Business intelligence de control de riesgo y cobros de clientes</p> <p>7.9 Análisis ABC de ventas por cliente</p> <p>7.10 Sistema de control de objetivos de venta</p> <p>7.11 Ejemplo de tipos de panel y de dashboard</p>
PUBLICACIONES Y EXPERIENCIA EN FORMACIÓN	<p>8. Publicaciones</p> <p>8.1 Libros publicados</p> <p>9. Nuestros cursos de formación</p> <p>9.1 Presentación de nuestros seminarios</p>
NUESTRA EXPERIENCIA EN IMPLANTACIONES DE BUSINESS INTELLIGENCE	<p>10. Nuestra experiencia</p> <p>10.1 Presentación SisConGes & Estrategia</p> <p>10.2 Experiencia en business intelligence</p> <p>10.3 Ejemplos del SCGBusiness intelligence</p>



El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Nuestros pilares básicos en el conocimiento y experiencia sobre el BI



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

- *Se explica que es el business intelligence 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 de Excel.*
- *Presenta una experiencia con publicaciones de tablas dinámicas combinada con libros de gestión.*
- *Formación en tablas dinámicas aplicada a la gestión empresarial.*

En la actualidad se tiende hacia un sistema de business intelligence que sea más innovador centrado en explicar los hechos pasados pero sin olvidar comparar los datos previstos con los reales y analizar muy bien las previsiones de su organización. En definitiva, el reto está en tener una mayor dedicación y capacidad para analizar los informes y anticiparnos con acciones correctoras.

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

La tendencia es tener más tiempo para el análisis y generar los informes de una forma más rápida y eficaz para ello es imprescindible dos cosas, la primera tener una organización perfecta del trabajo necesario para tener una información adecuada en cada momento que se necesita y la segunda tener una herramienta de business intelligence que permita obtener toda la información de forma inmediata y accesible desde cualquier lugar y dispositivo. Estas tendencias son las que marcarán el futuro de los sistemas de información o reporting.

Espero que disfruten del contenido de este libro, nunca se ha realizado un libro de estas características que suma años de experiencia en muchas empresas implantando sistemas de business intelligence, numerosos seminarios y numerosas publicaciones. Hemos querido huir de los tópicos y por ello les presentamos soluciones sencillas para problemas complejos.

Luis Muñiz

Socio Director de SisConGes & Estrategia

info@sistemacontrolgestion.com

Publicado el 1-9-2018 en Barcelona, Cataluña (España)

1. El sistema de información como soporte del BI

1.1 La información un recurso clave para el sistema de información

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
- ✓ Soportar y explicar los efectos económicos
- ✓ Tener informados a directivos y usuarios
- ✓ Prever futuros acontecimientos de las variables económicas
- ✓

— 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 Business Intelligence 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 Business Intelligence 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 personalizable** 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 alerta**, para atraer la atención del usuario, ante desviaciones importantes de las variables críticas.
- Tener 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.
- 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	La variable cualitativa 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 business intelligence

2.1 Porqué necesitamos un sistema de business intelligence

Algo peor que no tener información disponible es tener mucha información y no saber qué hacer con ella.

El business intelligence es la solución a ese problema, a través del business intelligence 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 business intelligence 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 business intelligence como un sistema de información.

Los sistemas de business intelligence 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 business intelligence se requiere realizar previamente un estudio de las necesidades de información y de las bases de datos existentes.

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

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 **business intelligence** 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.

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 business intelligence, veamos en la siguiente figura los posibles motivos o necesidades:

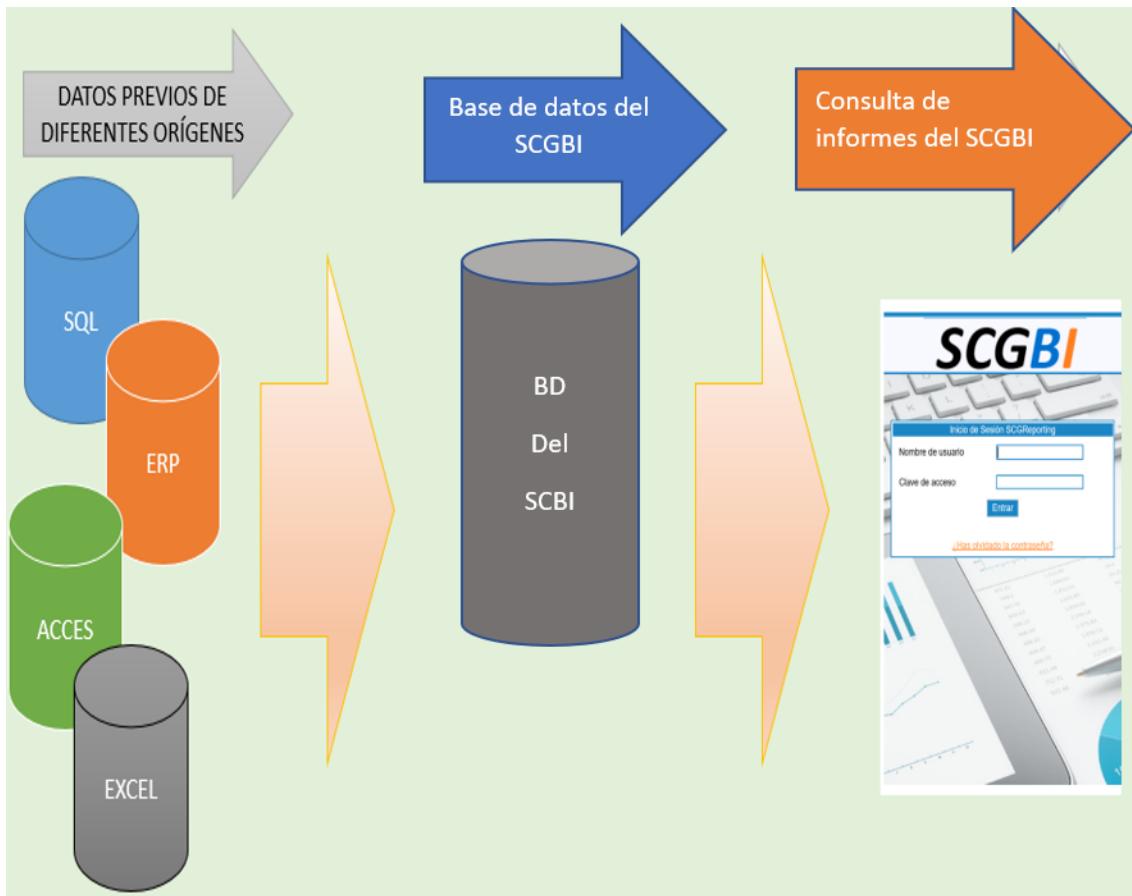


2.2 Características de un sistema de business intelligence

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 **business intelligence** se refiere al proceso de convertir datos en conocimiento y el conocimiento en acciones que aporten ventajas competitivas a su negocio:

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



El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Un sistema de business intelligence 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 business intelligence 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.

➤ 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 business intelligence no se ponen límites a sus necesidades.

➤ De forma diferente

El business intelligence 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 necesite desde cualquier módulo de su software, el **business intelligence** 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 **business intelligence** 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 business intelligence 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*

Business intelligence 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. 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 business intelligence. Los usuarios que utilizan esta herramienta de business intelligence experimentan un retorno en su inversión de forma inmediata dado que desde el momento que pone en marcha el business intelligence se puede empezar a utilizar sin más.

2.3 Principales ventajas de un sistema de business intelligence

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.

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

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 business intelligence 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 business intelligence 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 business intelligence 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 business intelligence

- 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 Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

- 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
- 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 business intelligence 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?

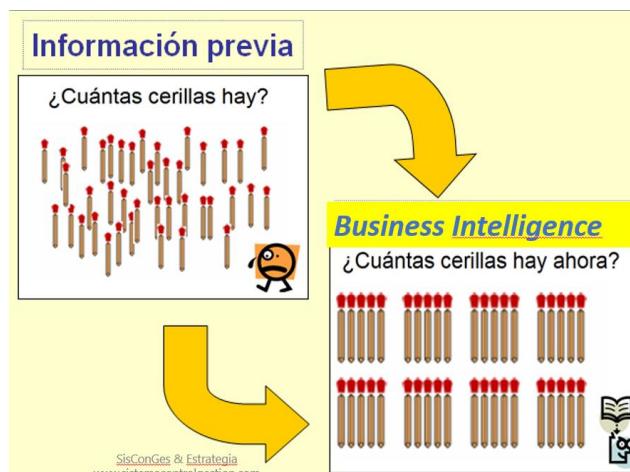
¿Dónde ganamos más en clientes de cuota o servicios puntuales?

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

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

● Si usted está en un proceso de implantación de un sistema de business intelligence 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 business intelligence son:

- ✓ Un sistema de business intelligence constituye una necesidad para asegurar el correcto funcionamiento de una organización.
- ✓ Los sistemas de business intelligence 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 business intelligence influyen en todas las áreas de la organización.
- ✓ Cualquier organización que se proponga cumplir con sus objetivos debe tener un sistema de business intelligence adaptado a sus necesidades.
- ✓ Los sistemas de business intelligence 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 business intelligence no es un lujo para una organización, sino que debe responder a una necesidad concreta de información.
- ✓ Los sistemas de business intelligence son válidos para cualquier proceso en el que deban tomarse decisiones, no son propiedad de las áreas comerciales o financieras solamente.
- ✓ Los sistemas de business intelligence, ofrecen la información con el grado de detalle necesario para cada tipo de análisis.
- ✓ Los sistemas de business intelligence no son una herramienta exclusiva del área de sistemas informáticos para mantener cautivos a los usuarios. Por el contrario, con un sistema de business intelligence adecuado los usuarios pueden conseguir más independencia al poder realizar las consultas en forma intuitiva y flexible.
- ✓ Implantar un sistema de business intelligence 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 business intelligence 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 business intelligence 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 business intelligence sino todo lo contrario.

3. Aspectos previos a la implantación de un sistema de business intelligence

3.1 ¿Cuándo es aconsejable utilizar una herramienta de business intelligence?

Antes de decidir la implementación de un sistema de business intelligence como herramienta de reporting o sistema de información 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 business intelligence:

- 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 la información obtenida, 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.

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

- 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.
- 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.
- Depende de que ciertas personas准备 los datos previos a obtener los informes.

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

Antes de embarcarnos en un proceso de implantación de un business intelligence **¿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 business intelligence.
- Compromiso de los responsables de tecnología con el proyecto.
- Datos adecuados para alimentar la solución de business intelligence.
- 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 Business Intelligence 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 business intelligence de una manera exitosa.

Por último, hay que remarcar que el business intelligence se basa en la inteligencia de negocios que 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 business intelligence?

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

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

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

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

¿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?

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

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

¿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 business intelligence?

¿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 business intelligence?

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 business intelligence

4.1 ¿Por qué fallan las implantaciones de sistemas de business intelligence?

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 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 sistemas de business intelligences 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.

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

- Se fijan unas fechas de entrada en producción del sistema poco realistas, que provoca nuevas fechas y más retrasos.
- 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 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 business intelligence?

La metodología para diseñar e implementar un business intelligence 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 business intelligence 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.

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

- Formar a las personas sobre el uso de las herramientas de business intelligence mediante la utilización de tablas dinámicas.
- Mejorar los procesos actuales mediante la aportación de nuevos datos si son necesarios y que sus sistemas actuales no poseen.

Proceso de implantación del business intelligence

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 business intelligence

5.1 Organización del contenido del business intelligence

El business intelligence 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 business intelligence 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 business intelligence estructurado.
- Las necesidades de información según los diferentes tipos de usuarios nos obligan a estructurar el business intelligence de una determinada forma.
- El software que va soportar el business intelligence 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 business intelligence y su flexibilidad a la hora de confeccionar los informes.

5.2 Tipos de informes que puede contener un business intelligence

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

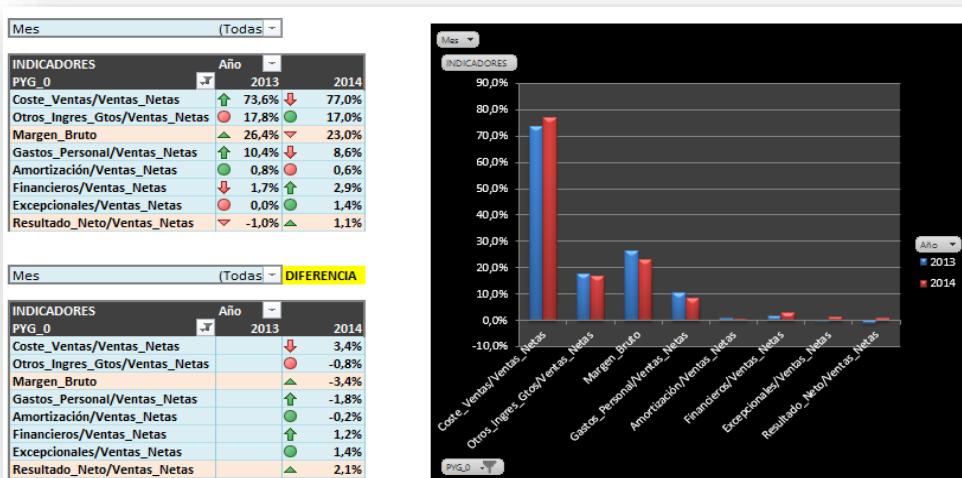
El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

ÁREAS	ANÁLISIS DE
	<ul style="list-style-type: none">- Plazos de entre fecha pedido y entrega- Ventas por cliente, artículo, familia y vendedores en evolución y diferencia de periodos anteriores- Rentabilidad por cliente, artículo, familia y vendedores en evolución y diferencia de periodos anteriores- 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 períodos
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- Previsiones de compras
ÁREA DE ALMACENES	<ul style="list-style-type: none">- Stocks por almacenes, artículos y familias, comparando stock mínimo con stock actual- Movimientos de 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

Informes de alertas

TIPOS DE ALERTAS

- Control de desviaciones presupuestarias por cuenta o centro**
- Control de saldos de bancos, nos avisa si hay saldos negativos**
- Aviso de que hay gastos excesivos en determinadas cuentas, incluso por centros.**
- Control de clientes que tienen el riesgo superado.**
- Aviso sobre saldos de clientes que tiene impagados.**
- Selección de pedidos de cliente retrasados.**
- Selección de pedidos de clientes con cantidades pendientes de entrega retrasadas.**
- Clientes que nos dejan de comprar en un período, medio o definido por nosotros.**
- Abonos de clientes a partir de un importe o tipo.**
- Ofertas retrasadas pendientes de aprobar por el cliente.**
- Control de rappels pendientes de asumir por clientes.**
- Precios de compras superiores a los pactados.**
- Cantidades en pedido de compras retrasadas.**
- Productos con rotación de stocks superiores a un importe.**
- Roturas de stocks por productos.**
- Control de artículos que no cumplen el stock mínimo o máximo.**



6. El software como soporte del business intelligence

6.1 Introducción al software sobre el business intelligence

Las tecnologías de la información han revolucionado el business intelligence 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 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 business intelligence, permitiendo la agregación, análisis automatizado y producción de informes mixtos con documentos y datos.

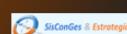
Como de costumbre, parece que la tecnología es la “solución mágica” que resuelve todos los problemas empresariales, y como siempre –con nuestra experiencia práctica- llegamos a la conclusión de que sin los requisitos previos de la necesidad de información y su adecuada transmisión a las personas de la 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 necesidades de business intelligence, y unos procedimientos de actuación. Una simple búsqueda en la Web de los términos “business intelligence”, 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.

**SI NO DISPONE
DE UNA INFORMACIÓN
ACCESIBLE Y
EFICAZ**



**SE PUEDEN TOMAR
DECISIONES**





 SisConGes & Estrategia

SI EMPLEA
MUCHO TIEMPO EN
CONFECCIONAR TODA
SU INFORMACIÓN



DESCUBRA...



***UN SOFTWARE DE BUSINESS INTELLIGENCE QUE LE
SORPRENDERÁ***

SCGBI

**ES UN SISTEMA QUE PERMITE
ANALIZAR TODA LA
INFORMACIÓN DE CUALQUIER
ORGANIZACIÓN DE UNA FORMA
PRÁCTICA Y EN TIEMPO REAL**



LAS PERSONAS DEBEN DEDICAR SU TIEMPO A ANALIZAR LA INFORMACIÓN Y NO A ELABORARLA PARA PODER TOMAR LAS MEJORES DECISIONES

Que le puede aportar el software SCGBI

Acceda a sus informes desde cualquier lugar y al momento

SCGBI es un servicio de business intelligence que permite la creación de informes interactivos, para tomar decisiones

Es fácil, rápido, económico y sin límite de usuarios



Comparta al instante sus informes

Cree de forma inmediata sus informes y compártalos con el resto de usuarios al momento, desde cualquier lugar y dispositivo

SCGBI

Info@sistemacontrolgestion.com
www.sistemacontrolgestion.com



El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Comparta sus informes entre todos los usuarios

Realice nuevos informes y comparta la información con otros usuarios de toda su empresa

Conéctese directamente a sus datos en tiempo real

Haga análisis predictivos y descubra nuevas tendencias en los datos

SCGBI

Info@sistemacontrolgestion.com
www.sistemacontrolgestion.com



Acceda a todos sus datos

SCGBI le permite analizar todos sus datos y extraer la información más importante en cada momento

Tenga sólo los informes adecuados y bien ordenados para su consulta y evite el caos de tener numerosos informes a consultar

SCGBI

Info@sistemacontrolgestion.com www.sistemacontrolgestion.com



El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Obtenga todos los datos con gran facilidad

La preparación de los datos se evita con SCGBI pues le proporciona todos los datos que necesite

Además puede efectuar cálculos entre columnas o filas desde Excel y crear nuevos campos de datos calculados

SCGBI

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet with a dynamic table titled 'VENTAS MES' comparing data from 2016 and 2017. The table includes columns for 'Mes', 'Valores', 'Año', 'DIF Ventas', and 'DIF % Ventas'. A chart to the right displays monthly sales values for each year. The ribbon at the top has tabs for 'ANALISIS', 'MAPA', 'DATOS', and 'PANEL'. On the right side, there's a 'Campos de tabla...' (Table Fields) pane where users can select fields from various data sources like 'Familia', 'Producto', 'Cliente', etc., to add them to the current table.

Info@sistemacontrolgestion.com www.sistemacontrolgestion.com

Realice su análisis con Excel

Utilice el sistema SCGBI que se integra con las soluciones de Microsoft que ya utiliza: Excel

Empiece a trabajar de inmediato con las tablas dinámicas de Excel

La utilización SCGBI se realiza más rápidamente y a menor costo, porque utiliza Excel

Los usuarios disponen de la potencia del Excel y las tablas dinámicas

SCGBI

This screenshot shows a similar setup to the first one, but with a different set of data. It features a 'VENTAS MES' table and a corresponding bar chart. The 'Campos de tabla...' pane on the right is also visible, showing selected fields from 'Ventas' and 'Mes' tables.

Info@sistemacontrolgestion.com www.sistemacontrolgestion.com

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Acceda a sus informes en cualquier lugar

Acceda a los informes en cualquier momento, lugar y dispositivo

Distribuya informes a los usuarios por email de forma automática

Cree alertas para adelantarse a los acontecimientos

Comparta datos con personas y empresas tanto internas como externas a su empresa

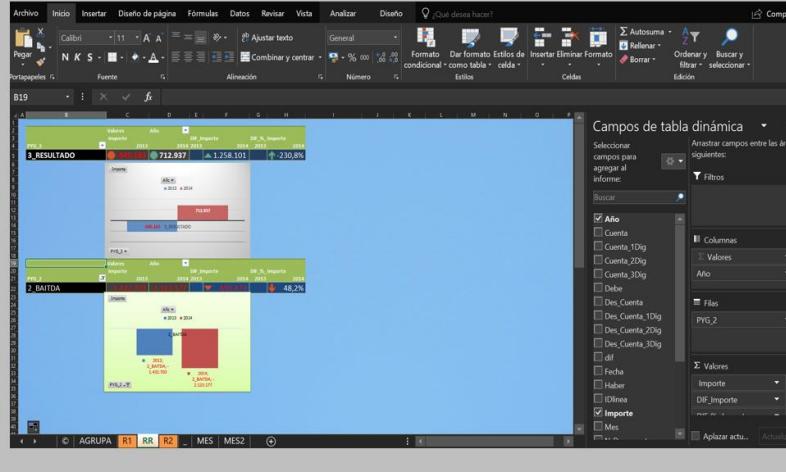


Info@sistemacontrolgestion.com www.sistemacontrolgestion.com

Manténgase informado en tiempo real

Conozca al instante cuándo su empresa requiere atención con los informes de SCGBI en tiempo real

Resuelva los problemas cuando sucedan y aproveche las oportunidades en cuanto aparezcan



SCGBI

Info@sistemacontrolgestion.com www.sistemacontrolgestion.com

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

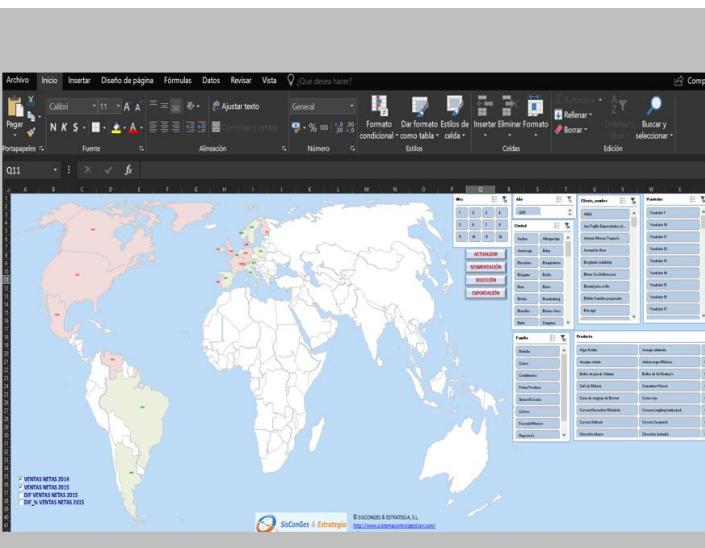
Cree informes interactivos para su empresa

Cree informes eficaces con visualizaciones de datos interactivas

Cree paneles de datos y dashboard que le ayudarán a encontrar respuestas para las preguntas más importantes de su empresa.

Proporcione el análisis de objetos visuales a los usuarios con indicadores, segmentaciones y gráficos

SCGBI



Info@sistemacontrolgestion.com www.sistemacontrolgestion.com

Acceda a sus datos con seguridad

Controle el acceso de los usuarios a los informes específicos según cada rol y tipos de datos

Administre el acceso de los usuarios y la seguridad desde el SCGBI

Controle y analice el acceso de los usuarios a los diferentes informes

Cumpla con las normativas y proteja los datos de manera que cumpla con los estándares de seguridad

SCGBI



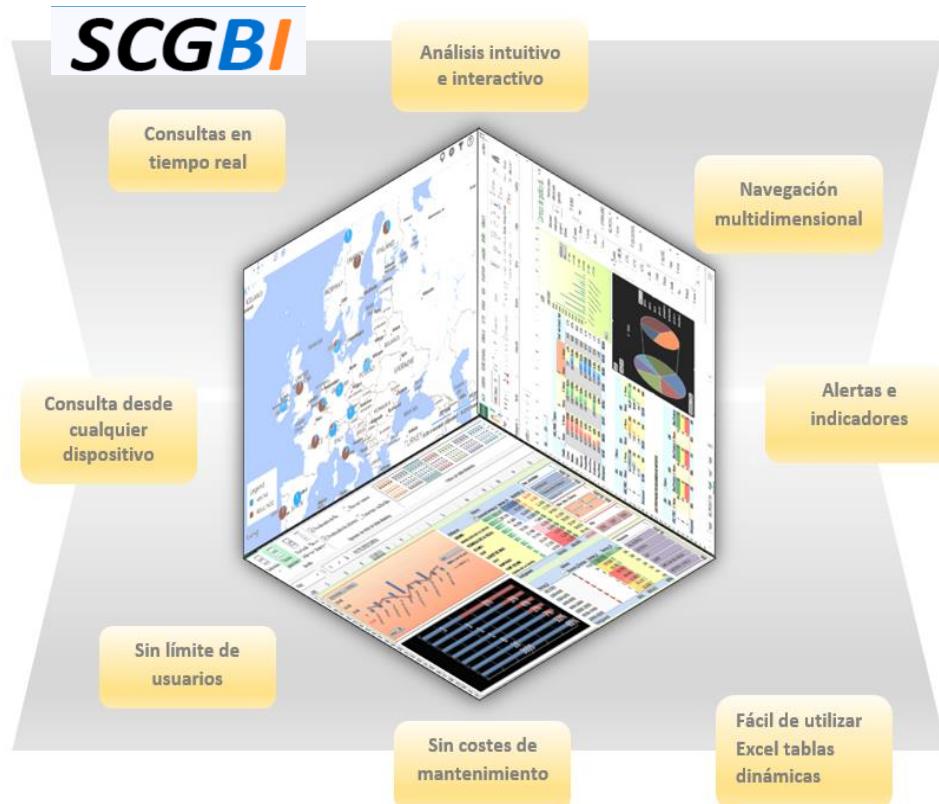
Info@sistemacontrolgestion.com www.sistemacontrolgestion.com

6.2 Ejemplo y presentación de un software de business intelligence

Para poder consultar los diferentes informes que contiene el business intelligence 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 business intelligence es un el software que le permite actualizar y consultar sus informes en forma de consultas dinámicas desde cualquier lugar: por internet o red local.

El business intelligence 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 business intelligence 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.

SCGBI es una solución de **Business intelligence** 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 Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

SCGBI 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 SCGBI?

- **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 SCGBI

Con nuestro software SCGBI

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

Beneficios exclusivos para usted de nuestro software SCGBI

- Sin límite de licencias
- Mínimos 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
- Gestione 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 SCGBI

- 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

Una vez instalado el SCBI 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 SCGBI

Pantalla inicial del SCGBusiness intelligence



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 BI

A screenshot of the SCGBI dashboard. On the left is a vertical navigation menu with items like DIRECCIÓN, ANÁLISIS CONTABLE, FINANZAS, PRESUPUESTOS, CARTERA, VENTAS, COMPRAS, LOGÍSTICA, TESORERÍA, MIS INFORMES, MIS DOCUMENTOS, E-MAIL REPORTING, MENSAJES, DOCUMENTOS PÚBLICOS, AYUDA, OBJETIVOS VENDEDORES, OBJETIVOS PRESUPUESTO, ALERTAS, AGRUPACIONES, and CONFIGURACIÓN. The main area displays a large 'SCGBI' logo, a welcome message 'Bienvenidos a', and two large windows showing complex financial reports and a world map with data points.

Contenido del SCGBI: Menús y submenús

The screenshot shows the SCGBI software interface. At the top is a large logo 'SCGBI'. Below it is a navigation bar with a search field and a 'Buscar' button. The main menu is a vertical list of items:

- ANÁLISIS CONTABLE
- FINANZAS
- PRESUPUESTOS
- CARTERA
- VENTAS
- COMPRAS
- LOGÍSTICA
- TESORERÍA
- CONSOLIDACIÓN
- CUADRO DE MANDO
- MAPAS
- MIS INFORMES
- MIS DOCUMENTOS
- E-MAIL INFORMES
- DOCUMENTOS DE CONSULTA
- AYUDA
- OBJETIVOS VENDEDORES
- OBJETIVOS PRESUPUESTO
- ALERTAS
- AGRUPACIONES
- DATOS INDICADORES CM
- DATOS ANÁLISIS ABC
- CONFIGURACIÓN

Several callout boxes point to specific menu items:

- A box points to 'CONFIGURACIÓN' with the text: 'Menús de gestión, puede crear tantos como precise y adaptarlos a su organización'
- A box points to 'MIS DOCUMENTOS' with the text: 'Informes, envío de emails, mensajes programados y documentos que crea y gestiona el propio usuario'
- A box points to 'AYUDA' with the text: 'Manuales de ayuda y documentos de información pública'
- A box points to 'DATOS INDICADORES CM' with the text: 'Tablas, maestros para crear objetivos, alertas y nuevas agrupaciones de datos'
- A box points to 'CONFIGURACIÓN' with the text: 'Crear menús y submenús
Usuarios y permisos'

Descripción del SCGBI

MÓDULO	SUBMENÚS	DESCRIPCIÓN
 ANÁLISIS CONTABLE FINANZAS PRESUPUESTOS CARTERA VENTAS COMPRAS LOGÍSTICA TESORERÍA CONSOLIDACIÓN CUADRO DE MANDO MAPAS	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
CREAR INFORMES EMAIL	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 INFORMES	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
MENSAJES	Envío por email de mensajes programados	Esta opción permite para uno o varios usuarios a la vez programar envíos de emails como mensajes de recordatorios
MIS DOCUMENTOS	Documentos del usuario	Permite a cada usuario guardar archivos de todo tipo, pdf, Word, PowerPoint Excel, etc.

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

MÓDULO	SUBMENÚS	DESCRIPCIÓN
OBJETIVOS	Crear tablas con objetivos	Para realizar su control y seguimiento, las tablas las crea y mantiene el usuario autorizado
ALERTAS	Crear tablas con alertas	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 business intelligence
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.

6.5 Funcionamiento del SCGBI

Ejemplo de menús del

The screenshot displays the main menu of the SCGBI system, organized into several categories:

- ANÁLISIS CONTABLE** (Analysis):
 - Análisis contable
 - Análisis cuentas de balance
 - Análisis de ingresos y gastos
- FINANZAS** (Finance):
 - Cuentas de explotación
 - Cuenta explotación analítica
 - Análisis de balances
 - Indicadores financieros
 - + Cierres del ejercicio
- PRESUPUESTOS** (Budgeting):
 - Análisis del Presupuesto
 - Cuentas PyG desviaciones
 - Ingresos-gastos desviaciones
 - Presupuesto por responsable
 - Consulta del forecast
- CARTERA** (Customer Management):
 - Gestión de cobros
 - Gestión de Pagos
- CONSOLIDACIÓN** (Consolidation):
 - Balances consolidados
 - Cuenta explotación consolidada
 - Indicadores financieros
 - Ajustes de consolidación
- CUADRO DE MANDO** (Dashboard):
 - Financieros
 - Comerciales
 - Logística
 - RRHH
- MAPAS** (Maps):
 - Mapas mundiales
 - Mapas de provincias
 - Mapas de poblaciones

Desde la opción de **CONFIGURACIÓN** nos 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.



Listado opciones de menú

Nuevo **Buscar** **Volver y ver cambios**

Primer Nivel		Editar	Nombre	Orden	Activo			
	ANÁLISIS CONTABLE			3	<input checked="" type="checkbox"/>			
	FINANZAS			4	<input checked="" type="checkbox"/>			
	PRESUPUESTOS			6	<input checked="" type="checkbox"/>			
	CARTERA			10	<input checked="" type="checkbox"/>			
	VENTAS			12	<input checked="" type="checkbox"/>			

PLANTILLAS E INFORMES DEL REPORTING

SCGBI 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.

 VENTAS

- Análisis de Ventas
- Descuentos y abonos ventas
- Control objetivos de ventas
- Evolución de márgenes
- + > Ventas por vendedor

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

Los menús y submenús permiten

- Ordenar los **diferentes tipos** de plantillas en Excel con Tablas Dinámicas por áreas o departamentos.
- Crear **plantillas como informes** como consultas estándar en Excel con Tablas Dinámicas para ser analizadas rápidamente o consultas Web.

Ejemplo de informes

VENTAS > Análisis de Ventas

Seleccione el fichero a subir Examinar... Subir fichero

Ver Registros **Visibles** ▾

Abrir	HTML	Plantilla	Fecha	Hora	Online					Ocultar	
		ANALISIS_VENTAS_vendedors.xlsx	28/09/2015	16:18	<input checked="" type="checkbox"/>						<input type="checkbox"/>
		ANALISIS_VENTAS_pais.xlsx	27/10/2017	11:24	<input checked="" type="checkbox"/>						<input type="checkbox"/>
		ANALISIS_VENTAS_CLIENTES.xlsx	18/05/2015	23:00	<input checked="" type="checkbox"/>						<input type="checkbox"/>

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

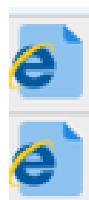
Abrir . Plantilla ANALISIS_VENTAS.xlsx

Cod_vendedor	Año	Importe_Re	Importe_Pr	DIF RE-PR	DIF % RE-PR
PER	2014	903.109	448.139	454.970	101,5%
BRO		54.635	26.452	28.183	106,5%
CHA		146.704	95.804	50.900	53,1%
ELKE		392.475	371.120	21.355	5,8%
HUM		180.784	94.828	65.956	69,6%
ION		20.778	40.952	-20.214	-49,3%
JAL		222.936	185.243	37.693	20,3%
LUC		85.682	94.557	-8.874	-9,4%
MAX		286.952	127.596	159.356	124,5%
PAL		30.158	0	30.158	
PHI		534.942	534	86.647	15,3%
QUI		1.016.087	1.005	566.034	125,8%
SIN		1.900.692	1.060.263	898.429	89,6%
SPN		2.170	0	2.170	
VIA		64.203	36.151	28.052	77,6%
GAV		1.727.246	1.100.509	626.737	56,9%
Total general		7.549.552	4.522.000	3.027.552	67,0%

Pulsando sobre el icono se nos abre la plantilla del informe en Excel

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.



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



Asigne a cada plantilla o informe una explicación sobre su utilización



SisConGes & Estrategia

Asigne a cada plantilla o informe un archivo que permita explicar el proceso de trabajo o tarea a realizar

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial



Ocule o visualice la plantilla o informe a consultar en cada momento

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)
ID	6
2000Compras	
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 -127.225 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

ingresos | gastos | analítica | centros_cuentas

Ejemplo:

La captura de pantalla muestra una hoja de cálculo en Microsoft Excel con los siguientes datos:

Mes	Año	País	Ventas	Margen bruto	Descuentos	Importe comisión vt	RESULTADO
1	2008	Alemania	96.299	40.899	14.637	9.630	16.632
2	2009	Argentina	6.315	-19.206	142	758	20.127
3	2010	Austria	61.577	11.204	15.177	6.773	10.747
4		Bélgica	15.360	-5.989	390	1.836	8.215
5		Brasil	49.537	8.187	8.632	5.986	6.431
6		Canadá	12.414	2.177	1.593	1.490	.906
7		Dinamarca	10.206	1.735	112	1.225	399
8		España	14.425	2.207	1.867	1.030	.690
9		Estados Unidos	103.624	30.827	23.980	10.362	3.516
10		Finlandia	3.419	-.756	96	376	-1.228
11		Francia	27.389	4.182	1.646	3.013	-.477
12		Irlanda	22.796	14.956	8.732	2.508	3.716
13		Italia	7.068	-1.733	88	802	-2.623
14		Méjico	4.545	-4.454	121	500	-5.075
15		Noruega	3.977	1.803	246	398	1.159
16		Polonia	2.105	-2.671	57	210	-2.938
17		Portugal	2.702	1.693	38	270	1.386
18		Reino Unido	27.537	4.660	2.424	3.198	-.962
19		Suecia	27.931	-339	3.636	3.419	-7.394
20		Suiza	9.927	3.803	357	1.291	2.155
21		Venezuela	23.384	-.18	335	2.806	-3.159
22		Total general	532.538	93.147	84.306	57.880	-49.039,38

Los filtros utilizados son:

- Mes: Seleccionado el rango A1:A12.
- Año: Seleccionado el rango E1:E3.
- País: Seleccionado el rango F1:F30.
- Producto: Seleccionado el rango G1:G10.
- Cliente_nombre: Seleccionado el rango H1:H10.
- Ciudad: Seleccionado el rango I1:I10.
- Familia: Seleccionado el rango J1:J10.

Barra de fórmulas: PAIS_1 pais ANALISIS - delegación ciudad familia artículos cliente vendedor vend_comis alb ventas

INFORMES DEL USUARIO



MIS INFORMES

- Informes del usuario
- Informes para Dirección
- Informes área de Finanzas
- Informes área Comercial

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.

Puede crear tantos informes como requiera el propio usuario

> MIS INFORMES > Informes del usuario

Seleccione al fichero a subir Examinar... Subir fichero

Abrir	HTML	Plantilla	Fecha	Hora Online						
		RESULTADOS_PR_CENTROS_luis.xlsx	21/11/2013	15:50	<input checked="" type="checkbox"/>					
		Copia de ANALISIS_VENTAS.xlsx		06/10/2016 8:11	<input checked="" type="checkbox"/>					
		ANALISIS_VENTAS_cli.xlsx		14/05/2015 17:55	<input checked="" type="checkbox"/>					



MIS DOCUMENTOS

- Documentos del usuario

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

> MIS DOCUMENTOS > Documentos del usuario

Seleccione al fichero a subir Examinar... Subir fichero

Abrir	Nombre	Fecha	Hora							
	plan_cuentas.pdf	10/05/2015	22:26							
	ANALISIS_CONTABLE_GASTOS_luis.xlsx	26/09/2016	16:56							
	Folleto_SCGReporting_res_v3.pdf	01/01/2014	18:21							



El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

 **E-MAIL INFORMES**

- Informes para enviar email
- @ Crear emails del usuario
- Informes para Dirección
- @ Crear emails Dirección
- Informes Área Comercial
- @ Crear emails Área Comercial

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

> E-MAIL REPORTING > Informes para enviar email

Seleccione al fichero a subir Examinar...

Abrir HTML	Plantilla	Fecha	Hora Online						
 	12_ANALISIS_VENTAS_cli.xlsx	09/08/2015	17:18	<input checked="" type="checkbox"/>					
 	vendedor.xlsx	14/03/2016	10:57	<input checked="" type="checkbox"/>					

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

Enviar por Email Reporting

Nombre	<input type="text" value="vendedor"/>		
Fecha inicio	<input type="text" value="02/03/2016"/>	Fecha fin	<input type="text" value="31/03/2016"/>
Menú	<input type="checkbox"/> Informes para enviar email		
Plantilla	<input type="text" value="vendedor.xlsx"/>		
Activo	<input checked="" type="checkbox"/>	Formato envío	<input type="text" value="Excel"/>
Asunto del email	<input type="text" value="vendedor"/>		
Cuerpo del email	<input type="text"/>		
Ayuda	<input type="text"/>		

Fecha envíos

<input type="radio"/> Diario	<input checked="" type="radio"/> Semanal	<input type="radio"/> Mensual
<input type="checkbox"/> Lunes	<input type="checkbox"/> Martes	
<input type="checkbox"/> Miércoles	<input type="checkbox"/> Jueves	
<input checked="" type="checkbox"/> Viernes	<input type="checkbox"/> Sábado	
Domingo		
Horas	<input type="text" value="Hora"/> <input type="button" value="Añadir Hora"/> <input type="text" value="09:00"/> 	

> E-MAIL REPORTING > @ Crear emails del usuario

Editar	Nombre	Plantilla	Formato	Activo					
	vendedor	vendedor.xlsx	Excel	<input checked="" type="checkbox"/>					

Envíos de e-mail creados en el sistema

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

 **MENSAJES**

- Mensajes Finanzas
- Mensajes Comercial
- Mensajes a Logística

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

> MENSAJES > -Mensajes Finanzas

Nuevo

Editar	Nombre	Activo						
	Mensaje para Dirección	<input checked="" type="checkbox"/>						

Detalle de los mensajes creados

Enviar por Email Mensajes

Nombre	<input type="text" value="Mensaje para Dirección"/>		
Fecha inicio	<input type="text" value="06/03/2017"/>	Fecha fin	<input type="text" value="10/03/2017"/>
Activo	<input checked="" type="checkbox"/>		
Asunto del email	<input type="text" value="Mensaje para Dirección"/>		
Cuerpo del email	<input type="text" value="Mensaje para Dirección"/>		

Fecha envíos

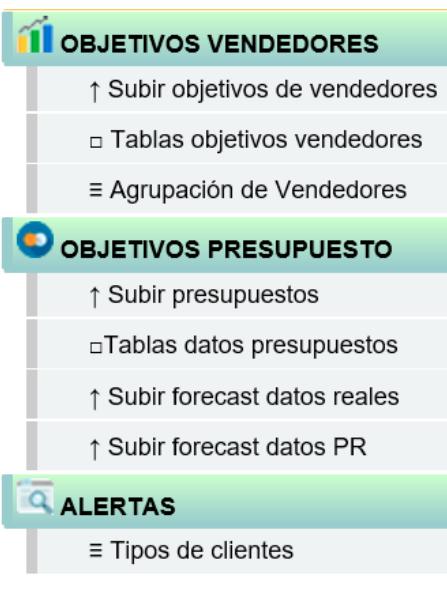
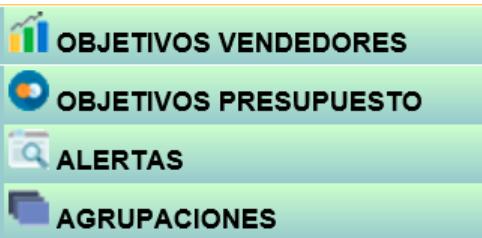
Diario
 Semanal
 Mensual

Cada Días

Horas **Hora** 

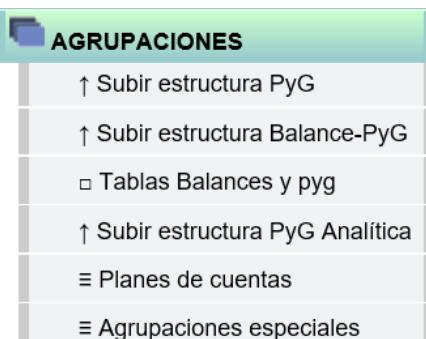
Menú de creación de mensajes

CREAR OBJETIVOS, ALERTAS Y AGRUPACIONES

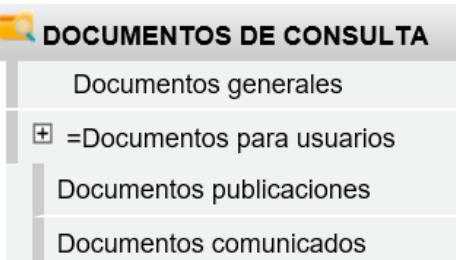


Ponga sus **objetivos** de negocios y realice su seguimiento, por ejemplo, ventas por país, por familia o por vendedores, esté siempre informado si se van a conseguir los objetivos y actúe a tiempo.

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.



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.



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.

GESTIÓN DEL SOFTWARE MANUALES Y AYUDAS

AYUDA

- Acerca de
- Manuales
- Preguntas frecuentes
- Formación
- Artículos y publicaciones
- Web: Sisconges & Estrategia

Consulte las ayudas siempre que lo precise, con manuales, casos prácticos y ejemplos actualizados

CONFIGURACIÓN

- Menus
- Usuarios
- Roles
- Empresas
- Actividad de usuarios

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 opciones de menú

[Nuevo](#) [Buscar](#)

Editar	Nombre	Orden Activo			
	DIRECCIÓN	1	<input checked="" type="checkbox"/>		
	ANÁLISIS CONTABLE	3	<input checked="" type="checkbox"/>		
	FINANZAS	4	<input checked="" type="checkbox"/>		
	PRESUPUESTOS	6	<input checked="" type="checkbox"/>		
	CARTERA	16	<input checked="" type="checkbox"/>		
	VENTAS	17	<input checked="" type="checkbox"/>		
	COMPRA	18	<input checked="" type="checkbox"/>		
	LOGÍSTICA	18	<input checked="" type="checkbox"/>		
	TESORERÍA	19	<input checked="" type="checkbox"/>		

Listado roles

[Nuevo](#)

Editar	Rol	
	Administrador	
	Adminrep	
	consultas	

Listado usuarios

[Nuevo](#)

CIF,Nombre,Apellido Seleccione empresa Activos

Editar	Usuario	Empresa	Nombre	Apellidos	Departamento	E-Mail	Activo
	admin	SisConGes & Estrategia	admin	Admin		info@sistemacontrolgestion.com	<input checked="" type="checkbox"/>
	admin2	SisConGes & Estrategia	admin2				<input checked="" type="checkbox"/>



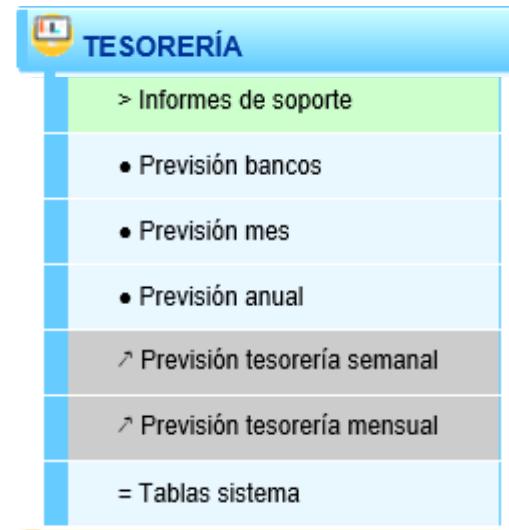
6.6 Ejemplo del módulo de gestión de tesorería con el SCGBI

SCGTesorería

Les presentamos el nuevo módulo **SCGTesorería**, que permite realizar el presupuesto y el control de la tesorería, integrado en nuestro sistema de Reporting.

Conscientes de la importancia que tiene para las empresas la gestión de tesorería, hemos diseñado este módulo que con las siguientes características:

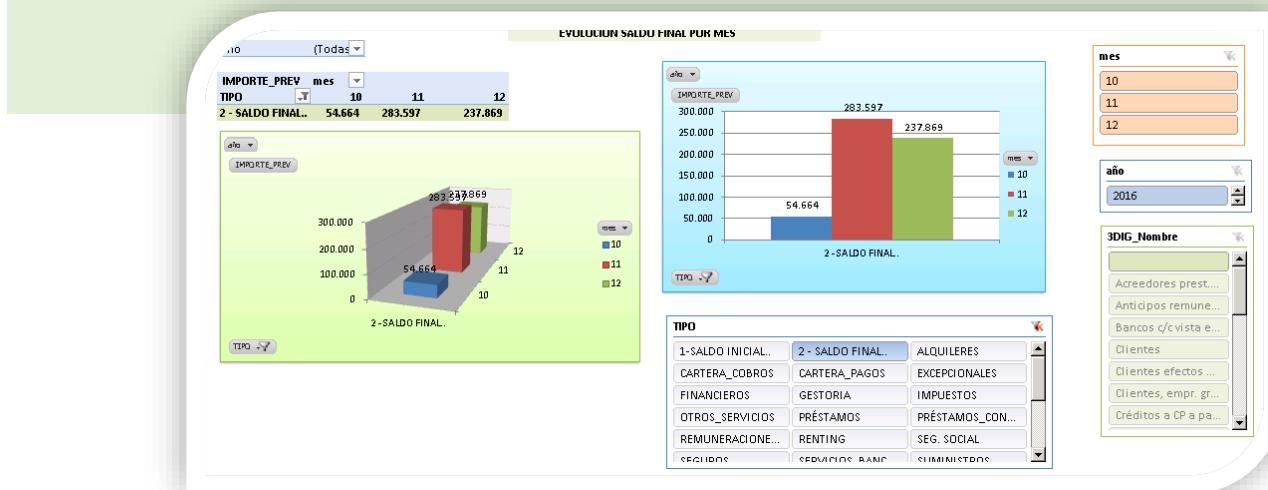
- Confeccionar de forma integrada y automática las previsiones de tesorería.
- Conocer por semanas y/o meses si tiene saldos negativos para anticiparse.
- Evaluar si sus previsiones han sido correctas comparando con los pagos y cobros reales.
- Revisar sus previsiones periódicamente y actualizarlas.
- Trabajar por semanas, meses, trimestres o años sus previsiones.
- Hacer simulaciones y diferentes escenarios sin límite.
- Ahorrar tiempo en la confección de su presupuesto de tesorería.



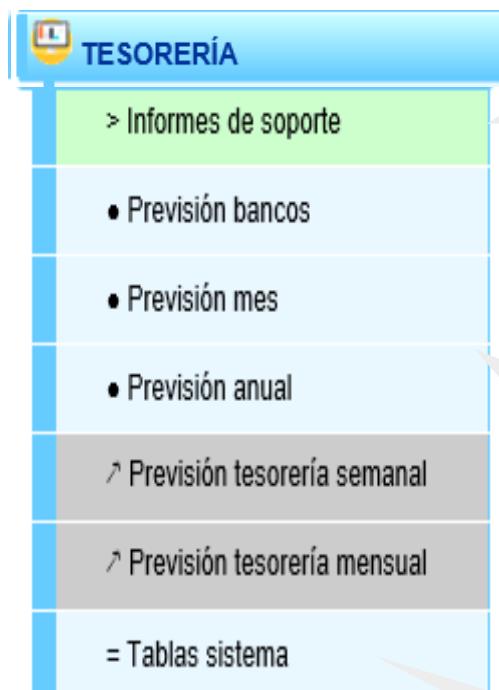
- Total, autonomía del usuario.
- Flexible y adaptable a sus necesidades.
- Empresa o multiempresa usted elige.
- Posibilidad de compartir sin riesgo la previsión de tesorería con otros usuarios.
- Rápida puesta en marcha del sistema.
- Nosotros le ayudamos a implementar el presupuesto de tesorería.

VENTAJAS DE UTILIZAR EL MÓDULO

- ✓ Introducir las previsiones fijas de cobros y pagos por mes y año sólo una vez en el sistema.
- ✓ Calcular las previsiones de cobros y pagos a través de la cartera en sus vencimientos previstos por cliente.
- ✓ Calendario semanal y mensual adoptado a su tesorería mensual.
- ✓ Verificar los saldos finales por semana o mes, los pagos y cobros de las previsiones y los importes reales.
- ✓ Previsiones por semana, mes, trimestre o año.
- ✓ Control de los pagos fijos, variables o por cartera.
- ✓ Previsiones de cobros y pagos, fijas o esporádicas temporales por semana y mes.
- ✓ Consulta de los datos históricos, tanto previsiones como datos reales.
- ✓ Comparativo de cobros y pagos previstos con reales de su contabilidad con detalle de todas las partidas.
- ✓ Flexibilidad para modificar las previsiones y adaptarlas a las necesidades década momento.
- ✓ Permite gestionar la tesorería de una empresa o de varias.
- ✓ Permite aplicar a los plazos iniciales de cobro por cliente días adicionales de cobro para conseguir una previsión mejor.
- ✓ Utiliza nuestra técnica de crear tablas en Excel que subidas al reporting facilitan las previsiones y los cambios en tiempo real.
- ✓ Capacidad de cambiar los datos de una forma muy rápida flexible y obtener así los nuevos saldos previstos.
- ✓ Poder hacer diferentes versiones si es necesario y con diferentes escenarios.
- ✓ El usuario tiene toda la capacidad e independencia para hacer cambios.
- ✓ Compartir la tesorería con otros usuarios y / o departamentos o dirección.
- ✓ Crear alertas sobre informes que nos informen sobre impagados, plazos de cobro excesivos, etcétera.
- ✓ Carteras de cobros para calcular las previsiones de cobros.
- ✓ Carteras de pagos para calcular las previsiones de pagos.
- ✓ Consultas de movimientos contables de pagos y cobros para conocer el origen de los mismos.



El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial



Este apartado permite conocer la situación de las carteras de cobros y pagos, ratios de plazos de cobro o pago y efectos impagados o retrasados de pago, así como el origen contable de los cobros o pagos para hacer las previsiones

Desde aquí podemos incorporar los datos de la previsión de tesorería para el periodo escogido

Esta es la opción que permite de forma muy práctica introducir las previsiones, y todas las variables necesarias para el cálculo automático de las previsiones

Desde aquí podemos generar los presupuestos de tesorería por semana o mes, su seguimiento comparando las previsiones con los cobros o pagos reales

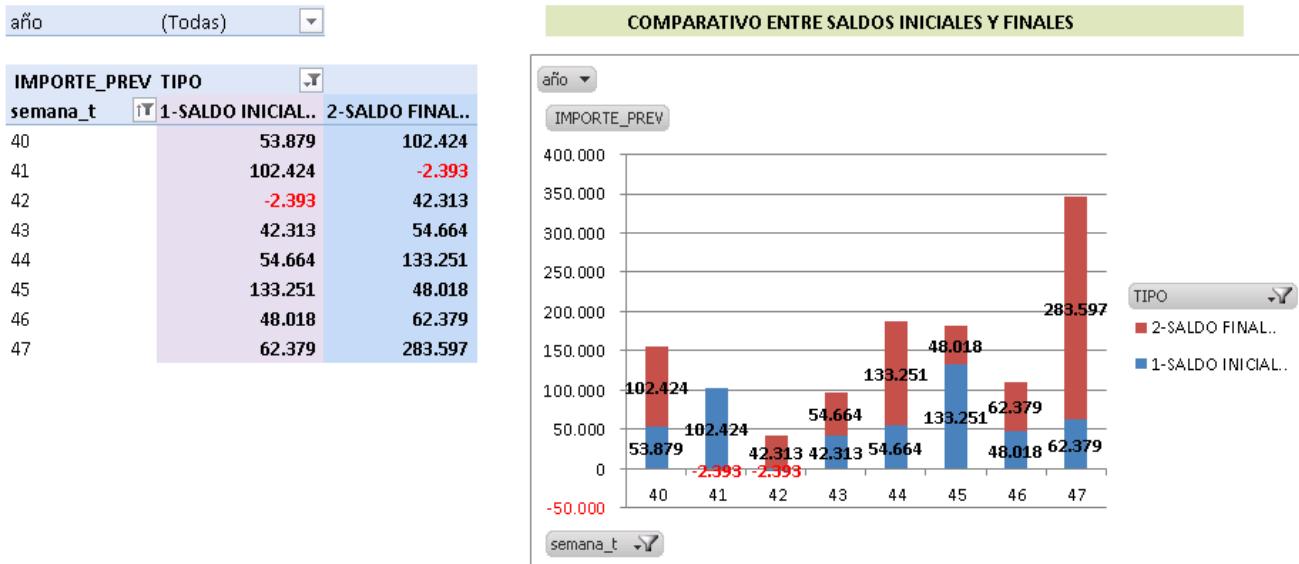
EJEMPLOS DEL MÓDULO SCG Tesorería

SALDO DE PREVISIÓN DE TESORERÍA POR SEMANA



El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

COMPARATIVO SALDO INICIAL CON FINAL DE LA PREVISIÓN SEMANAL



PREVISIÓN SEMANAL DE TESORERÍA

anterior (Todas) ▾

TIPO	mes	semana_t ▾									
		40	41	10	10	10	10	11	11	11	11
1-SALDO INICIAL..		53.879	102.424	-2.393	42.313	54.664	133.251	48.018	62.379	283.597	
CARTERA_COBROS		155.885	125.978	163.315	352.529	91.176	93.130	173.120	306.466		
CARTERA_PAGOS		1.121	-231.221	0	-317.420	-162	-179.143	-37.615	-62.490		
GESTORIA		-370	-370	-153	-153	-370	-370	-153	-153		
RENTING		-3.129	-3.129	-3.129	-3.129	-3.129	-3.129	-3.129	-3.129		
SEGUROS		-3.299	-3.299	-3.299	-3.299	-477	-477	-477	-477		
IMPUUESTOS		0	-118.609	0	-4.296	-4.296	-121.144	-121.144	-121.144		
FINANCIEROS		0	0	-6.400	-6.400	-6.400	-6.400	-6.400	-6.400		
SEG_SOCIAL		-6.400	-6.400	-6.400	-6.400	-6.400	-6.400	-6.400	-6.400		
SERVICIOS_BANCARIOS		0	-4.217	-4.217	-4.217	-4.217	-4.217	-4.217	-4.217		
ALQUILERES		-4.217	-4.217	-4.217	-4.217	-4.217	-4.217	-4.217	-4.217		
OTROS_SERVICIOS		-134	0	0	-134	-134	-134	-134	-134		
SUMINISTROS		-175	-175	-175	-175	-175	-175	-175	-175		
PRÉSTAMOS		-97.508	-97.508	-97.508	-97.508	-97.508	-97.508	-97.508	-97.508		
REMUNERACIONES_PDTES		-16.205	-16.205	-16.205	-16.205	-16.205	-16.205	-16.205	-16.205		
EXCEPCIONALES		0	0	0	0	0	0	0	0		
PRÉSTAMOS_CONCEDIDOS		0	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150		
2-SALDO FINAL..		102.424	-2.393	42.313	54.664	133.251	48.018	62.379	283.597		

COMPARATIVO ENTRE COBROS Y PAGOS PRESUPUESTADO Y REALES

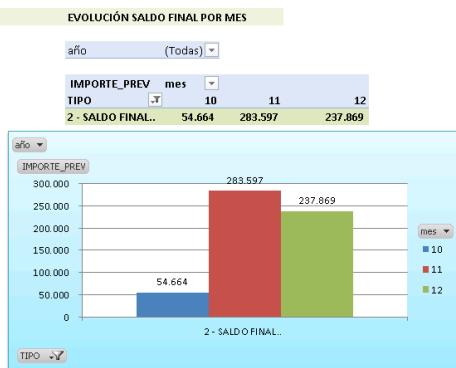
anterior (Todas) ▾

Empresa (Todas) ▾

TIPO	semana_t	Valores									
		40	40	41	41	42	42	43	43	44	44
TIPO	IMPORTE_PR EV	IMPORTE_RE AL									
1-SALDO INICIAL..	53.879	53.879	102.424	99.238	-2.393	-8.352	42.313	30.019	54.664	-4.100	
CARTERA_COBROS	155.885	155.885	125.978	125.095	163.315	163.315	352.529	302.640	91.176	0	
CARTERA_PAGOS	1.121	-11.641	-231.221	-232.303	0	-3.843	-317.420	-321.098	-162	0	
GESTORIA	-370	-370	0	0	-153	-153	0	0	-4.217	0	
RENTING	-3.129	0	-354	0	-118.609	-121.083	0	-7	-4.217	0	
SEGUROS	-3.299	0	-354	0	-121.083	0	-7	-4.217	-4.217	0	
ALQUILERES	-4.217	0	0	0	-118.609	-121.083	0	-7	-4.217	0	
IMPUUESTOS	0	-43	0	0	-124	-258	0	0	-4.217	0	
SERVICIOS_BANCARIOS	0	63	0	0	-124	-258	0	0	-4.217	0	
FINANCIEROS	0	63	0	0	-258	0	0	-35	-134	0	
SEG_SOCIAL	-6.400	0	-6.400	0	-18	0	0	-35	-134	0	
OTROS_SERVICIOS	-134	0	0	0	-18	0	0	-35	-175	0	
SUMINISTROS	-175	0	0	0	0	0	0	0	0		
PRÉSTAMOS	-97.508	-100.063	-100.063	-100.063	-100.063	-100.063	-100.063	-100.063	-100.063		
REMUNERACIONES_PDTES	-16.205	0	-16.205	0	-16.205	0	-16.205	0	-15.618	0	
EXCEPCIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	-0		
PRÉSTAMOS_CONCEDIDOS	0	1.153	1.153	1.153	1.153	1.153	1.153	1.153	1.153		
2-SALDO FINAL..	102.424	99.238	-2.393	-8.352	42.313	30.019	54.664	-4.100	133.251	-4.100	

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

POR MES



PREVISIÓN TESORERÍA MES

TIPO	mes	10	11	12
1-SALDO INICIAL..		53.879	54.664	283.597
CARTERA_COBROS		797.708	663.893	
CARTERA_PAGOS		-547.519	-279.410	
GESTORIA		-523	-523	-523
RENTING		-3.129	-3.129	-3.129
SEGUROS		-3.653	-477	-477
IMPUESTOS		-118.609	-125.440	
FINANCIEROS		0		
ALQUILERES		-4.217	-4.217	-4.217
EXCEPCIONALES		0		
OTROS_SERVICIOS		-134	-134	-134
PRÉSTAMOS		-97.508		
PRÉSTAMOS_CONCEDIDOS		1.150	1.150	1.150
REMUNERACIONES_PDTEs		-16.205	-16.205	-31.823
SEG. SOCIAL		-6.400	-6.400	-6.400
SERVICIOS_BANCARIOS		0		
SUMINISTROS		-175	-175	-175
2 - SALDO FINAL..		54.664	283.597	237.869

DIFERENCIAS ENTRE PREVISTO Y REAL

DIFERENCIA ENTRE SALDO PREVISTO Y REAL POR MES

año (Todas) ▾

TIPO	mes	Valores					
		10	10	11	11	12	12
1-SALDO INICIAL..		53.879	53.879,79	54.664	-4.099,77	283.597	-4.099,77
CARTERA_COBROS		797.708	746.935,12	663.893	0,00		
CARTERA_PAGOS		-547.519	-568.885,35	-279.410	0,00		
GESTORIA		-523	0,00	-523	0,00	-523	0,00
RENTING		-3.129	0,00	-3.129	0,00	-3.129	0,00
SEGUROS		-3.653	0,00	-477	0,00	-477	0,00
IMPUESTOS		-118.609	-121.133,70	-125.440	0,00		
FINANCIEROS		0	-195,66				
ALQUILERES		-4.217	0,00	-4.217	0,00	-4.217	0,00
EXCEPCIONALES		0	-0,01				
OTROS_SERVICIOS		-134	-53,12	-134	0,00	-134	0,00
PRÉSTAMOS		-97.508	-100.062,65				
PRÉSTAMOS_CONCEDIDOS		1.150	1.158,92	1.150	0,00	1.150	0,00
REMUNERACIONES_PDTEs		-16.205	-15.617,90	-16.205	0,00	-31.823	0,00
SEG. SOCIAL		-6.400	0,00	-6.400	0,00	-6.400	0,00
SERVICIOS_BANCARIOS		0	-124,21				
SUMINISTROS		-175	0,00	-175	0,00	-175	0,00
2 - SALDO FINAL..		54.664	-4.099,77	283.597	-4.099,77	237.869	-4.099,77

6.7 Ejemplo del módulo de gestión de mapas con el SCGBI

Caso práctico: análisis de ventas con **SCGMaps**

Introducción

Las empresas necesitan analizar la evolución de sus ventas desde el aspecto geográfico y relacionarlo con las diferentes variables que afectan a la gestión comercial. Para ello les presentamos un ejemplo mediante la utilización de las tablas dinámicas y los mapas interactivos.

SCGMaps analiza geográficamente sus datos, con el objetivo de visualizarlos de una manera amigable, encontrar relaciones, calcular indicadores y crear información útil para tomar decisiones desde una perspectiva geográfica

SCGMaps es un nuevo módulo integrado en el **SCGReporting** le ayuda a gestionar, analizar y visualizar la información desde una nueva perspectiva.

A. El análisis de ventas

A.1 Datos iniciales de ventas

Ventas por provincias para los años 2016-2017 y diferencias:

PROVINCIA	Valores VENTAS	Año		DIFERENCIA		%_DIFERENCIA	
		2016	2017	2016	2017	2016	2017
A Coruña	2.774	16.286		13.511		487%	
Álava	13.477	21.198		7.721		57%	
Albacete	12.923	13.847		925		7%	
Alicante	52	969		917		1770%	
Almería	8.314	20.115		11.801		142%	
Andorra	9.248	12.360		3.112		34%	
Asturias	19.632	13.363		-6.268		-32%	
Ávila	711	1.629		917		129%	
Badajoz	12.096	11.684		-412		-3%	
Barcelona	3.688	6.207		2.519		68%	
Burgos	2.818	2.263		-554		-20%	
Cáceres	7.705	4.355		-3.350		-43%	
Cádiz	48.673	63.552		14.879		31%	
Cantabria	0	6.823		6.823			
Castellón	3.744	1.726		-2.018		-54%	
Ceuta	353	0		-353		0%	
Ciudad Real	2.491	10.234		7.743		311%	
Córdoba	733	465		-267		-36%	
Cuenca	6.853	1.796		-5.057		-74%	
Gipuzkoa	21.326	17.178		-4.148		-19%	
Girona	2.234	2.687		452		20%	

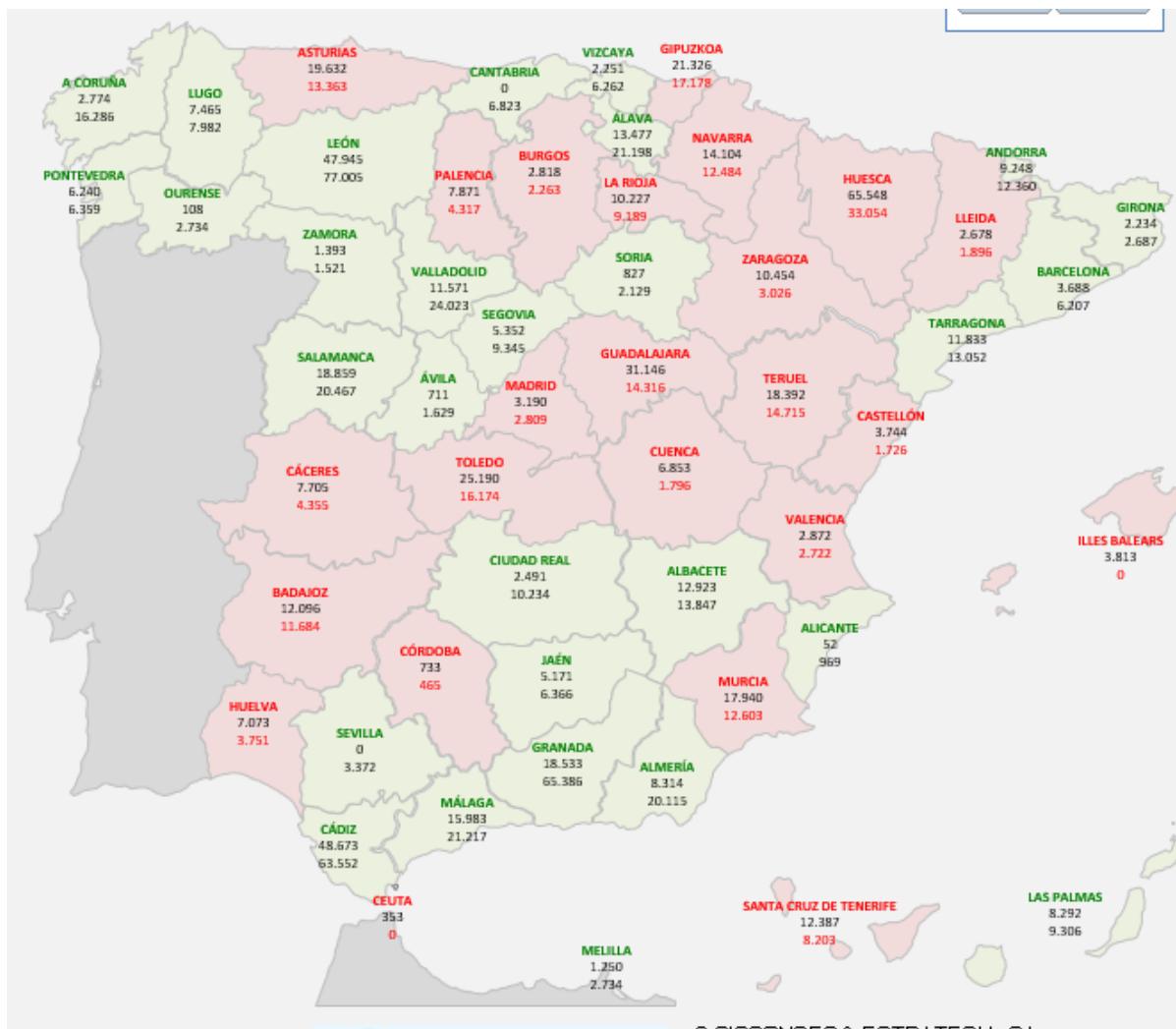
El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

PROVINCIA	Valores VENTAS	Año	▼	DIFERENCIA		%_DIFERENCIA	
				2016	2017	2016	2017
Granada	18.533	65.386		⬆️ 46.853			253%
Guadalajara	31.146	14.316		⬇️ -16.830			-54%
Huelva	7.073	3.751		⬇️ -3.322			-47%
Huesca	65.548	33.054		⬇️ -32.494			-50%
Illes Balears	3.813	0		⬇️ -3.813			0%
Jaén	5.171	6.366		⬇️ 1.195			23%
La Rioja	10.227	9.189		⬇️ -1.038			-10%
Las Palmas	8.292	9.306		⬇️ 1.014			12%
León	47.945	77.005		➡️ 29.060			61%
Lleida	2.678	1.896		⬇️ -781			-29%
Lugo	7.465	7.982		⬇️ 517			7%
Madrid	3.190	2.809		⬇️ -381			-12%
Málaga	15.983	21.217		➡️ 5.233			33%
Melilla	1.250	2.734		⬇️ 1.484			119%
Murcia	17.940	12.603		⬇️ -5.337			-30%
Navarra	14.104	12.484		⬇️ -1.620			-11%
Ourense	108	2.734		➡️ 2.626		2424%	
Palencia	7.871	4.317		⬇️ -3.555			-45%
Pontevedra	6.240	6.359		⬇️ 119			2%
Salamanca	18.859	20.467		⬇️ 1.608			9%
Santa Cruz de Tenerife	12.387	8.203		⬇️ -4.184			-34%
Segovia	5.352	9.345		➡️ 3.993			75%
Sevilla	0	3.372		➡️ 3.372			
Soria	827	2.129		⬇️ 1.302			157%
Tarragona	11.833	13.052		⬇️ 1.219			10%
Teruel	18.392	14.715		⬇️ -3.676			-20%
Toledo	25.190	16.174		⬇️ -9.016			-36%
Valencia	2.872	2.722		⬇️ -149			-5%
Valladolid	11.571	24.023		➡️ 12.452			108%
Vizcaya	2.251	6.262		➡️ 4.011			178%
Zamora	1.393	1.521		⬇️ 128			9%
Zaragoza	10.454	3.026		⬇️ -7.428			-71%
Total general	575.805	647.258		⬆️ 71.453			12%

A.2 Elementos del modelo SCGMaps

Mapa de datos

Expresa las provincias y los valores de dos años de ventas o las diferencias de ventas entre años.



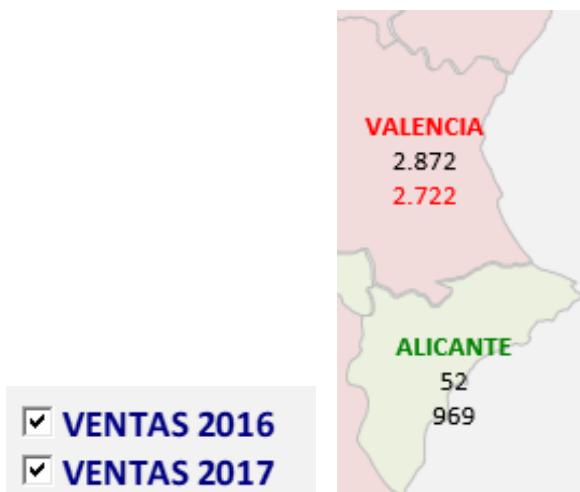
Funcionamiento del mapa con indicadores



Selección de datos

Hay tres tipos:

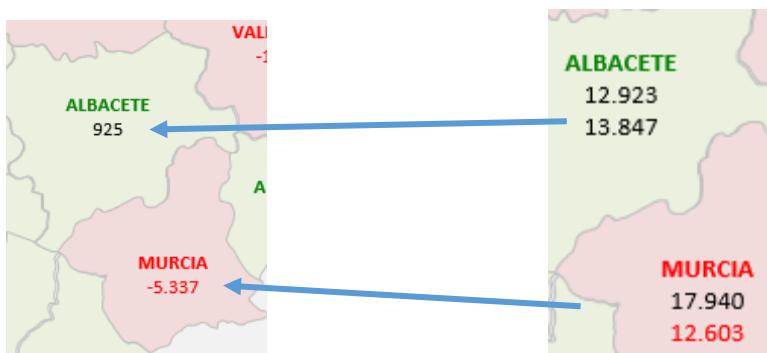
- Primero: comparativo de años



- Segundo cálculo de las diferencias de ventas en valor absoluto

Diferencia de ventas del año 2017 menos el 2016 en valor

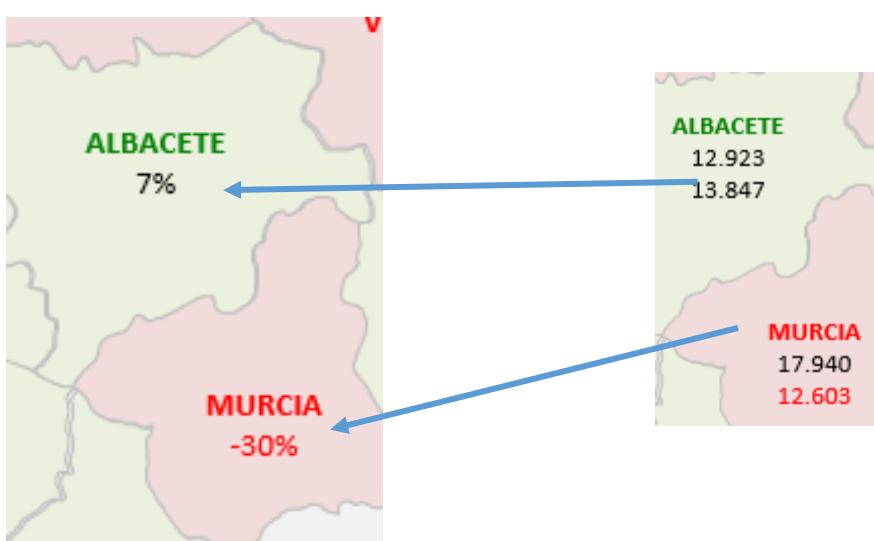
DIFERENCIA 2017



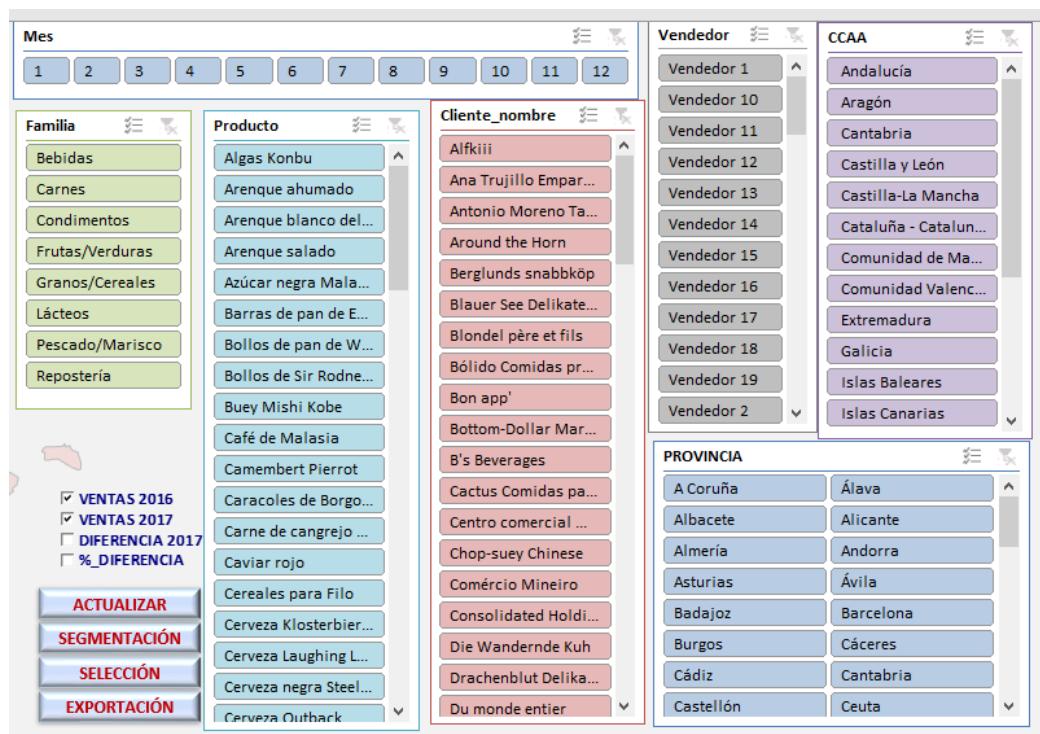
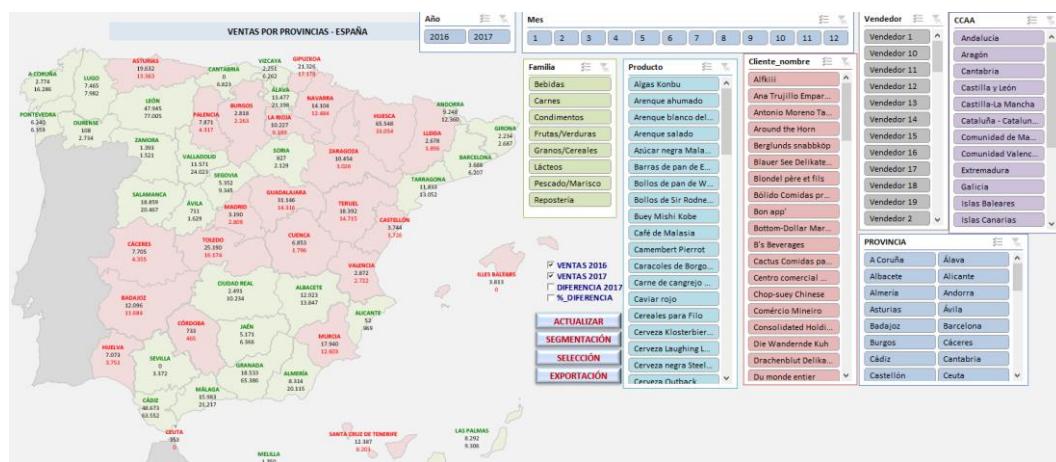
- Tercer cálculo de las diferencias de ventas en porcentajes

Diferencia de ventas del año 2017 menos el 2016 en valor

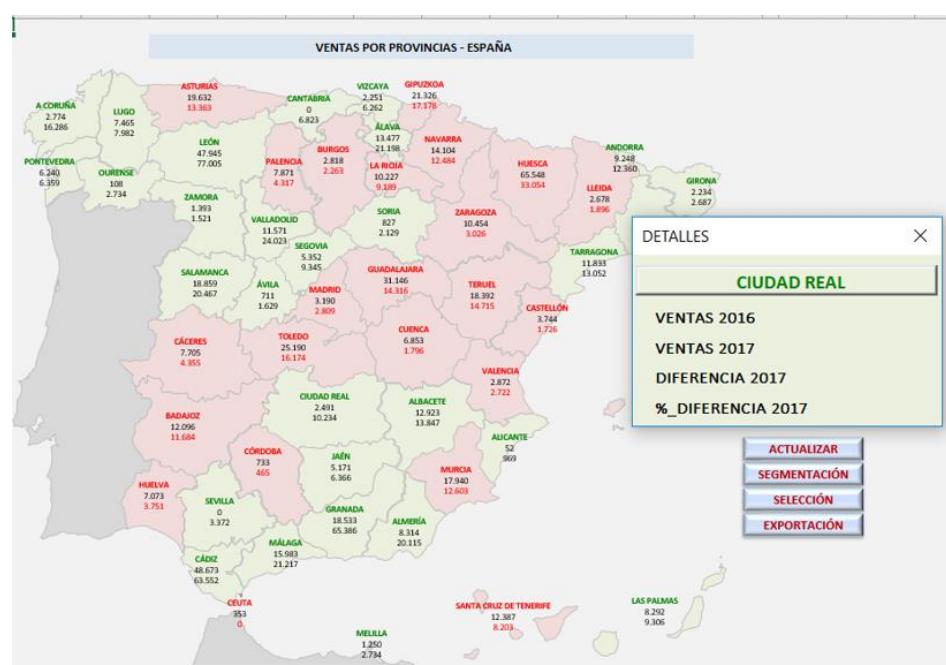
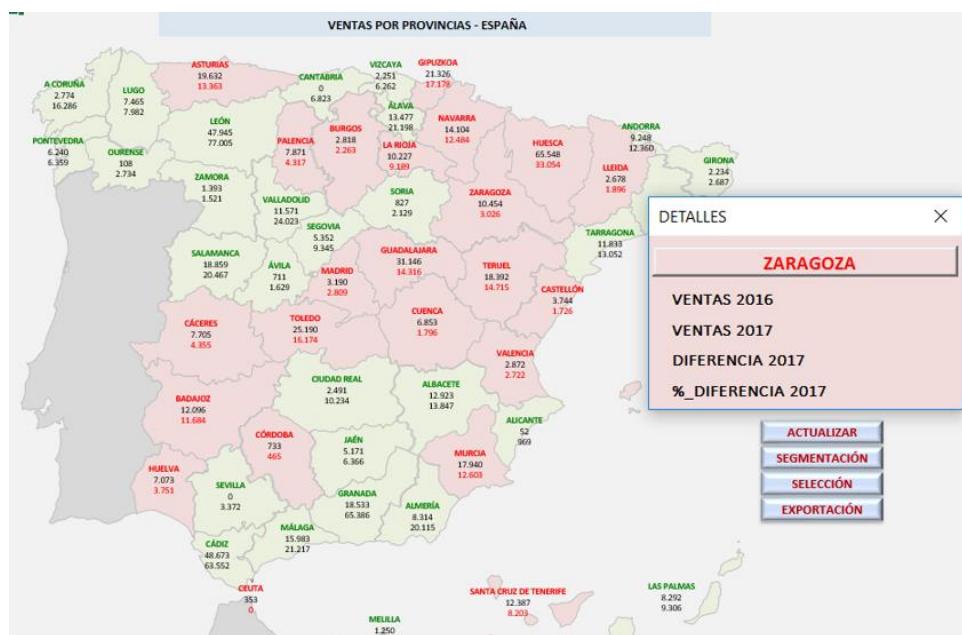
%_DIFERENCIA



Integración de las segmentaciones de Excel tablas dinámicas con los mapas

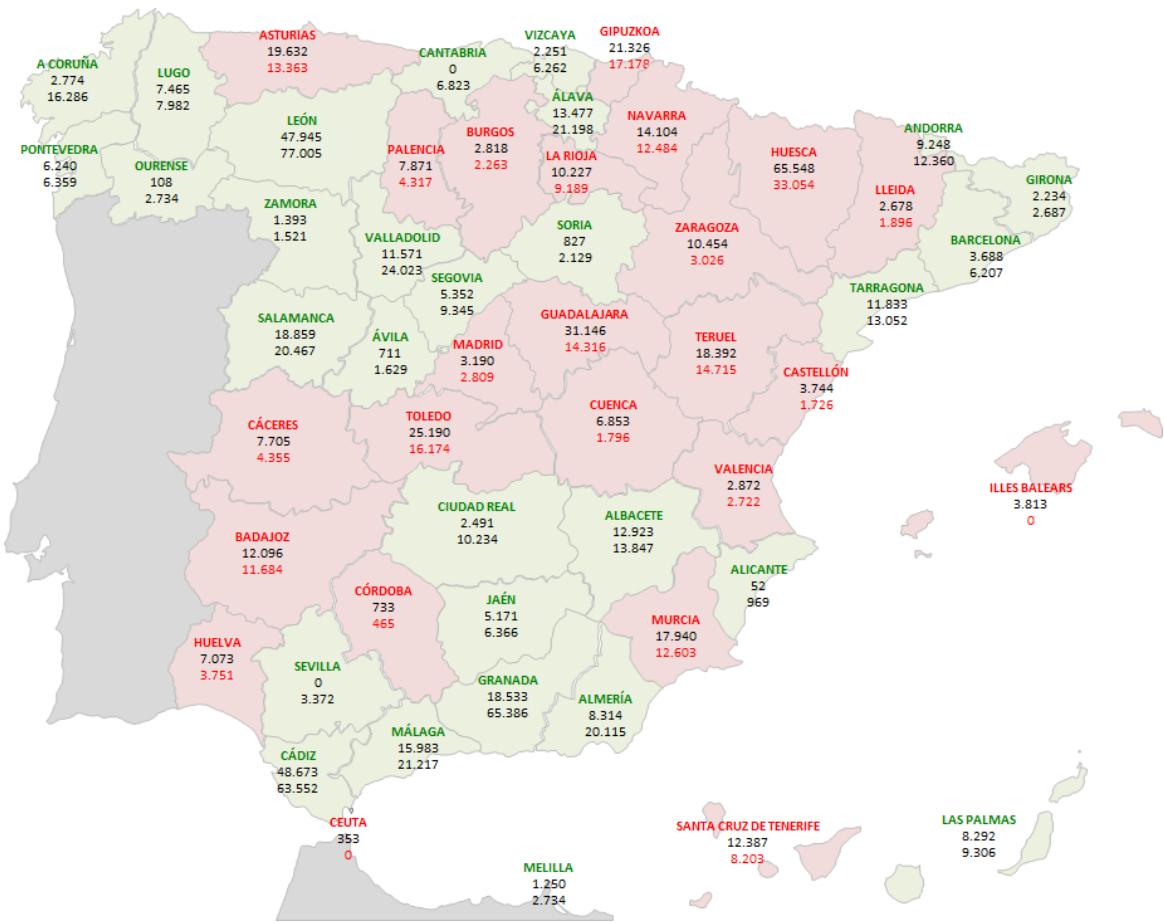


Consulte los detalles de las tablas dinámicas en los mapas por provincia

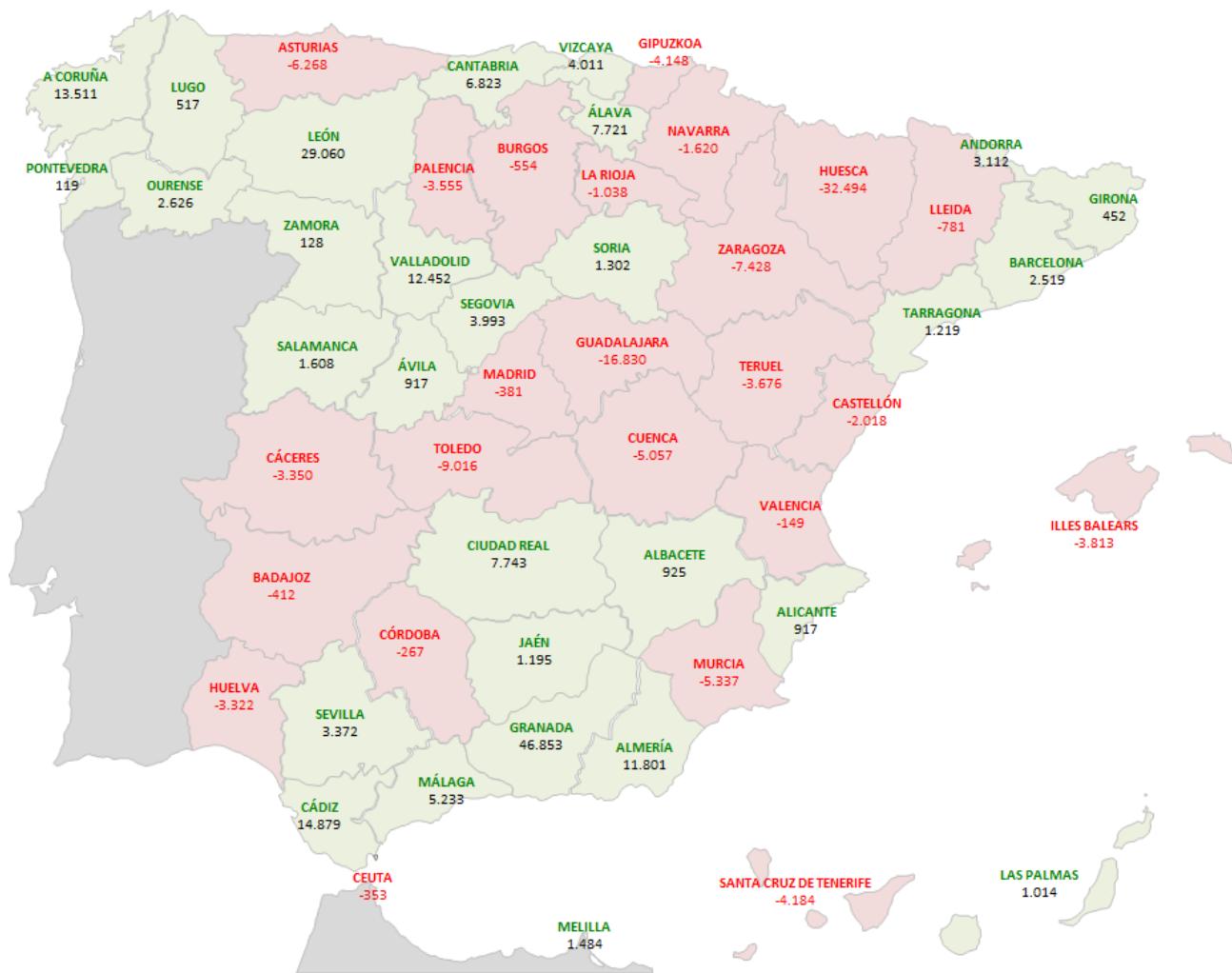


B. Análisis de ventas con SCGMaps

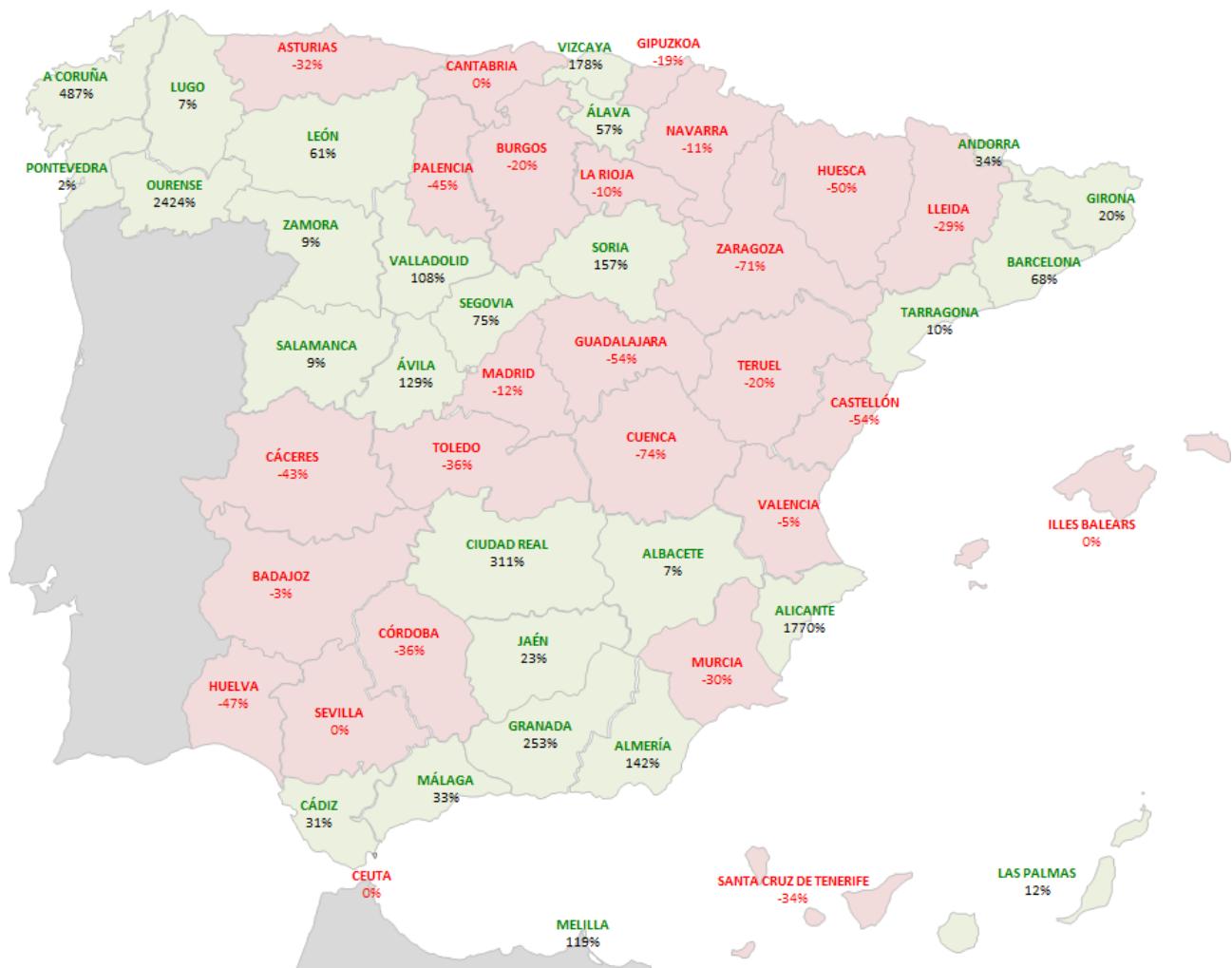
Análisis de ventas totales por provincias, comparando el año actual 2017 con el año anterior: el 2016, en valores



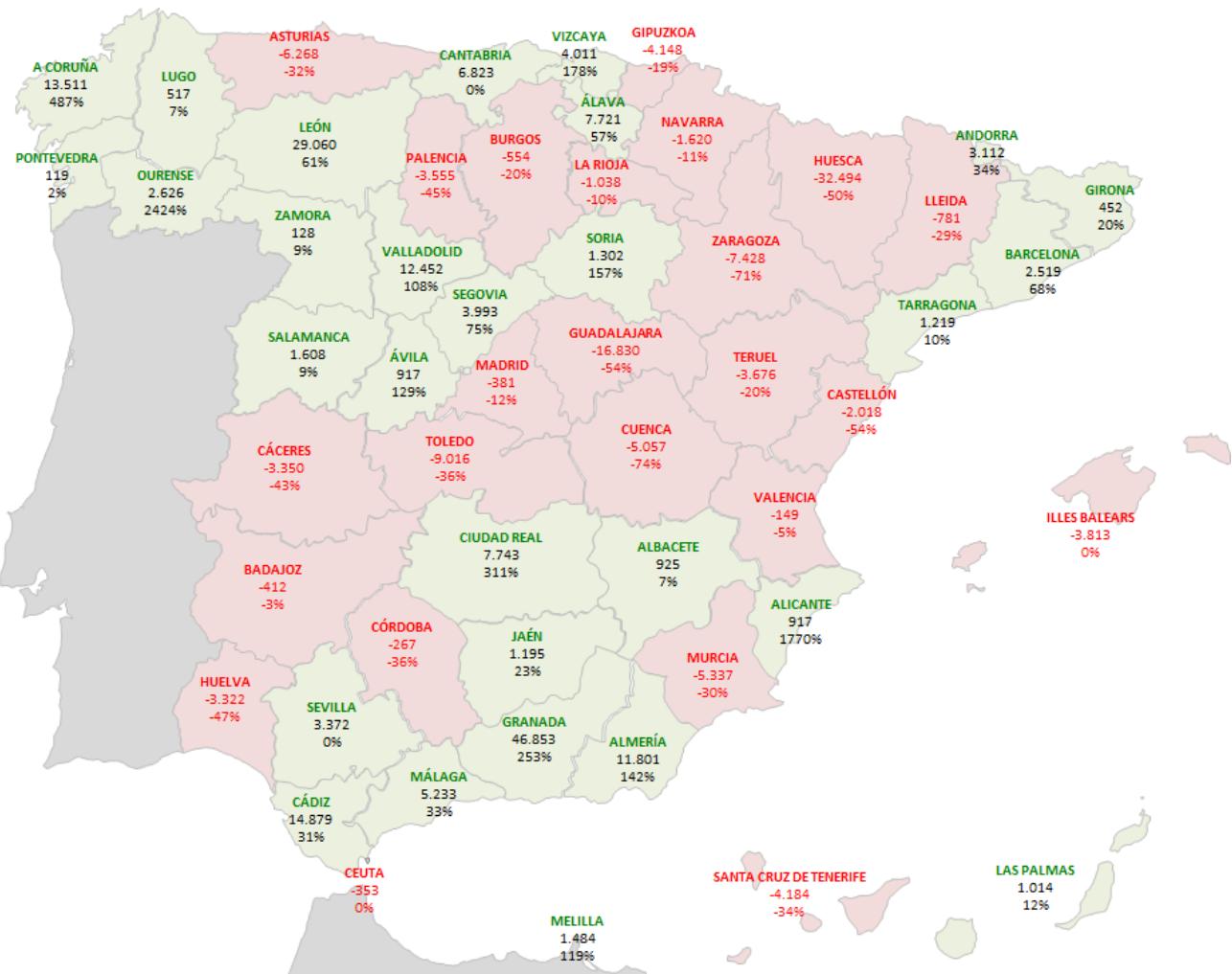
**Análisis de las diferencias entre las ventas totales por provincias, del año actual
2017 año menos el año anterior 2016 en valor**



Análisis de las diferencias entre las ventas totales por provincias, del año actual
2017 año menos el año anterior en porcentaje



Combinando los dos efectos anteriores las diferencias entre las ventas del año actual 2017 y el anterior 2016 en **porcentajes y valores**

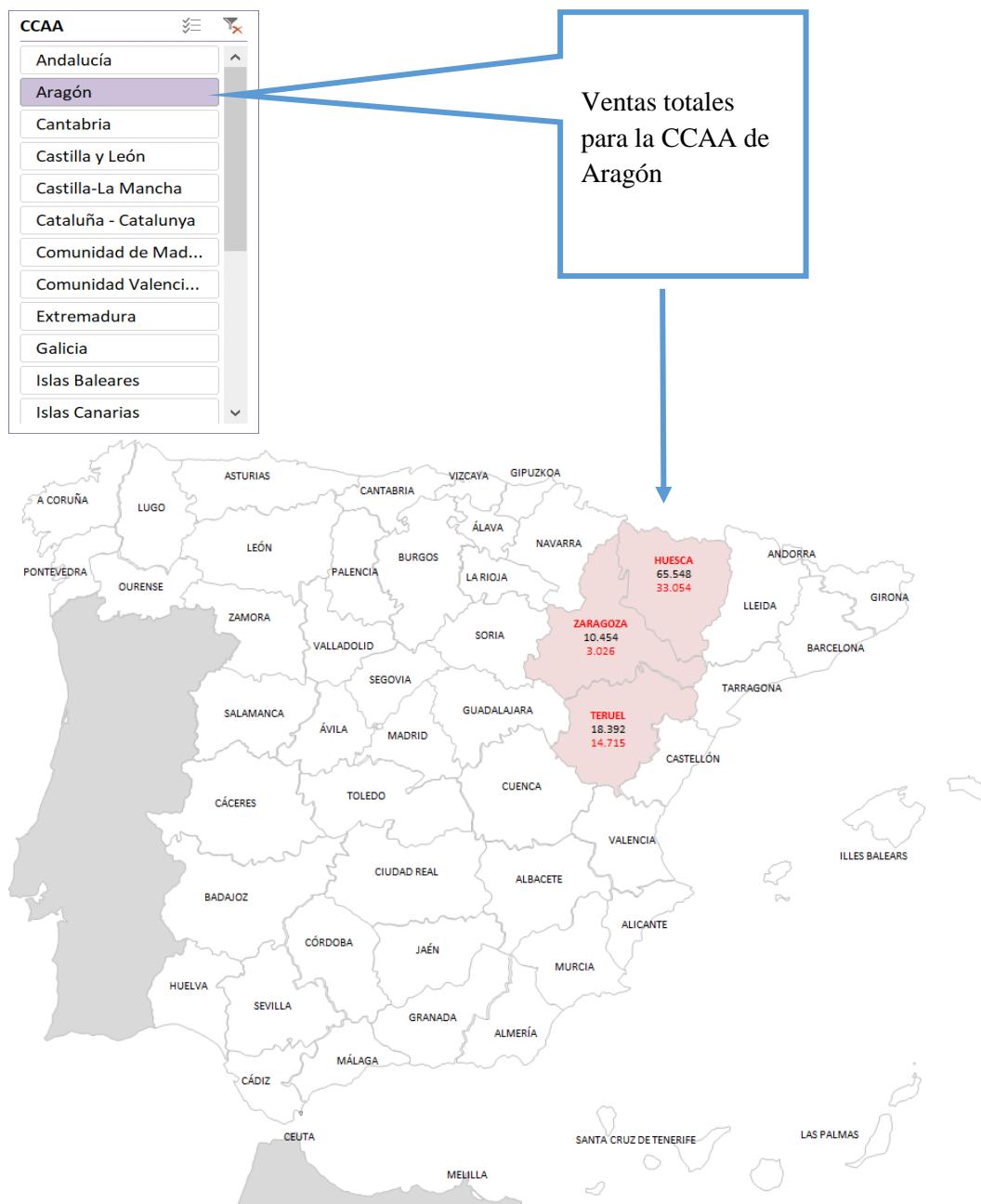


- Visualización de las ventas por familias de bebidas

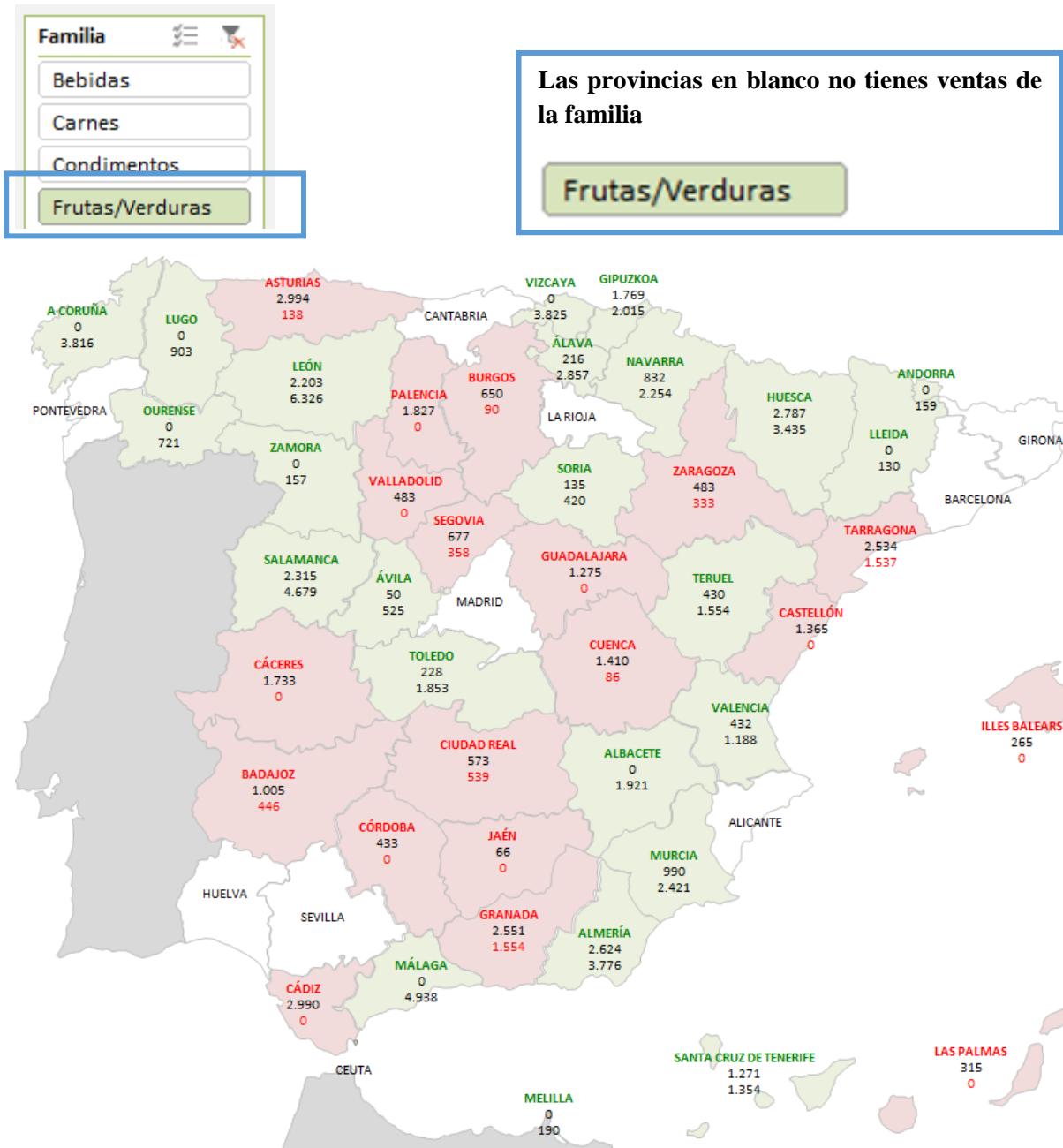


Seleccionamos la familia de bebidas y el mapa nos muestra los resultados de ventas en euros por diferencias entre los dos años 2017-2016

- Visualización de las ventas por comunidades autónomas



- Visualización de las ventas para una familia y analizar en qué provincias no hay ventas de esa familia



Pero la aplicación SCGMaps puede también presentar el mapa con las provincias que no tienen ventas

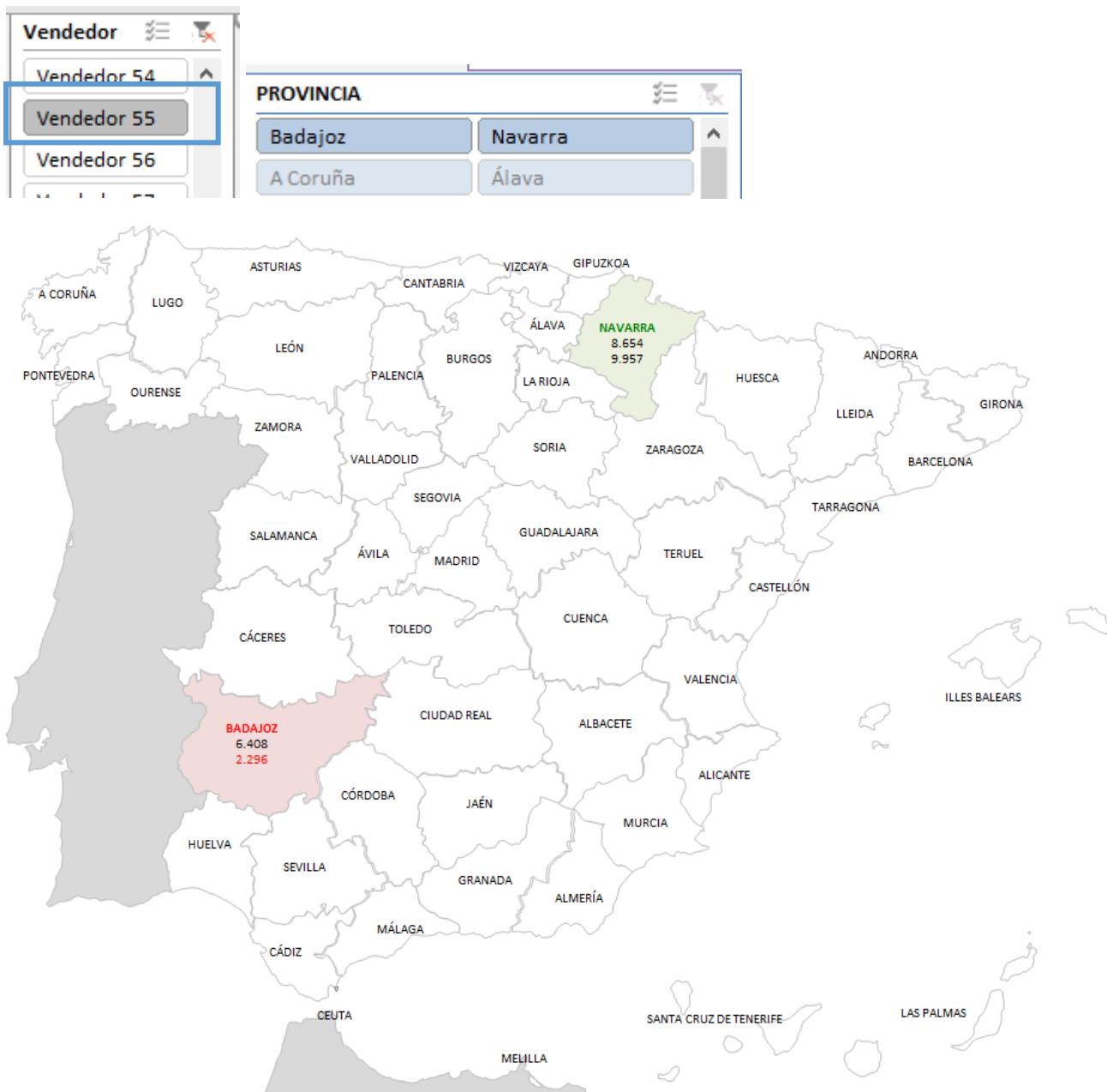
SELECCIÓN

Pulsando sobre esta opción nos cea el siguiente mapa:

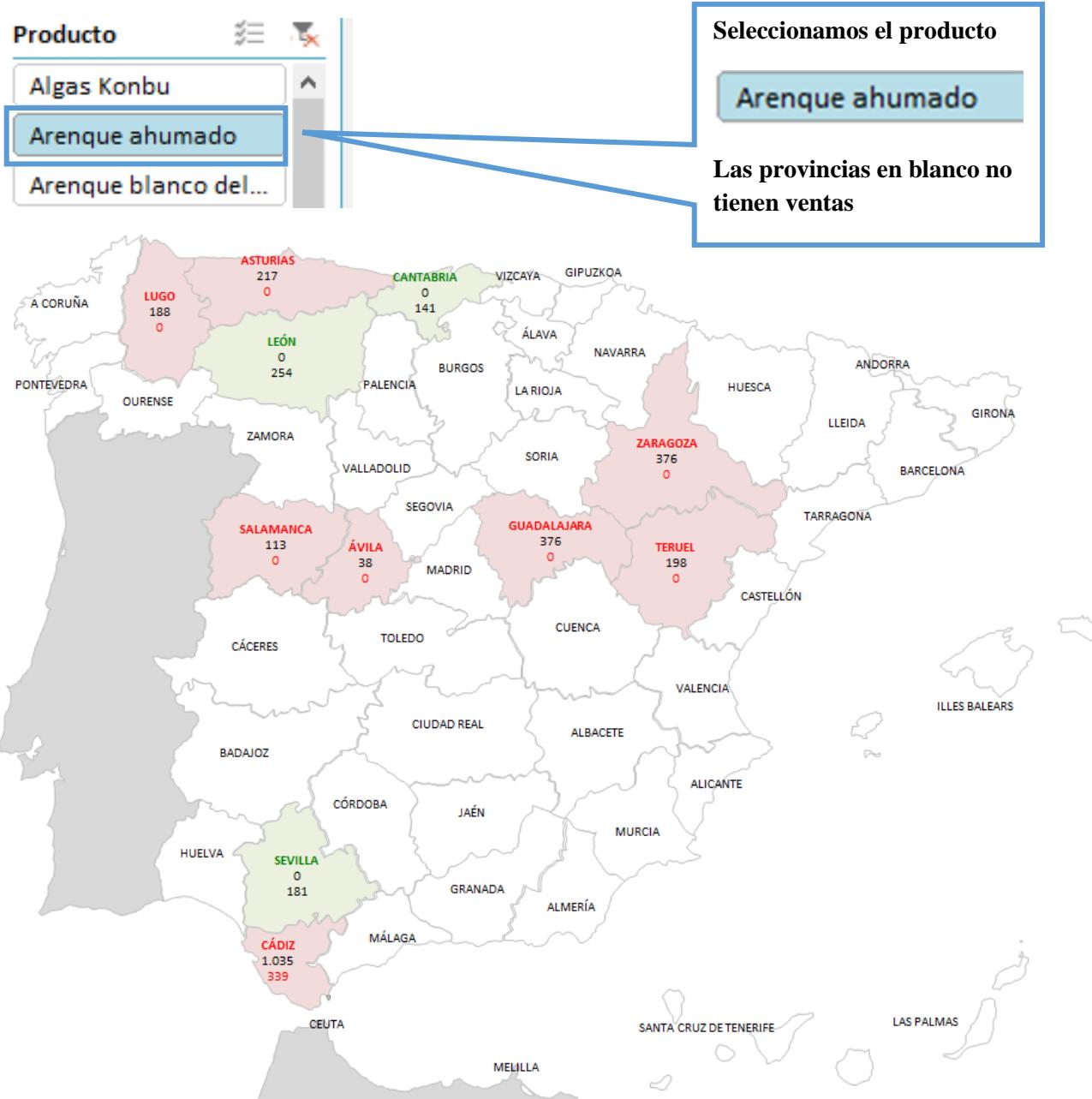
Frutas/Verduras



- Visualización de las ventas para un vendedor



- Visualización de las ventas por provincias para un producto concreto



Provincias dónde no se vende el producto anterior que nos selecciona el SCGMaps

Arenque ahumado



- Visualización de las ventas para una provincia y que permite conocer sus clientes y productos

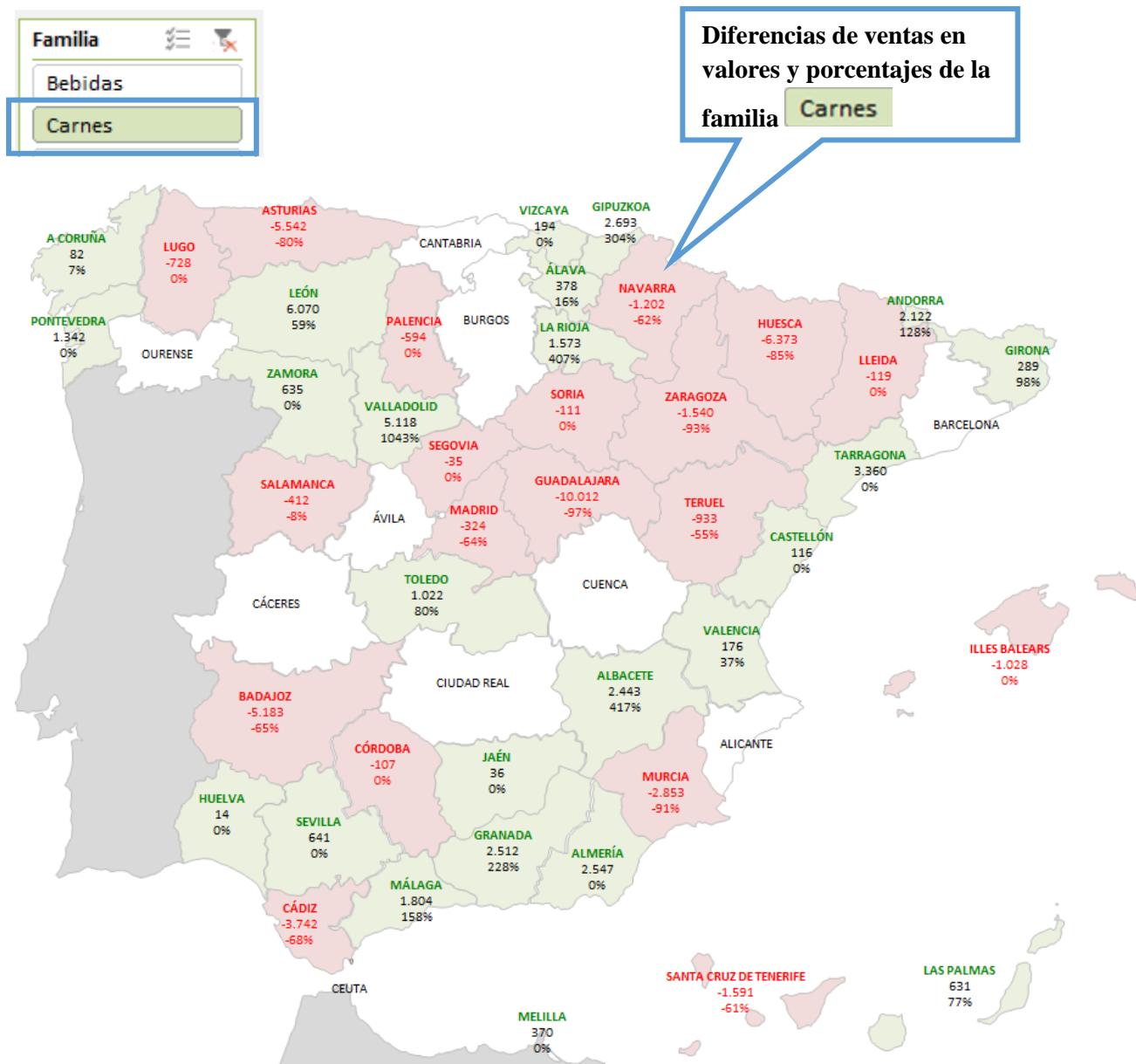
Producto	
Arenque blanco ...	Arenque salado
Azúcar negra Ma...	Barras de pan de...
Bollos de Sir Rod...	Café de Malasia
Camembert Pierrot	Caracoles de Bor...
Carne de cangrej...	Cereales para Filo
Cerveza Klosterbi...	Cerveza negra St...
Cerveza Outback	Cerveza Sasquatch
Cerveza tibetana...	Chocolate blanco
Chocolate holan...	Chocolate Schoggi
Col fermentada ...	Cordero Alice Sp...
Crema de almeja...	Crema de chocol...
Crema de queso ...	Empanada de ce...
Escabeche de ar...	Especias Cajun d...
Especias picante...	Galletas Zaanse
Gnocchi de la ab...	Licor Cloudberry
Licor verde Chart...	Mermelada de gr...
Mermelada de Si...	Mezcla Gumbo d...
Ositos de goma ...	Pastas de té de c...
Paté chino	Queso Cabrales
Queso de cabra	Queso de soja Lo...
Queso gorgonzol...	Queso Mozzarell...
Refresco Guaran...	Regaliz
Salchicha Thürin...	Salsa de arándan...

PROVINCIA	
Cuenca	Gipuzkoa
Girona	Granada
Guadalajara	Huelva



Cliente_nombre
Comércio Mineiro
Familia Arquibaldo
Queen Cozinha
Suprêmes délices
Tradição Hipermer...

- Visualización de las diferencias de ventas por familia



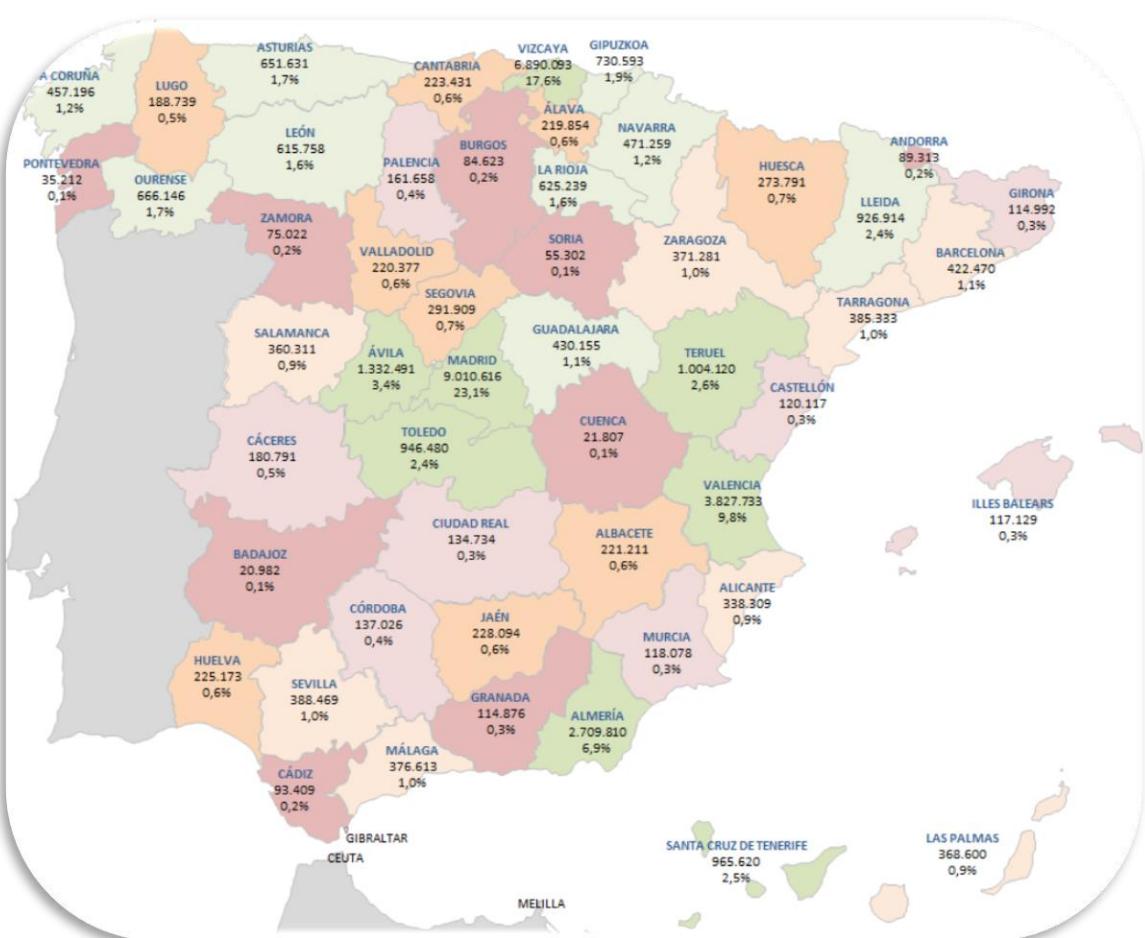
C. El análisis de datos con SCGMaps

C.1 Modelos de mapas

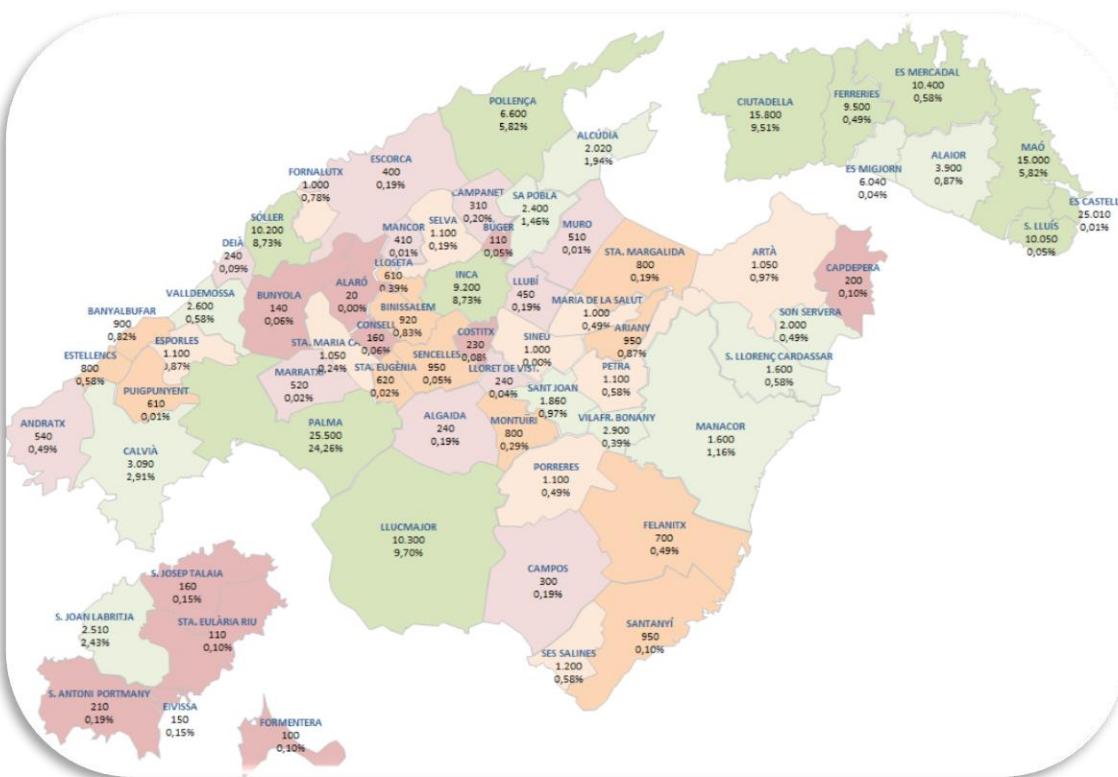
Países de Europa



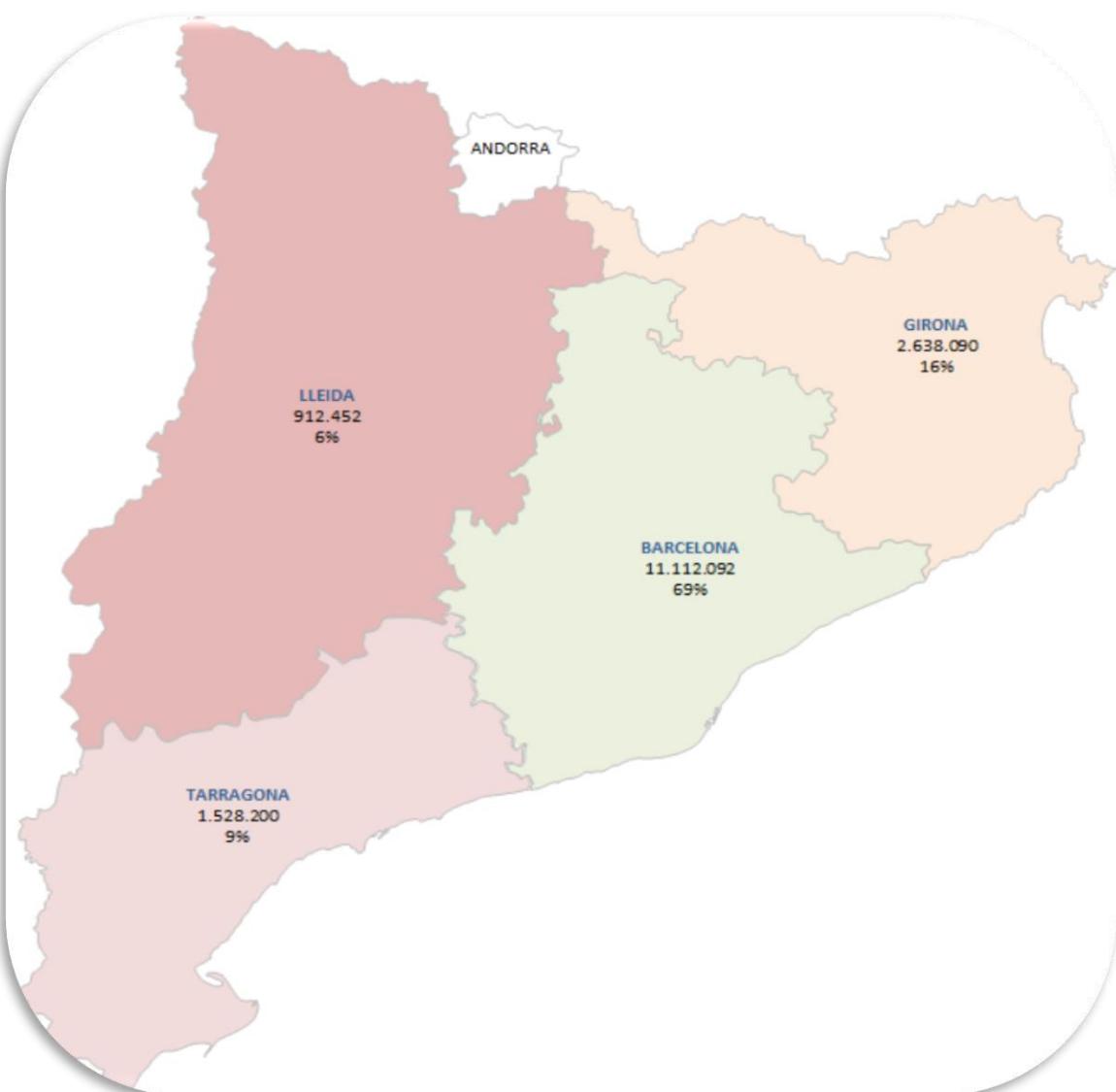
Provincias de España



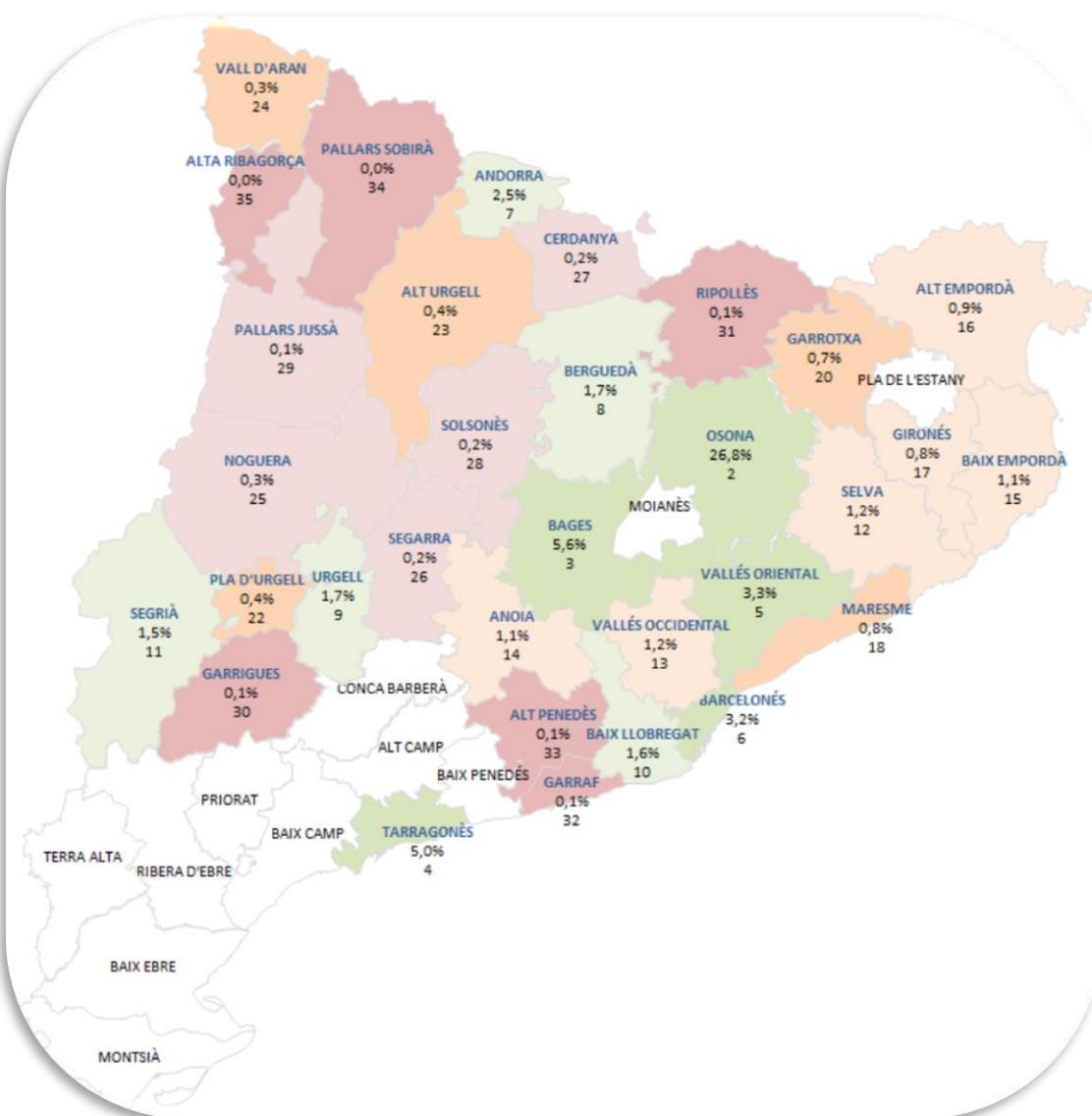
Poblaciones de las Islas Baleares



Provincias de Cataluña



Comarcas de Cataluña



D. Características del SCGMaps

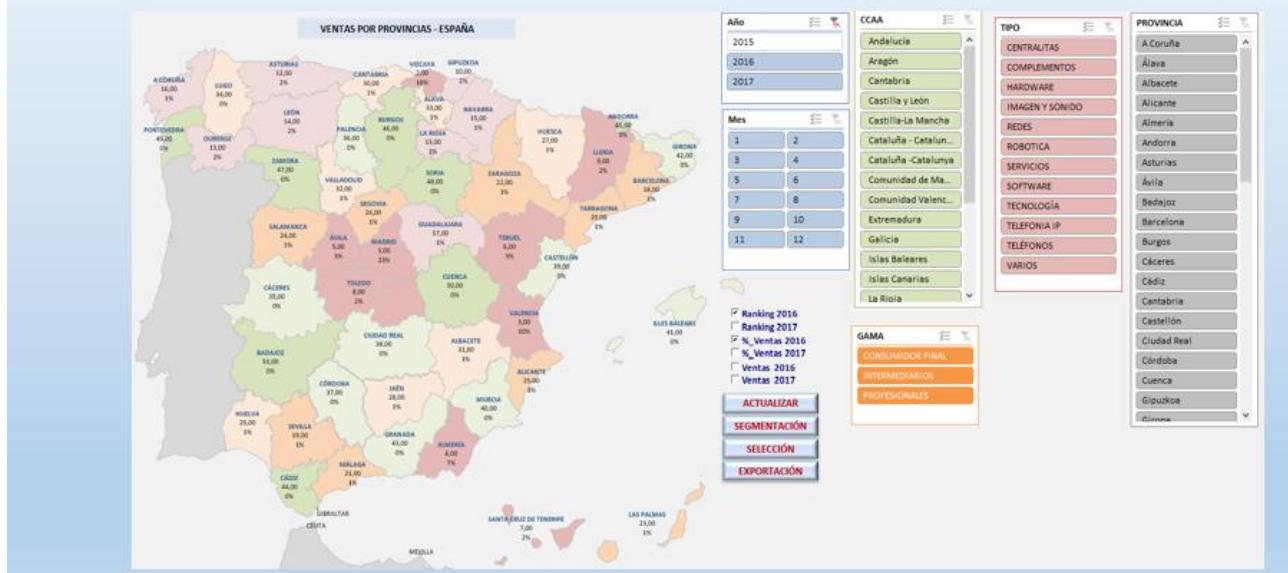
Características de los mapas



Indica los tipos de territorios en que no vendemos



Integra y utiliza los filtros de segmentación

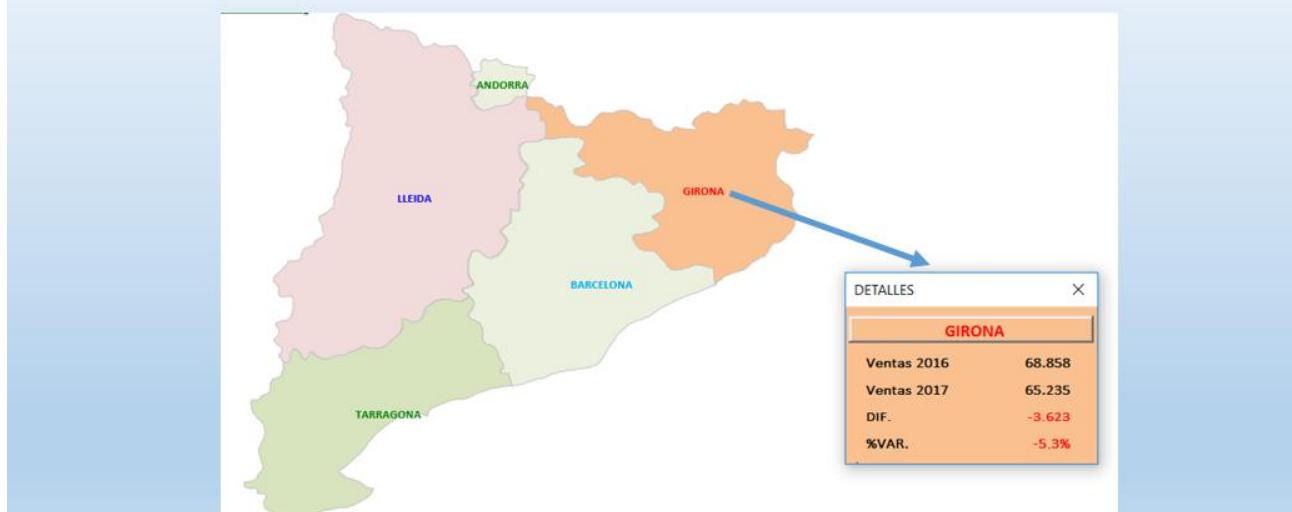


Se integra en el Reporting

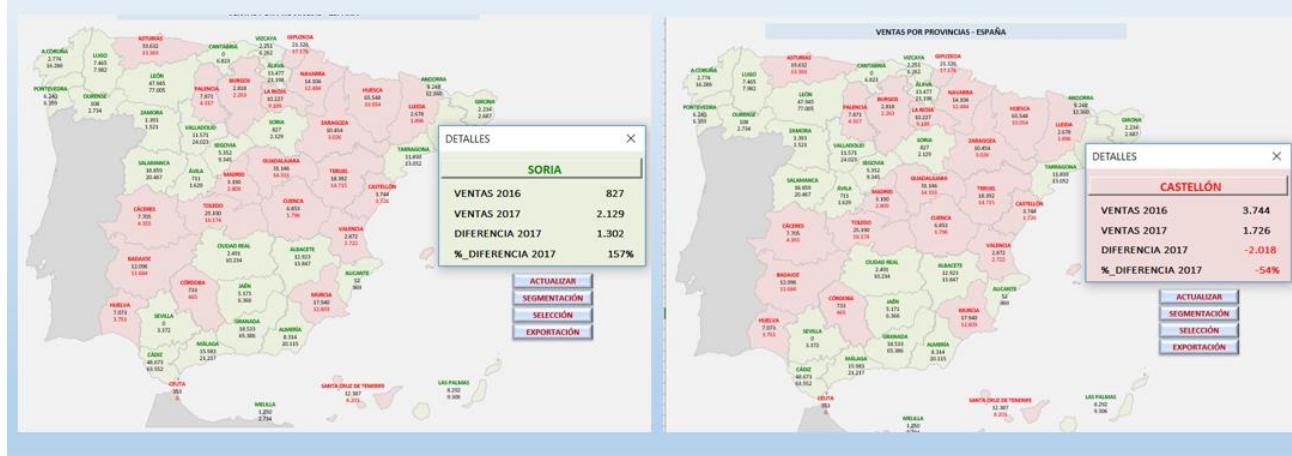
MAPAS

- Mapas mundiales
- Mapas de provincias
- Mapas de poblaciones

Pulsando sobre el nombre informa del contenido



Pulsando sobre el nombre informa del contenido



E. Prestaciones del SCGMaps

Prestaciones de los mapas

- ✓ Utiliza las tablas dinámicas como fuente de datos.
- ✓ Puede hacer tantos modelos como se necesiten.
- ✓ Se actualizan con su información.
- ✓ Se adaptan a cada necesidad.
- ✓ Puede crear nuevas agrupaciones geográficas

Aplicaciones de los mapas

- Análisis % de ventas por diferentes canales y zonas geográficas.
- Análisis de rentabilidad por diferentes tipos y zonas geográficas.
- Análisis de rutas por número de entregas y volumen de ventas.
- Comparativo de objetivos de ventas por zona geográfica.
- Análisis de origen de clientes por zonas geográficas.
- Seguimiento de rutas comerciales por vendedor.
-



6.8 Ejemplo de menús de informes con el SCGBI



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



Submenús de análisis contable puede crear tantos como precise y adaptarlos a sus necesidades

Plantillas del sistema las crea sólo el administrador

ANÁLISIS CONTABLE > Análisis contable

Seleccione al fichero a subir Examinar... Subir fichero

Abrir	HTML	Plantilla	Fecha	Hora	Online					
		ANALISIS_CONTABLE.xlsx	09/09/2016	12:26	<input checked="" type="checkbox"/>					
		ANALISIS_CONTABLE_MENSUAL.xlsx	21/11/2015	11:56	<input checked="" type="checkbox"/>					

ANÁLISIS CONTABLE > Análisis cuentas de balance

Seleccione al fichero a subir Examinar... Subir fichero

Abrir	HTML	Plantilla	Fecha	Hora	Online					
		ANALISIS CUENTAS_BALANCE.xlsx	03/05/2015	20:25	<input checked="" type="checkbox"/>					

ANÁLISIS CONTABLE > Análisis de ingresos y gastos

Seleccione al fichero a subir Examinar... Subir fichero

Abrir	HTML	Plantilla	Fecha	Hora	Online					
		ANALISIS_INGRESOS_GASTOS.xlsx	09/05/2015	19:11	<input checked="" type="checkbox"/>					
		ANALISIS_INGRESOS_GASTOS_RANKING.xlsx	10/05/2015	19:04	<input checked="" type="checkbox"/>					

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

FINANZAS	
Cuentas de explotación	
Cuenta explotación analítica	
Análisis de balances	
Indicadores financieros	
+ =Cierres del ejercicio	

Submenús para el análisis financiero puede crear tantos como precise y adaptarlos a sus necesidades

FINANZAS > Cuentas de explotación

Seleccione al fichero a subir

Examinar...

Subir fichero

Abrir	HTML	Plantilla	Fecha	Hora	Online						
		ANALISIS_CTA_EXPLOTACION.xlsx	10/05/2015	18:02	<input checked="" type="checkbox"/>						
		ANALISIS_INDICADORES_PYG.xlsx	11/05/2015	7:21	<input checked="" type="checkbox"/>						

FINANZAS > Cuenta explotación analítica

Seleccione al fichero a subir

Examinar...

Subir fichero

Abrir	HTML	Plantilla	Fecha	Hora	Online						
		CONTABILIDAD_POR_CENTROS.xlsx	10/05/2015	19:24	<input checked="" type="checkbox"/>						

FINANZAS > Análisis de balances

Seleccione al fichero a subir

Examinar...

Subir fichero

Abrir	HTML	Plantilla	Fecha	Hora	Online						
		ANALISIS_FINANCIERO_BALANCES.xlsx	30/06/2016	9:22	<input checked="" type="checkbox"/>						

FINANZAS > Indicadores financieros

Seleccione al fichero a subir

Examinar...

Subir fichero

Abrir	HTML	Plantilla	Fecha	Hora	Online						
		ANALISIS_INDICADORES_FINANCIEROS.xlsx	10/05/2015	18:36	<input checked="" type="checkbox"/>						
		ANALISIS_INDICADORES_FINANCIEROS_INTERACTIVOS.xlsx	27/02/2016	12:14	<input checked="" type="checkbox"/>						
		ANALISIS_INDICADORES_PYG.xlsx			<input checked="" type="checkbox"/>						

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

 PRESUPUESTOS
Análisis del Presupuesto
Cuentas PyG desviaciones
Ingresos-gastos desviaciones
Presupuesto por responsable
Consulta del forecast

Submenús para el análisis de los presupuestos puede crear tantos como precise y adaptarlos a sus necesidades

PRESUPUESTOS > Análisis del Presupuesto

Seleccione al fichero a subir Examinar... Subir fichero

Abrir	HTML	Plantilla	Fecha	Hora Online						
		CUENTA_EXPLOTACION_PRESUPUESTADA.xlsx	17/05/2015	23:01	<input checked="" type="checkbox"/>					

PRESUPUESTOS > Cuentas PyG desviaciones

Seleccione al fichero a subir Examinar... Subir fichero

Abrir	HTML	Plantilla	Fecha	Hora Online						
		CUENTA DE EXPLOTACION_COMPARATIVA_REAL_PRESUPUESTO.xlsx	11/05/2015	0:04	<input checked="" type="checkbox"/>					

PRESUPUESTOS > Ingresos-gastos desviaciones

Seleccione al fichero a subir Examinar... Subir fichero

Abrir	HTML	Plantilla	Fecha	Hora Online						
		ANALISIS_DSVIACIONES_REAL_PRESUPUESTO.xlsx	27/02/2016	11:49	<input checked="" type="checkbox"/>					

PRESUPUESTOS > Consulta del forecast

Seleccione al fichero a subir Examinar... Subir fichero

Abrir	HTML	Plantilla	Fecha	Hora Online						
		CUENTA_EXPLOTACION_FORECAST.xlsx	25/03/2017	16:34	<input checked="" type="checkbox"/>					

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

CARTERA

- Gestión de cobros
- Gestión de Pagos

Submenús para el análisis de las carteras puede crear tantos como precise y adaptarlos a sus necesidades

CARTERA > Gestión de cobros

Seleccione al fichero a subir Examinar... Subir fichero

Abrir	HTML	Plantilla	Fecha	Hora	Online						
		ANALISIS_CARTERA_COBROS_RETRASADOS.xlsx	26/09/2015	16:56	<input checked="" type="checkbox"/>						
		ANALISIS_CARTERA_COBROS_PENDIENTES.xlsx	26/09/2015	16:56	<input checked="" type="checkbox"/>						

CARTERA > Gestión de Pagos

Seleccione al fichero a subir Examinar... Subir fichero

Abrir	HTML	Plantilla	Fecha	Hora	Online						
		ANALISIS_CARTERA_PAGOS_PENDIENTES.xlsx	10/05/2015	19:41	<input checked="" type="checkbox"/>						

VENTAS

- Análisis de Ventas
- Descuentos y abonos ventas
- Control objetivos de ventas
- Evolución de márgenes
- + > Ventas por vendedor
- Análisis ABC

Submenús para el análisis de ventas puede crear tantos como precise y adaptarlos a sus necesidades

VENTAS > Análisis de Ventas

Seleccione al fichero a subir Examinar... Subir fichero

Abrir	HTML	Plantilla	Fecha	Hora	Online						
		ANALISIS_VENTAS.xlsx	18/05/2015	22:50	<input checked="" type="checkbox"/>						
		ANALISIS_VENTAS_CLIENTES.xlsx	18/05/2015	23:00	<input checked="" type="checkbox"/>						

VENTAS > Descuentos y abonos ventas

Seleccione al fichero a subir Examinar... Subir fichero

Abrir	HTML	Plantilla	Fecha	Hora	Online						
		ANALISIS_ABONOS_DESCUENTOS.xlsx	10/05/2015	21:44	<input checked="" type="checkbox"/>						

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

VENTAS > Control objetivos de ventas

Seleccione al fichero a subir

Examinar...

Subir fichero

Abrir	HTML	Plantilla	Fecha	Hora	Online						
		ANALISIS_OBJETIVOS_VENDEDORES.xlsx	10/05/2015	22:56	<input checked="" type="checkbox"/>						
		ANALISIS_INDICADOR_TIPO_CLIENTES.xlsx	03/05/2015	20:44	<input checked="" type="checkbox"/>						

VENTAS > Evolución de márgenes

Seleccione al fichero a subir

Examinar...

Subir fichero

Abrir	HTML	Plantilla	Fecha	Hora	Online						
		ANALISIS_MARGENES.xlsx	12/05/2015	10:27	<input checked="" type="checkbox"/>						

VENTAS > Ventas por vendedor

Nuevo

Editar	Abrir	Ver	Nombre	Fecha	Hora	Email					
			_Ventas_vendedor_solo.xlsx	24/08/2016	17:20	<input type="checkbox"/>					
			Ventas_vendedor_solo.xlsx	27/11/2014	0:44	<input type="checkbox"/>					

COMPRAS

Análisis de compras

Submenús para el análisis de compras

COMPRAS > Análisis de compras

Seleccione al fichero a subir

Examinar...

Subir fichero

Abrir	HTML	Plantilla	Fecha	Hora	Online						
		ANALISIS_COMPRA.xlsx	20/04/2015	23:23	<input checked="" type="checkbox"/>						

LOGÍSTICA

Análisis de stocks

Submenús para el análisis de los stocks

LOGÍSTICA > Análisis de stocks

Seleccione al fichero a subir

Examinar...

Subir fichero

Abrir	HTML	Plantilla	Fecha	Hora	Online						
		ANALISIS_STOCKS.xlsx	10/05/2015	22:19	<input checked="" type="checkbox"/>						



SisConGes & Estrategia

©SisConGes & Estrategia www.sistemacontrolgestion.com

103

7. Casos prácticos de business intelligence

7.1 Sistema de business intelligence en una escuela de negocio

Business intelligence 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 business intelligence nos permite presentarle este ejemplo aplicado a una escuela de formación.*

El Business Intelligence 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:

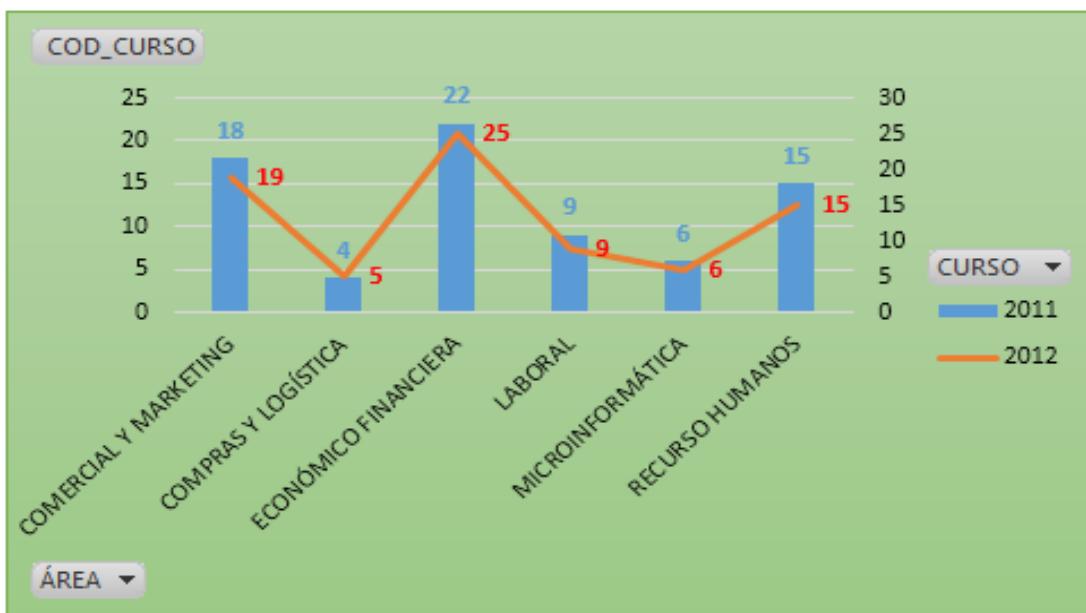
ÁREA	SUBÁREA	TIPO_CURSO
■ COMERCIAL Y MARKETING	■ COMERCIAL	CURSO
COMERCIAL Y MARKETING	COMERCIAL	SEMINARIO
COMERCIAL Y MARKETING	■ MARKETING	CURSO
COMERCIAL Y MARKETING	MARKETING	SEMINARIO
■ COMPRAS Y LOGÍSTICA	■ COMPRAS	CURSO
COMPRAS Y LOGÍSTICA	■ GESTIÓN LOGÍSTICA	CURSO
COMPRAS Y LOGÍSTICA	GESTIÓN 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

Resumen de la actividad: número de cursos

➤ Número de cursos

- Número de cursos por áreas

ÁREA	CURSO	Valores		% de Cursos	
		Número_Cursos	2011	2012	2011
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%
COMPRAS Y LOGÍSTICA		4	5	5%	6%
Total general		74	79	100%	100%



- Variación del número de cursos por áreas

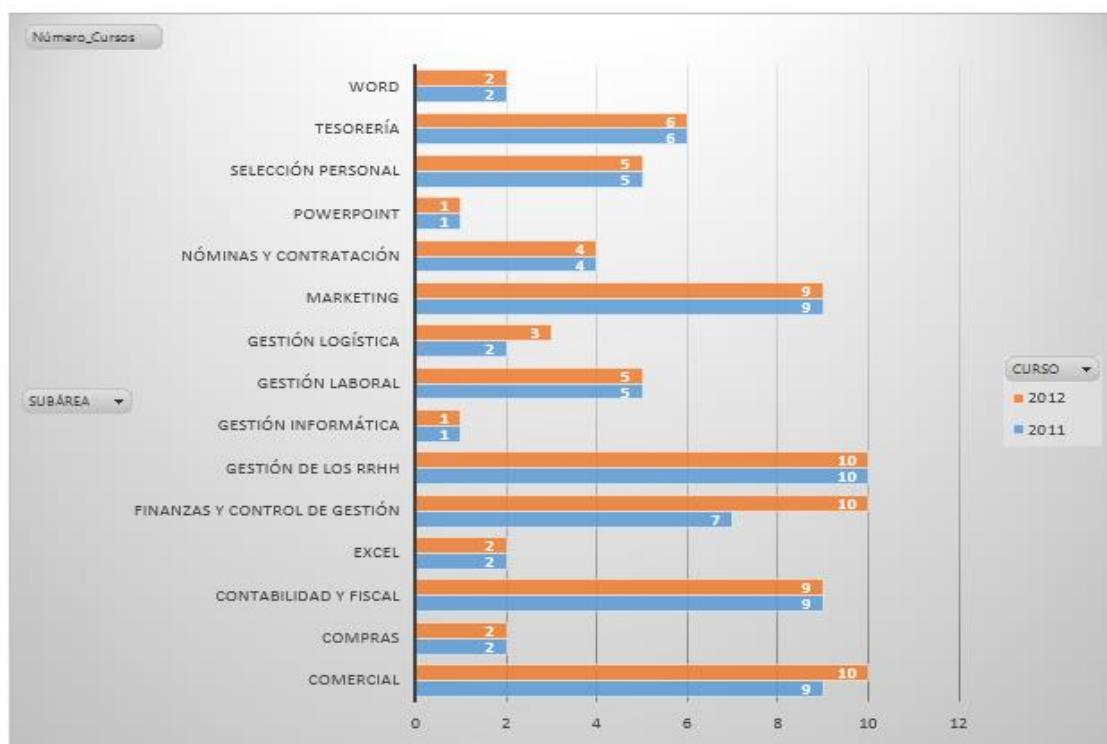
ÁREA	CURSO	Valores	Número_Cursos	Diferencia de Cursos	
		2011	2012	2011	2012
COMERCIAL Y MARKETING		18	19		1
COMPRAS Y LOGÍSTICA		4	5		1
ECONÓMICO FINANCIERA		22	25		3
LABORAL		9	9		0
MICROINFORMÁTICA		6	6		0
RECURSO HUMANOS		15	15		0
Total general		74	79		5

- Número de cursos por subáreas

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



Resumen de la actividad: número de alumnos por curso

- Evolución de los alumnos por área y curso

ÁREA		CURSO		% Nº_ALUMNOS REALES		ACUM Nº_ALUMNOS REALES			
		2011	2012	2011	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%				



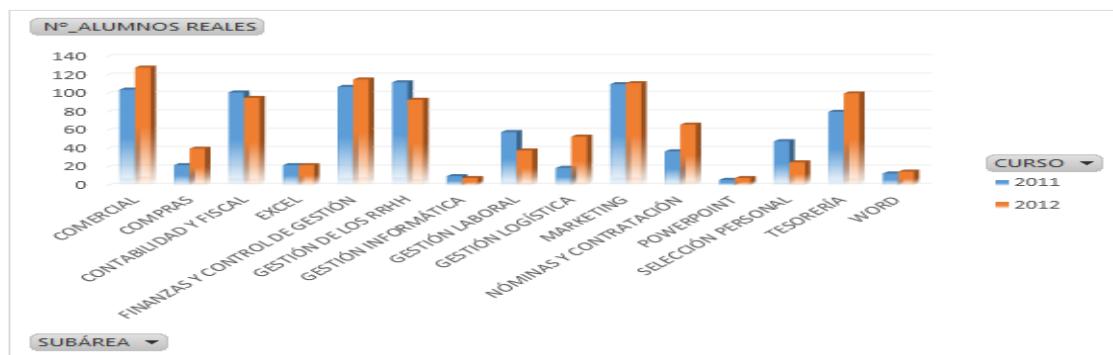
El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

- 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%
ECONÓMICO FINANCIERA	FINANZAS Y CONTROL DE GESTIÓN	107	115		13%	13%
ECONÓMICO FINANCIERA	TESORERÍA	80	100		9%	11%
COMERCIAL Y MARKETING	COMERCIAL	104	128		12%	14%
COMERCIAL Y MARKETING	MARKETING	110	111		13%	12%
RECURSO HUMANOS	GESTIÓN DE LOS RRHH	112	93		13%	10%
RECURSO HUMANOS	SELECCIÓN PERSONAL	48	25		6%	3%
LABORAL	GESTIÓN LABORAL	58	38		7%	4%
LABORAL	NÓMINAS Y CONTRATACIÓN	37	66		4%	7%
COMPRAS Y LOGÍSTICA	COMPRAS	22	40		3%	4%
COMPRAS Y LOGÍSTICA	GESTIÓN LOGÍSTICA	19	53		2%	6%
MICROINFORMÁTICA	EXCEL	22	22		3%	2%
MICROINFORMÁTICA	GESTIÓN INFORMÁTICA	10	8		1%	1%
MICROINFORMÁTICA	POWERPOINT	6	8		1%	1%
MICROINFORMÁTICA	WORD	13	15		2%	2%
Total general		849	917		100%	100%



El Business Intelligence 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%		
COMPRAS Y LOGÍSTICA	COMPRAS		22	40	18	82%		
COMPRAS 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

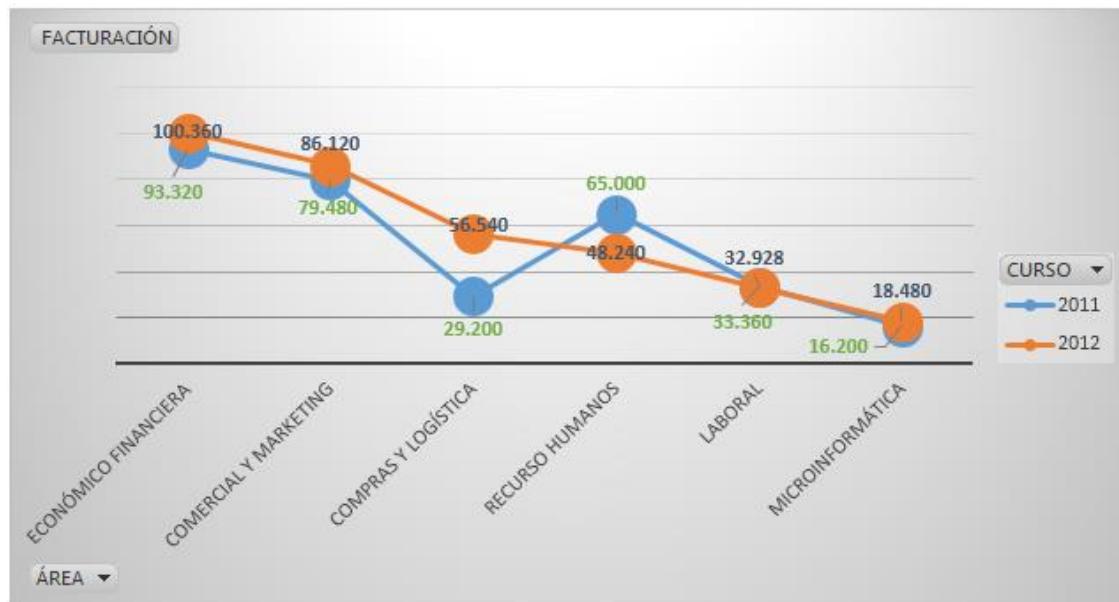
TIPO_CURSO	Valores		CURSO		% FACTURACIÓN	
	FACTURACIÓN		2011	2012	2011	2012
CURSO	258.200		253.548		82%	74%
SEMINARIO	58.360		89.120		18%	26%
Total general	316.560		342.668		100%	100%



El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

- Evolución de la facturación por áreas

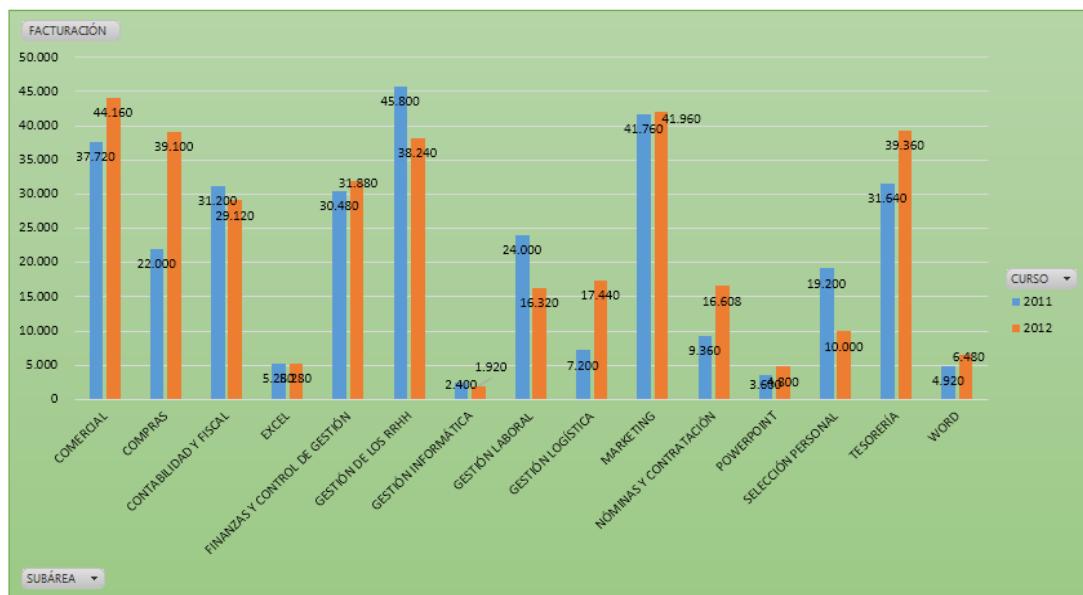
ÁREA	Valores FACTURACIÓN		CURSO		% FACTURACIÓN		DIFERENCIA FACTURACIÓN	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
ECONÓMICO FINANCIERA	93.320	100.360	29%	29%			7.040	
COMERCIAL Y MARKETING	79.480	86.120	25%	25%			6.640	
COMPRAS Y LOGÍSTICA	29.200	56.540	9%	16%			27.340	
RECURSO HUMANOS	65.000	48.240	21%	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	



- Evolución de la facturación por subáreas

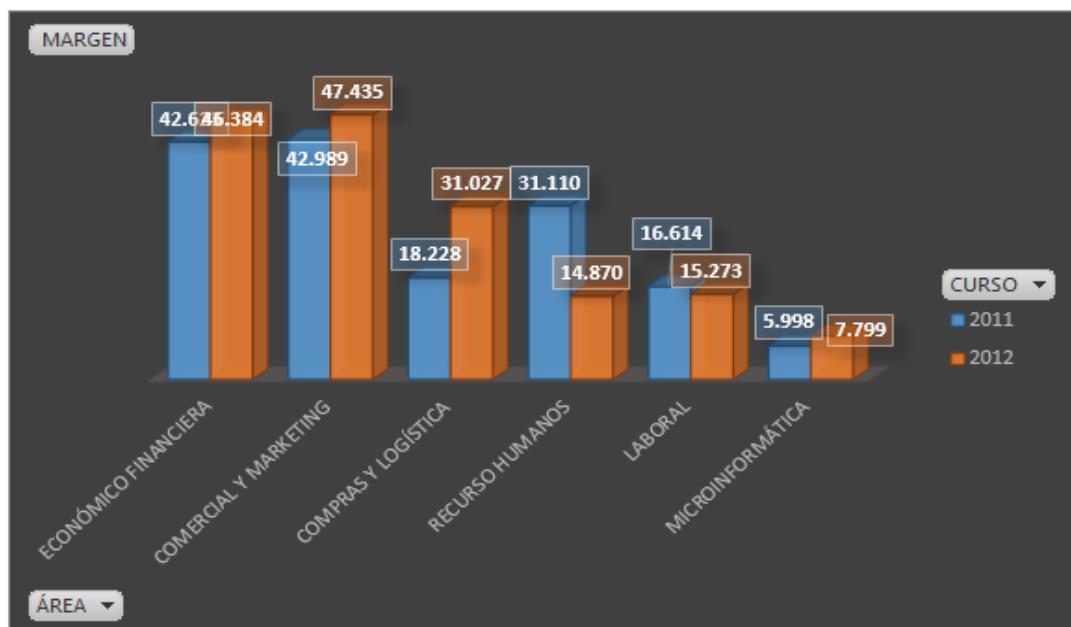
ÁREA	SUBÁREA	Valores FACTURACIÓN		CURSO		% FACTURACIÓN		DIFERENCIA FACTURACIÓN	
		2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
ECONÓMICO FINANCIERA	CONTABILIDAD Y FISCAL	31.200	29.120	10%	8%			-2.080	
ECONÓMICO FINANCIERA	FINANZAS Y CONTROL DE GESTIÓN	30.480	31.880	10%	9%			1.400	
ECONÓMICO FINANCIERA	TESORERÍA	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	
COMPRAS Y LOGÍSTICA	COMPRAS	22.000	39.100	7%	11%			17.100	
COMPRAS Y LOGÍSTICA	GESTIÓN LOGÍSTICA	7.200	17.440	2%	5%			10.240	
Total COMPRAS 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 Business Intelligence 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
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%

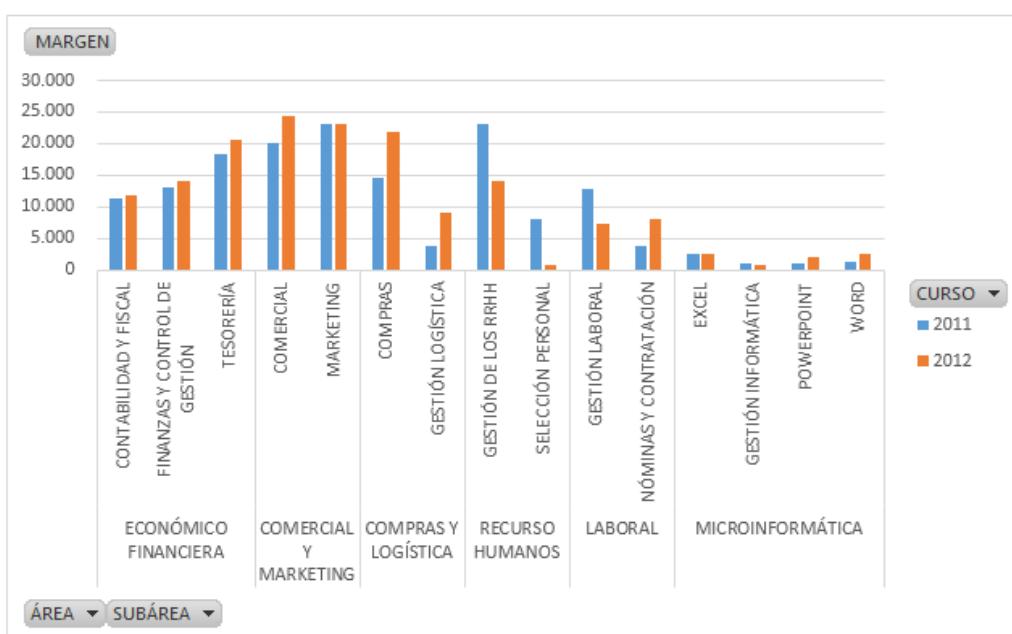


El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

- 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
COMPRA 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

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

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

- Análisis de cursos con descuentos

SUBÁREA	(Todas)	CURSO	(Varios el)			
DESCUENTOS_RE						
CURSOS Y SEMINARIOS	Valores	FACTURACIÓN	DESCUENTOS_RE	MARGEN	MARGEN/FACTURACIÓN	
		2011	2012	2011	2012	2011
Gestión y reclamación de impagados		12.000		1.700		5.980
Aplicación práctica de las Tablas Dinámicas con Excel a las áreas de Logística y de Compras		6.160		2.000		2.066
recursos humanos		8.640		3.000		1.826
Cómo mejorar la gestión de compras		31.500		6.000		17.085
desviaciones		9.600		1.500		4.084
Gestión de créditos a clientes		8.800		2.000		3.832
reestructuración de plantillas		4.800		1.000		1.992
Contable y Fiscal del ejercicio		9.120		2.000		3.205
y Seguros Sociales		4.608		500		1.940
Sistemas y procedimientos de negociación colectiva		3.600		500		1.544
gestión y reporting		5.040		800		2.062
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

CURSOS Y SEMINARIOS	Valores	CURSO	MARGEN	Nº ALUMNOS REA	ALUMNOS_MÍNIMOS	
	FACTURACIÓN	2011			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	6
Consolidación Contable de sociedades		1.200	-172		5	8
Evaluación del potencial de los trabajadores y confección de planes de Carrera		1.680	527		6	6
Gestión de horarios laborales en la empresa		2.400	-104		5	7
Gestión de los principales métodos y sistemas de jubilación en la empresa		1.440	338		6	6
Métodos de selección de personal por diferentes tipos de competencias		1.600	144		4	6
Prevención de riesgos laborales		2.880	1.155		6	6
Previsiones y seguimiento de objetivos de ventas con Excel		1.200	-172		3	6
Procesos para la selección de personal		2.400	776		6	6
Sistemas de contratación y régimen jurídico para extranjeros		960	-42		4	6
Sistemas para obtener el máximo provecho a las redes sociales para la selección de personal		1.920	-483		4	7
Técnicas y procedimientos de selección de personal		2.400	-104		5	7
Utilización de las Redes Sociales para la Selección de Personal		1.680	527		6	6
Word para usuarios avanzados		3.000	570		5	6
Total general		8.760	21.880	1.400	2.485	20
					60	26
						77

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Anexos detalles de cursos

- Ranking de cursos por facturación los 10 primeros

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

- Facturación de los nuevos cursos y comparación con mínimos

CURSOS Y SEMINARIOS	Valores	CURSO	MARGEN		MARGEN_MÍNIMO	ALUMNOS_MÍNIMOS	Nº_ALUMNOS REALES	2012
			FACTURACIÓN	MARGEN				
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	527,2	2636	30		96

- Los 10 menores márgenes obtenidos de los cursos y seminarios

CURSOS Y SEMINARIOS	Valores	CURSO	MARGEN/FACTURACIÓN		MARGEN	FACTURACIÓN		2011	2012
			2011	2012		2011	2012		
Aplicaciones de Excel para el área financiera	40%		1%	1%	1.155	18	2.880	1.440	
Casos prácticos y ejemplos del nuevo Plan General de Contabilidad	40%		21%	21%	1.155	397	2.880	1.920	
Consolidación Contable de sociedades	-14%		27%	27%	-172	586	1.200	2.160	
Diseño de los diferentes Cuadros de Mando Integral para dirección	32%		21%	21%	776	397	2.400	1.920	
El control, la gestión de costes y gastos por áreas o departamentos	21%		12%	12%	397	207	1.920	1.680	
Gestión de horarios laborales en la empresa	41%		-4%	-4%	2.171	-104	5.280	2.400	
Gestión y mantenimiento del iva	32%		27%	27%	776	586	2.400	2.160	
Impuesto sobre Sociedades casos prácticos para su: Cálculo, Liquidación y Planificación	37%		27%	27%	966	586	2.640	2.160	
Sistemas para obtener el máximo provecho a las redes sociales para la selección de personal	37%		-25%	-25%	1.792	-483	4.800	1.920	
Técnicas y procedimientos de selección de personal	27%		-4%	-4%	1.034	-104	3.840	2.400	
Valoración de empresas	37%		27%	27%	966	586	2.640	2.160	
Total general	34%		12%	12%	11.015	2.673	32.880	22.320	

- Análisis por áreas de facturación, y margen en porcentajes



ÁREA	Valores		CURSO ▾		FACTURACIÓN		% FACTURACIÓN		MARGEN		% MARGEN		MARGEN/FACTURACIÓN	
					2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
	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%

7.2 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.

- 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 existe 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 Business Intelligence 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 business intelligences 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.

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 Business Intelligence 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	Baloncesto	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 Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Importe_PR	No_Cta	Nombre_Cta	Centro_No			
			Hockey	Otras actividades del Club	Otras secciones	Primer Equipo
1_Dígito			Patines			
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 Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

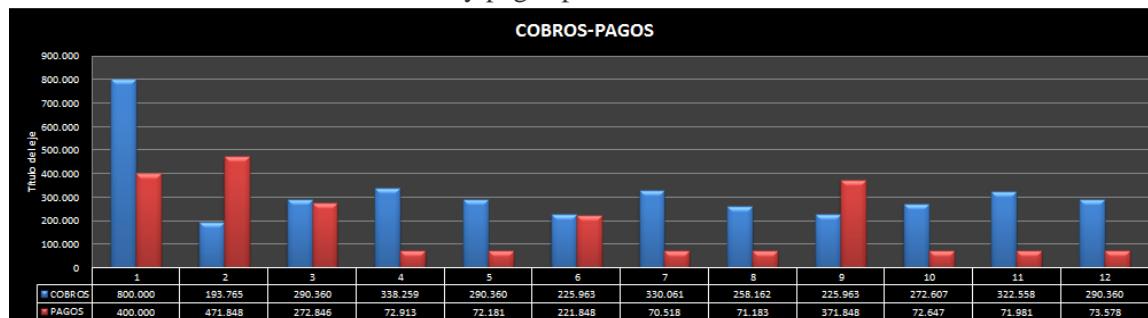
La tesorería mensual se calcula en función de los cobros y pagos previstos para el año 2011 será la expuesta según el cuadro 4, se debe observar que gracias a los préstamos obtenidos se podrán asumir los compromisos de tesorería hasta un límite marcado por los bancos:

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	0
	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	0
	Ingresos financieros	0	262	265	265	263	262	257	259	262	264	262	268	0
	Deudores y clientes	800.000	0	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	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	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 Business Intelligence 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 Business Intelligence 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 los 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 Business Intelligence 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 Business Intelligence 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	2_Dígito		Baloncesto	Balonmano	Fútbol Base	Fútbol Sala	Hockey Patines						
	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 Business Intelligence 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 por 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 Ingresos por competiciones	129.834	112.713	17.120	15,2%	13%
■ 2 Otros ingresos deportivos	793.595	680.358		113.238	16,6%	80%	81%
■ 3 Otros ingresos de explotación	70.828	49.557		21.271	42,9%	7%	6%
Total general	994.257	842.628		151.629	18,0%	100%	100%

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



El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

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

Tipo de ingresos	Des_Concepto	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%

7.3 Sistema de indicadores financieros

A continuación, presentamos un caso práctico 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

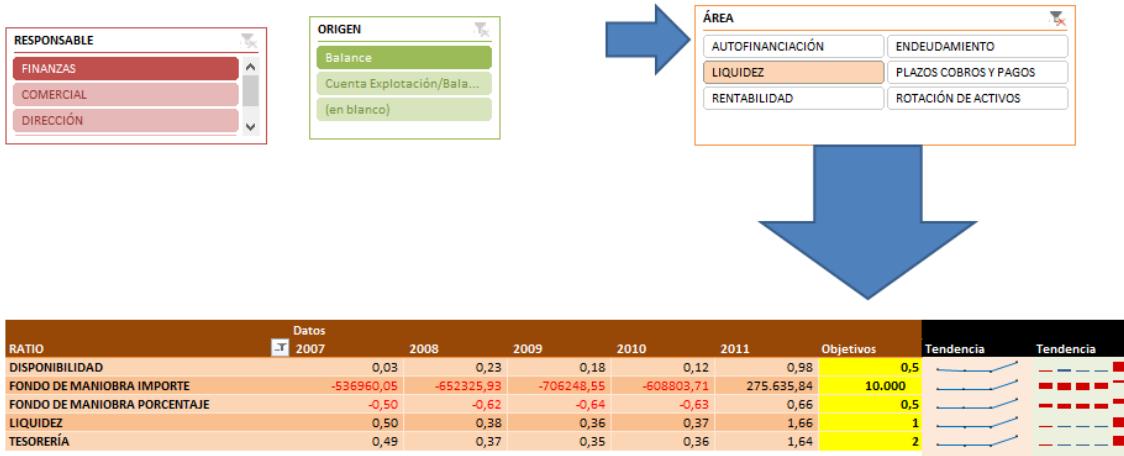
El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

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

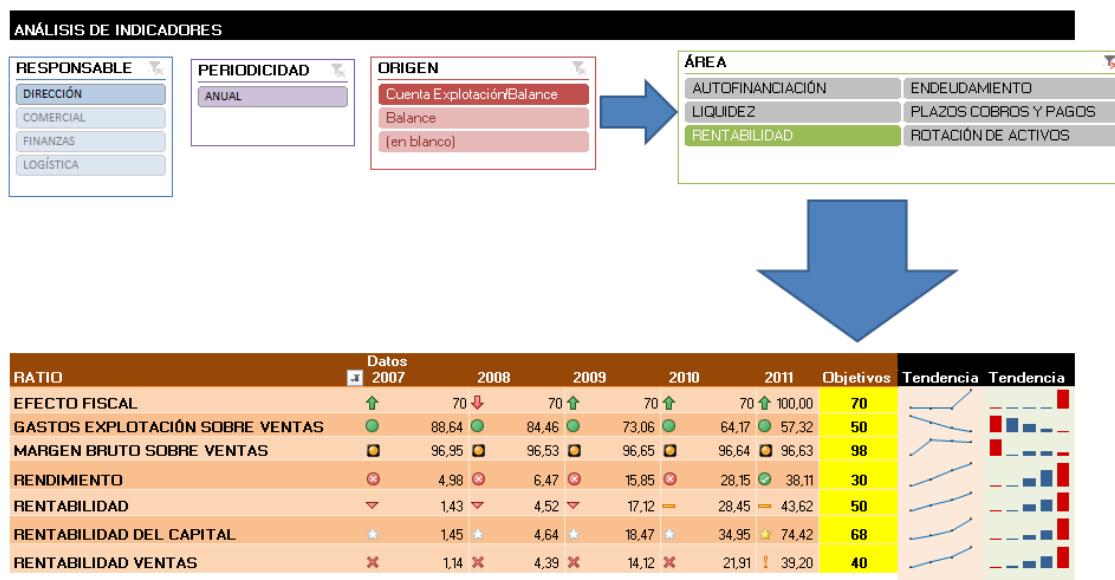
LIQUIDEZ

ANÁLISIS DE INDICADORES

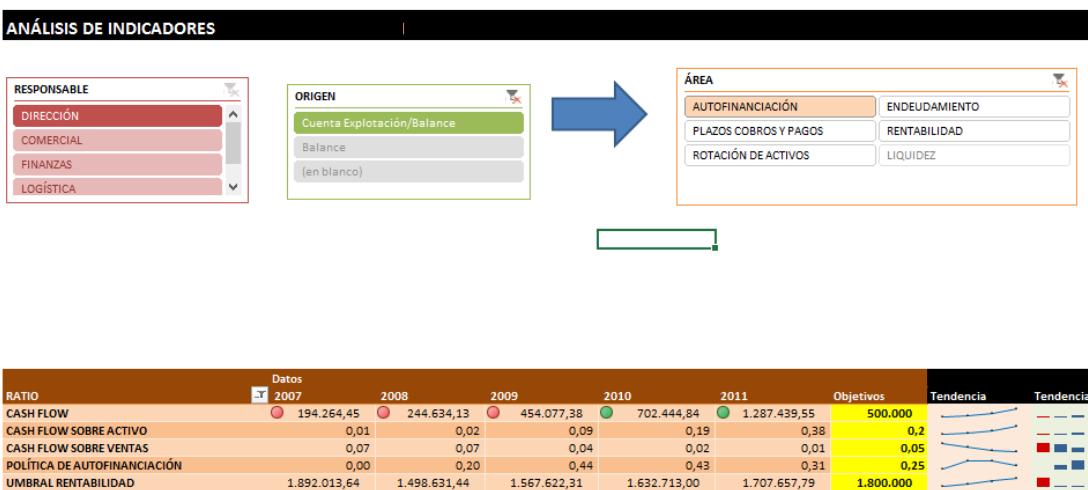


El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

RENTABILIDAD

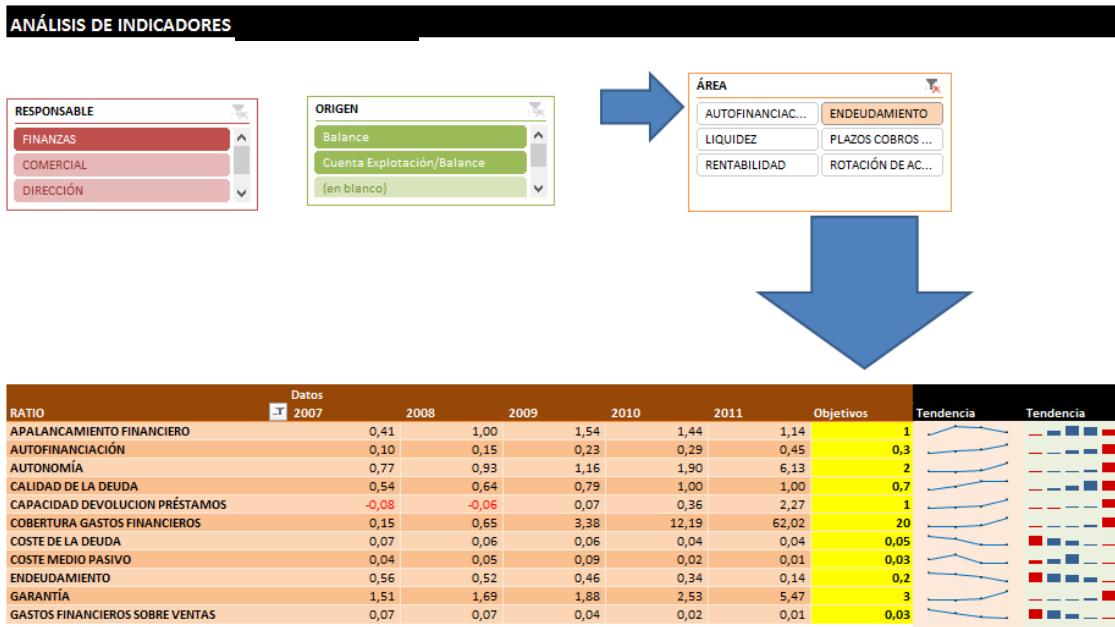


AUTOFINANCIACIÓN

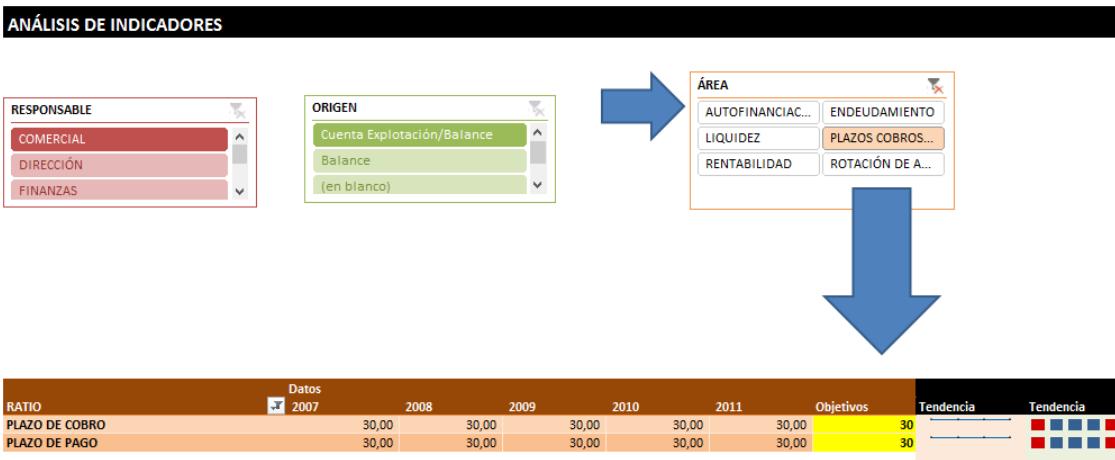


El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

ENDEUDAMIENTO



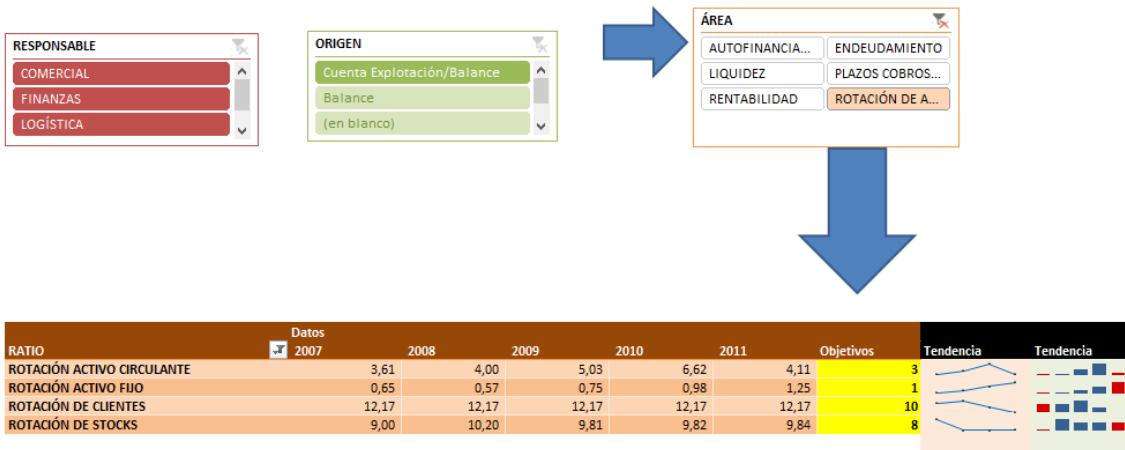
PLAZOS DE COBRO Y PAGO



El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

ROTACIONES

ANÁLISIS DE INDICADORES



CUADRO DE INDICADORES

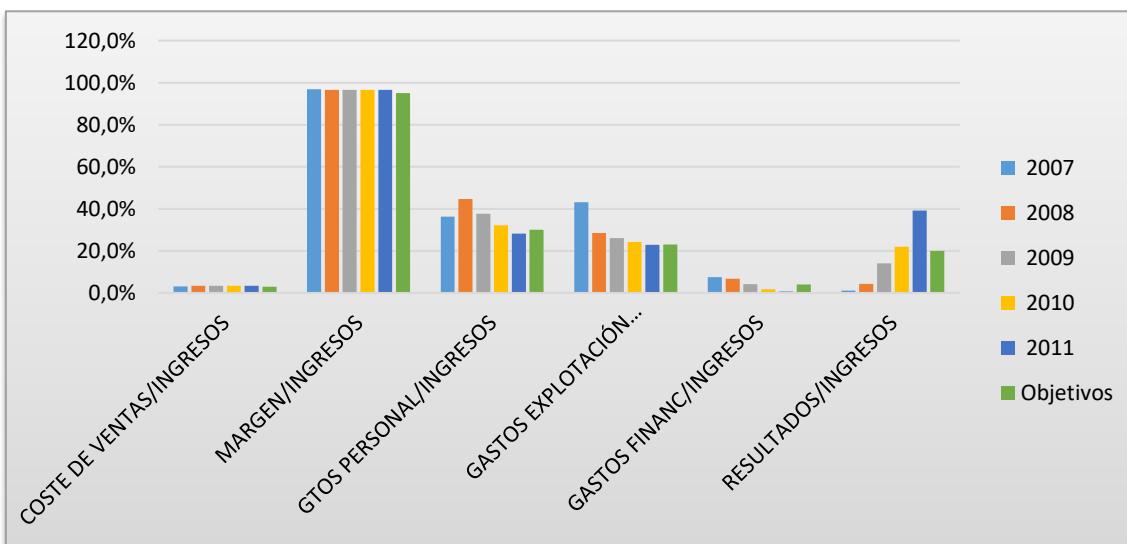
CUADRO DE MANDO

ÁREA	RATIO	Datos	2011	2012	2013	2014	2015	Tendencia	Tendencia
AUTOFINANCIACIÓN	CASH FLOW	↓ 194.264,45	244.634,13	↑ 454.077,38	↑ 702.444,84	↑ 1.287.433,55	↑	↑	
AUTOFINANCIACIÓN	CASH FLOW SOBRE ACTIVO	0,01	0,02	0,07	0,09	0,19	0,38	↑	
AUTOFINANCIACIÓN	CASH FLOW SOBRE VENTAS	0,02	0,07	0,04	0,02	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	APALANCIAMIENTO 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 DE 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 EXPLOTACIÓN 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	↓	↓	

INDICADORES DE LA CUENTA DE EXPLOTACIÓN

ANÁLISIS DE INDICADORES DE CUENTA DE EXPLOTACIÓN

RESPONSABLE	ORIGEN	ÁREA
DIRECCIÓN	Cuenta Explotación	AUTOFINANCIACIÓN CUENTA EXPLORACIÓN
COMERCIAL	Balance	RENTABILIDAD ENDEUDAMIENTO
FINANZAS	Cuenta Explotación/Balance	LÍQUIDEZ PLAZOS COBROS Y PAGOS
LOGÍSTICA		ROTACIÓN DE ACTIVOS



7.4 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 Business Intelligence 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.

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 Business Intelligence 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 Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Cuadro 4: evolución de indicadores del área de finanzas

ÁREA	FINANZAS										
INDICADOR	RESPONSABLE	PERÍODO	PERIODICID.	UNID.	IMPORTE RE	IMPORTE PR	Dif_importe	Dif %	DIF_AC_IMPORTE		
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										
INDICADOR	RESPONSABLE	PERÍODO	PERIODICID.	UNID.	IMPORTE RE	IMPORTE PR	Dif_importe	Dif %	DIF_AC_IMPORTE		
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										
INDICADOR	RESPONSABLE	PERÍODO	PERIODICID.	UNID.	IMPORTE RE	IMPORTE PR	Dif_importe	Dif %	DIF_AC_IMPORTE		
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			

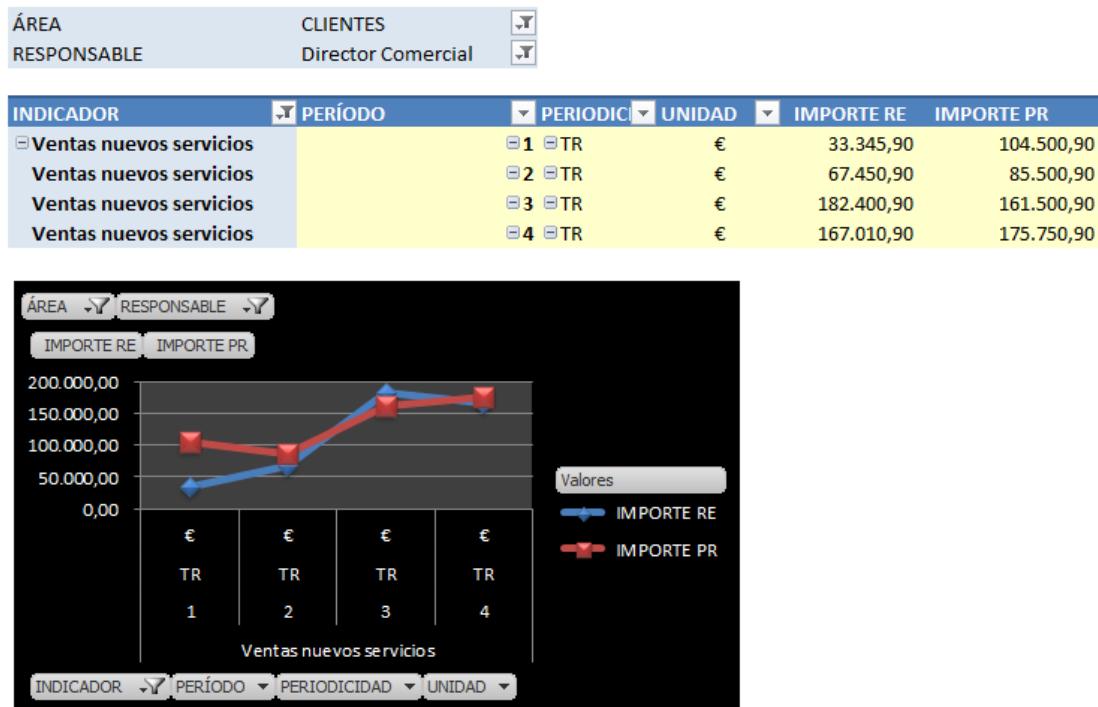
- Ejemplos de diferentes tipos de análisis de indicadores con tablas dinámicas

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	
					2010	2011			
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 Business Intelligence 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	RESPONSABLE	PERÍODO	PERIODICIDAD	AÑO	IMPORTE RE	IMPORTE PR	Dif. importe	Dif. %
<input checked="" type="checkbox"/> Importes retrasados pdtes factura	<input checked="" type="checkbox"/> Director Financiero	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> TR	<input checked="" type="checkbox"/> €	2010	33.250,95	42.750,95	-9.500,00	-0,22	
Importes retrasados pdtes factura	Director Financiero	1 <input type="checkbox"/> TR	<input checked="" type="checkbox"/> €	2011	35.000,00	45.000,00	-10.000,00	-0,22	
Importes retrasados pdtes factura	Director Financiero	<input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> TR	<input checked="" type="checkbox"/> €	2010	43.320,95	42.750,95	570,00	0,01	
Importes retrasados pdtes factura	Director Financiero	2 <input type="checkbox"/> TR	<input checked="" type="checkbox"/> €	2011	45.600,00	45.000,00	600,00	0,01	
Importes retrasados pdtes factura	Director Financiero	<input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> TR	<input checked="" type="checkbox"/> €	2010	52.630,95	42.750,95	9.880,00	0,23	
Importes retrasados pdtes factura	Director Financiero	3 <input type="checkbox"/> TR	<input checked="" type="checkbox"/> €	2011	55.400,00	45.000,00	10.400,00	0,23	
Importes retrasados pdtes factura	Director Financiero	<input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> TR	<input checked="" type="checkbox"/> €	2010	83.125,95	42.750,95	40.375,00	0,94	
Importes retrasados pdtes factura	Director Financiero	4 <input type="checkbox"/> TR	<input checked="" type="checkbox"/> €	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	RESPONSABLE	PERÍODO	PERIODICIDAD	UNIDAD	AC_IMPORTE RE	AC_IMPORTE PR	IMPORTE PR	DIF_AC_IMPORTE
<input checked="" type="checkbox"/> Ventas nuevos servicios	<input checked="" type="checkbox"/> Director Comercial	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> TR	<input checked="" type="checkbox"/> €			33.345,00	104.500,00	104.500,90	-71.155,00
Ventas nuevos servicios	Director Comercial	<input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> TR	<input checked="" type="checkbox"/> €			100.795,00	190.000,00	85.500,90	-89.205,00
Ventas nuevos servicios	Director Comercial	<input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> TR	<input checked="" type="checkbox"/> €			283.195,00	351.500,00	161.500,90	-68.305,00
Ventas nuevos servicios	Director Comercial	<input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> TR	<input checked="" type="checkbox"/> €			450.205,00	527.250,00	175.750,90	-77.045,00
<input checked="" type="checkbox"/> Ventas previstas cuotas	<input checked="" type="checkbox"/> Director Comercial	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> TR	<input checked="" type="checkbox"/> €			630.800,00	634.600,00	634.600,90	-3.800,00
Ventas previstas cuotas	Director Comercial	<input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> TR	<input checked="" type="checkbox"/> €			1.280.600,00	615.600,90	615.600,90	30.400,00
Ventas previstas cuotas	Director Comercial	<input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> TR	<input checked="" type="checkbox"/> €			2.038.700,00	2.012.100,00	761.900,90	26.600,00
Ventas previstas cuotas	Director Comercial	<input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> TR	<input checked="" type="checkbox"/> €			3.083.700,00	3.000.100,00	988.000,90	83.600,00
<input checked="" type="checkbox"/> Ventas previstas resto	<input checked="" type="checkbox"/> Director Comercial	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> TR	<input checked="" type="checkbox"/> €			410.400,00	418.000,00	418.000,90	-7.600,00
Ventas previstas resto	Director Comercial	<input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> TR	<input checked="" type="checkbox"/> €			695.400,00	760.000,00	342.000,90	-64.600,00
Ventas previstas resto	Director Comercial	<input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> TR	<input checked="" type="checkbox"/> €			1.303.400,00	1.406.000,00	646.000,90	-102.600,00
Ventas previstas resto	Director Comercial	<input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> TR	<input checked="" type="checkbox"/> €			2.063.400,00	2.109.000,00	703.000,90	-45.600,00

7.5 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 Business intelligence 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	Días 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

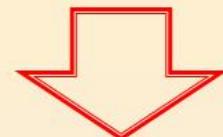
Fecha de hoy menos la fecha de la última compra= DÍAS TRANSCURRIDOS

Tipo_Cliente	Num_Cliente	Cliente	Fecha_Ultima_fra	Importe_Ult_fra	Días 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_fra	Importe_Ult_fra	Dias_Margen	Días Trancurridos
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		Tipo_Cliente	
Daniel Martínez	Javier Pérez	Potencial_Alto	Potencial_Bajo
Juan López		Potencial_Medio	

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

Vendedor	Javier Pérez
Tipos de Clientes	Reportes

Tipo_Cliente	Cliente	Importe_Ult_fra	Dias_Margen	Días Trancurridos
Potencial_Alto	ANTON	3.828	4	50
Potencial_Alto	BSBEV	680	4	9
Potencial_Alto	CONSH	774	4	19
Potencial_Alto	EASTC	2.760	4	23
Potencial_Bajo	FOLKO	1.326	14	2
Potencial_Bajo	FURIB	1.401	14	44
Potencial_Medio	AROUT	1.836	7	38
Potencial_Medio	BOLID	2.180	7	1
Potencial_Medio	BOTTM	3.315	7	33

Control por vendedor

Tipos de Clientes	Cliente	Dias_Margen	Días Trancurridos
Potencial_Alto	ANTON	4	50
Potencial_Alto	BSBEV	4	9
Potencial_Alto	CONSH	4	19
Potencial_Alto	EASTC	4	23
Potencial_Bajo	FOLKO	14	2
Potencial_Bajo	FURIB	14	44
Potencial_Medio	AROUT	7	38
Potencial_Medio	BOLID	7	1
Potencial_Medio	BOTTM	7	33

El Business Intelligence 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.

7.6 Ejemplo de business intelligence en un punto de venta

Introducción al business intelligence puntos de venta

El business intelligence 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 Business intelligence para el negocio de PUNTOS DE VENTA?

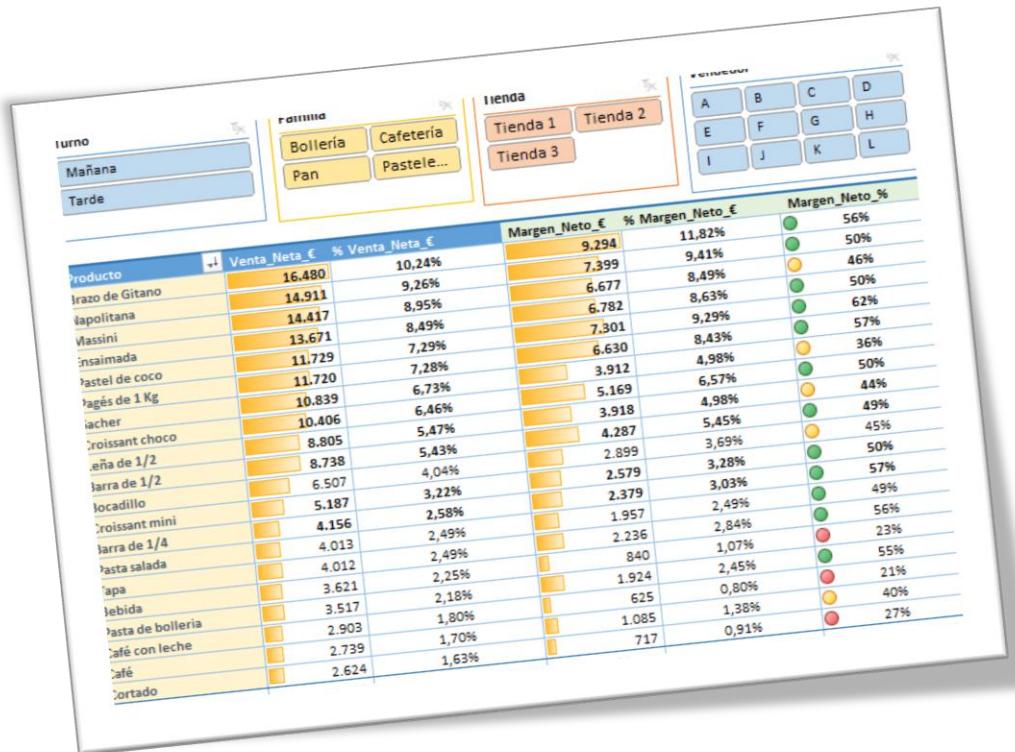
- ▶ **Acceso rápido a la información, en cualquier momento y desde cualquier ubicación**
- ▶ **Permite dar respuesta al usuario delante de cualquier circunstancia que se produzca.**
- ▶ **Flexibilidad total e independencia para hacer informes, gráficos e indicadores.**
- ▶ **Utilizar software estándar 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.**

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

- ➡ 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.

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 business intelligence del punto de venta

— RÁPIDA IMPLANTACIÓN

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

— 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 Business intelligence 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?

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

- ¿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?
- ¿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

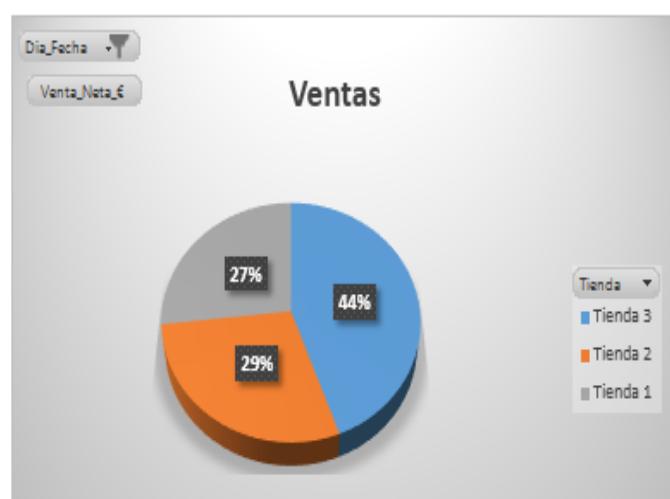
Tienda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14 Total general
Tienda 3	781	773	779	786	797	790	846	1.561	1.545	1.558	1.570	1.595	1.580	1.692 ▲ 16.651
Tienda 2	979	220	515	435	525	452	477	1.959	440	1.029	869	1.048	904	954 ▼ 10.805
Tienda 1	450	690	446	435	439	451	430	899	1.378	894	868	878	902	862 ▼ 10.022
Total 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%

PORCENTAJE DE VENTAS

POR TIENDAS

Dia_Fecha (Varios elementos)
Tienda ▲ 16.651
Tienda 2 ▼ 10.805
Tienda 1 ▼ 10.022
Total genera 37.478



El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

EVOLUCIÓN DE VENTAS POR TURNOS Y FRANJAS HORARIAS

Tienda Tienda 1 

Turno	Franja horaria	Dia_Fecha														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 horaria	Dia_Fecha														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%

EVOLUCIÓN DE VENTAS

POR VENDEDOR

Tienda Tienda 1 

Vendedor	Dia_Fecha	Suma de Venta_Neta_€														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	Dia_Fecha	% Venta_Neta_€														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%	24%	25%	25%	23%	24%	23%	26%	24%
B		21%	22%	20%	21%	21%	22%	21%	22%	21%	20%	21%	21%	21%	21%	21%
Total general		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

EVOLUCIÓN DE VENTAS POR FAMILIAS

Tienda Tienda 1

Familia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14 Total general
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	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14 Total general
Pastelería	40%	38%	41%	40%	41%	40%	41%	40%	38%	41%	40%	41%	40%	40% 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%

DIFERENCIA VENTAS MES POR FAMILIAS

Tienda Tienda 1

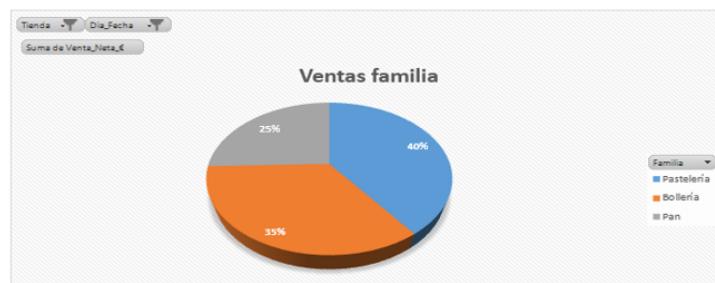
Familia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14 Total general
Bollería	101	-102	1	-3	5	-5	154	202	-204	1	-5	11	-9	
Pan	60	-63	-6	4	2	-9	129	121	-126	-12	7	5	-17	
Pastelería	79	-78	-7	3	4	-7	185	156	-154	-14	8	8	-14	
Total general	240	-243	-11	4	12	-20	469	479	-485	-25	10	24	-41	

VENTAS POR FAMILIAS

Tienda Tienda 1

Dia_Fecha (Varios elementos)

Familia	Suma de Venta_Neta_€
Pastelería	3.997
Bollería	3.470
Pan	2.556
Total genera	10.022



El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

EVOLUCIÓN DE VENTAS

POR PRODUCTOS

Tienda Tienda 1 

Producto	Suma de Venta_Neta_€	Dia_Fecha														Total general
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
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	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 

Producto	% Venta_Neta_€	Dia_Fecha														Total general
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Brazo de Gitano	12%	11%	13%	12%	12%	15%	12%	12%	11%	13%	12%	12%	15%	12%	12%	12%
Napolitana	9%	15%	12%	9%	11%	12%	11%	10%	15%	12%	9%	11%	12%	11%	11%	12%
Ensaimada	13%	10%	11%	13%	12%	12%	10%	13%	10%	11%	13%	11%	12%	10%	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%	8%	12%	7%	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%	9%	8%
Croissant choco	8%	7%	7%	8%	7%	7%	10%	8%	7%	7%	8%	7%	7%	10%	8%	8%
Leña de 1/2	6%	8%	6%	8%	6%	5%	8%	6%	8%	6%	8%	6%	5%	8%	8%	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%	3%	4%	3%	2%	4%	4%	3%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

EVOLUCIÓN DE VENTAS

ACUMULADO PRODUCTOS

Valores Tienda 

Producto	Valores	Tienda			% Venta_Neta_€			ACUM Venta_Neta_€			% ACUM Venta_Neta_€		
		Tienda 1	Tienda 2	Tienda 3	Tienda 1	Tienda 2	Tienda 3	Tienda 1	Tienda 2	Tienda 3	Tienda 1	Tienda 2	Tienda 3
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%	
Ensaimada	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%	9%	39.627	44.027	44.568	93,08%	92,72%	62,83%	
Croissant mini	1.606	1.706	4%	4%	2%	4%	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%	6%	42.574	47.485	51.519	100,00%	100,00%	72,63%	
Tapa		4.012	0%	0%	6%	6%	42.574	47.485	55.532	100,00%	100,00%	78,28%	
Bebida		3.621	0%	0%	5%	5%	42.574	47.485	59.153	100,00%	100,00%	83,39%	
Pasta de bollería		3.517	0%	0%	5%	4%	42.574	47.485	62.670	100,00%	100,00%	88,35%	
Café con leche		2.903	0%	0%	4%	4%	42.574	47.485	65.573	100,00%	100,00%	92,44%	
Café		2.739	0%	0%	4%	4%	42.574	47.485	68.312	100,00%	100,00%	96,30%	
Cortado		2.624	0%	0%	4%	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)	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%
Ensaimada		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%

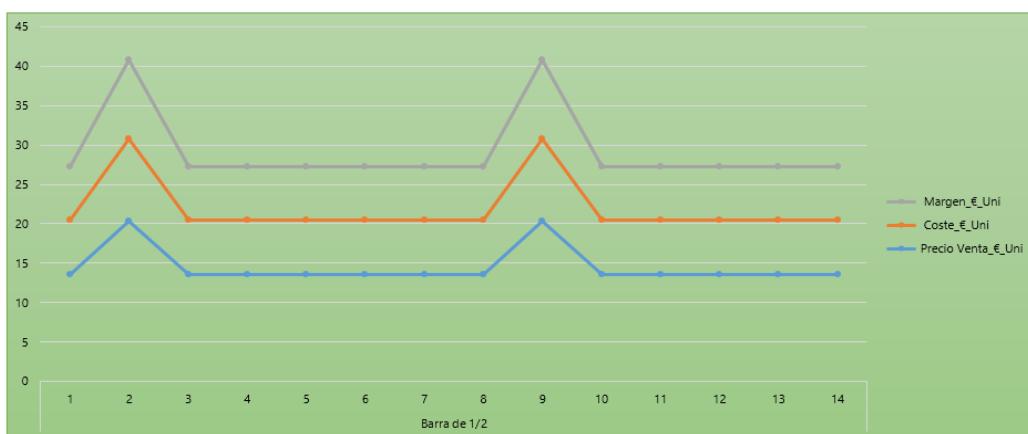
EVOLUCIÓN DE VENTAS Y MÁRGENES		POR PRODUCTOS		UNA TIENDA	
Turno	Familia	Tienda	Vendedor		
Mañana	Bollería	Tienda 1	A		
Tarde	Cafetería	Tienda 2	B		
	Pan	Tienda 3	C		
	Pastelería		D		
			E		
			F		
			G		
			H		
			I		
			J		
			K		
			L		
Producto	Venta_Neta_€	% Venta_Neta_€	Margen_Neto_€	% Margen_Neto_€	Margen_Neto_%
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%
Ensaimada	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%

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

EVOLUCIÓN DE VENTAS Y MÁRGENES		POR PRODUCTOS			POR TIENDAS					
Producto	Valores	Tienda			Margen_Neto_€			Margen_Neto_%		
		Tienda 1	Tienda 2	Tienda 3	Tienda 1	Tienda 2	Tienda 3	Tienda 1	Tienda 2	Tienda 3
Brazo de Gitano	5.258	5.638	5.584	2.967	3.178	3.149	56%	56%	56%	
Napolitana	4.903	5.188	4.819	2.431	2.576	2.391	50%	50%	50%	
Massini	4.511	5.429	4.477	2.087	2.517	2.073	46%	46%	46%	
Ensaimada	4.944	4.569	4.158	2.454	2.266	2.062	50%	50%	50%	
Pastel de coco	3.755	4.780	3.194	2.338	2.975	1.988	62%	62%	62%	
Pagés de 1 Kg	3.791	3.879	4.050	2.145	2.194	2.292	57%	57%	57%	
Sacher	3.422	4.335	3.082	1.234	1.566	1.112	36%	36%	36%	
Croissant choco	3.334	3.829	3.243	1.656	1.902	1.611	50%	50%	50%	
Leña de 1/2	2.859	3.416	2.530	1.271	1.520	1.126	44%	44%	44%	
Barra de 1/2	2.849	2.965	2.923	1.398	1.454	1.435	49%	49%	49%	
Bocadillo			6.507			2.899			45%	
Croissant mini	1.606	1.875	1.706	798	933	848	50%	50%	50%	
Barra de 1/4	1.341	1.583	1.233	767	906	706	57%	57%	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	42.574	47.485	70.936	21.547	23.986	33.078	51%	51%	46%	

EVOLUCIÓN DE VENTAS Y MÁRGENES		POR PRODUCTOS			UNA TIENDA		
Tienda	Tienda 1	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



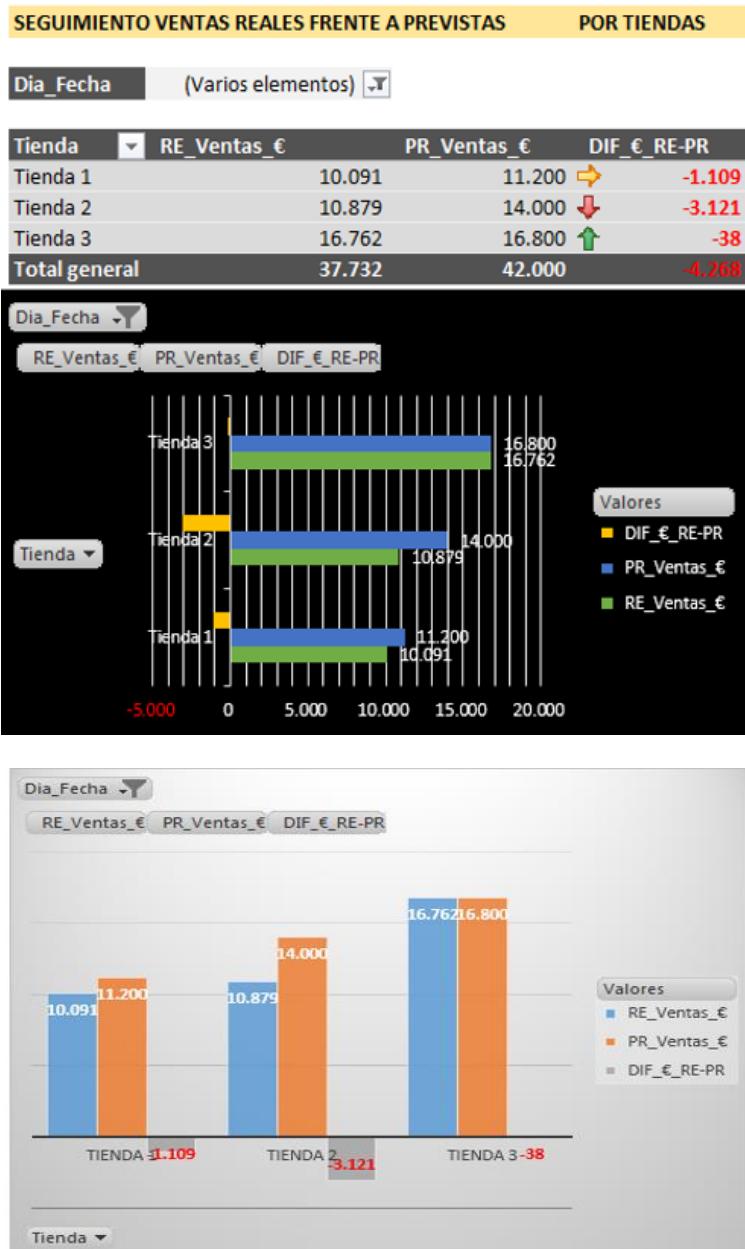
Evolución de ventas reales frente a previstas

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 Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial



7.7 Business intelligence de control de riesgo y cobros de clientes

INTRODUCCIÓN

Presentamos de forma gráfica los diferentes tipos de informes de análisis de la cartera de efectos a cobrar, gestión de impagados, agrupación de efectos por vencimientos y control de saldos contables.

En este apartado vamos a utilizar una cartera de efectos de cobros pendientes de clientes, lo primero que vamos a presentar es su contenido:

Contenido de la cartera

CAMPOS DE LA TABLA DE CARTERA DE EFECTOS

CAMPOS_TABLA_CARTERA	DESCRIPCIÓN
Cod_Delegacion	Código delegación
Delegación	Delegación
Referencia	Referencia del efecto
Fecha_documento	Fecha del recibo
Fecha_vencimiento	Fecha de vencimiento (actualizada o no)
Mes_Vto	Mes del vencimiento
Año_Vto	Año del vencimiento
Importe	Importe pendiente
Tipo_doc	Tipo de documento
Estado	Estado del efecto
Cod_cliente	Código de cliente
Cliente	Cliente
Hoy	Fecha de hoy (del estudio)
DIAS_VTO-HOY	Fecha del vencimiento menos Fecha de hoy
DIAS_VTO-DOCUM	Fecha del vencimiento menos Fecha del documento
NUMERO	Número de efecto
DIAS_PLAZO_COBRO	Días de plazo de cobro por efecto
FILTRO_VENCIDOS	Filtro para filtrar los efectos vencidos

A continuación, vamos a desarrollar los siguientes apartados:

GESTIÓN DE LA CARTERA DE COBROS	<ul style="list-style-type: none">— Evolución de saldos a cobrar— Análisis de impagados— Gestión de plazos de cobro— Alertas

CONTROL CONTABLE-CARTERA	<ul style="list-style-type: none"> — Cuadre saldos cartera con contabilidad — Cuadre saldos contables con la cartera
---------------------------------	--

ESQUEMA DEL BUSINESS INTELLIGENCE DE CONTROL DE SALDOS DE CLIENTES

EVOLUCIÓN DE SALDOS A COBRAR	<ul style="list-style-type: none"> • EVOLUCIÓN DE SALDOS DE CARTERA POR TIPOS DE EFECTOS Y POR AÑO • EVOLUCIÓN DE SALDOS DE CARTERA POR TIPOS DE EFECTOS ES Y AÑO • EVOLUCIÓN DE SALDOS DE CARTERA POR DELEGACIONES Y AÑO • EVOLUCIÓN DE SALDOS DE CARTERA POR DELEGACIONES POR MES Y AÑO DE VENCIMIENTO • EVOLUCIÓN DE SALDOS DE CARTERA POR CLIENTES Y POR AÑO • EVOLUCIÓN DE SALDOS DE CARTERA POR NÚMERO DE EFECTOS Y POR IMPORTES RESUMIDO POR RANGOS • EVOLUCIÓN DE SALDOS DE CARTERA POR NÚMERO DE EFECTOS, POR IMPORTES AGRUPADOS Y POR DELEGACIÓN
CONTROL DE IMPAGADOS	<ul style="list-style-type: none"> • EVOLUCIÓN DE SALDOS DE CARTERA IMPAGADOS POR DELEGACIONES, NÚMERO DE EFECTOS Y POR IMPORTES • EVOLUCIÓN DE SALDOS DE CARTERA IMPAGADOS POR CLIENTES, NÚMERO DE EFECTOS Y POR IMPORTES
EVOLUCIÓN DE SALDOS AGRUPADOS	<ul style="list-style-type: none"> • EVOLUCIÓN DE SALDOS DE CARTERA AGRUPADOS POR TIPO DE EFECTOS, Y POR IMPORTES • EVOLUCIÓN DE SALDOS DE CARTERA AGRUPADOS Y POR CLIENTES Y POR IMPORTES
GESTIÓN DE PLAZOS DE COBRO	<ul style="list-style-type: none"> • EVOLUCIÓN DE SALDOS DE CARTERA POR PLAZOS DE COBRO Y TIPOS • EVOLUCIÓN DE SALDOS DE CARTERA POR PLAZOS DE COBRO Y DELEGACIONES • EVOLUCIÓN DE SALDOS DE CARTERA POR PLAZOS DE COBRO Y CLIENTES • EVOLUCIÓN DE SALDOS DE CARTERA COMPARATIVO POR TIPOS DE PLAZOS DE LA FICHA Y DÍAS DE COBRO POR CLIENTES

CUADRE SALDOS CONTABLES CON SALDOS DE CARTERA DE COBROS	<ul style="list-style-type: none">• CONTROL DE SALDOS DE LA CARTERA CON SALDOS CONTABLES DE CLIENTES

VENTAJAS DEL CONTROL DE COBROS MEDIANTE LAS TABLAS DINÁMICAS

La gestión de control de cobros a través de la información que nos proporciona la cartera de clientes utilizando las tablas dinámicas como herramienta de trabajo es indispensable para cada organización, este business intelligence que hemos explicado, se puede también extrapolar a los vendedores que son quienes gestiona en muchos casos la relación final con los clientes.

Veamos las principales ventajas de este sistema de business intelligence:

- Podemos anticiparnos a los impagados enviando avisos a nuestros clientes según el tipo de efectos a cobrar y los vencimientos.
- Se pueden enviar a los clientes aviso por email de forma automática para reclamar los efectos impagados.
- Conocemos el riesgo que tenemos concentrado en importes a cobrar según los diferentes tipos o formas de cobro.
- Podemos analizar si las condiciones de cobro pactadas con los clientes se están cumpliendo y son razonables, es decir siguen las pautas de la compañía.
- Se puede por prioridad conocer que efectos a cobrar se deben reclamar o realizar su seguimiento lo antes posible,
- Se conoce por cliente el volumen de deuda atrasada y no atrasada pendiente de cobro.

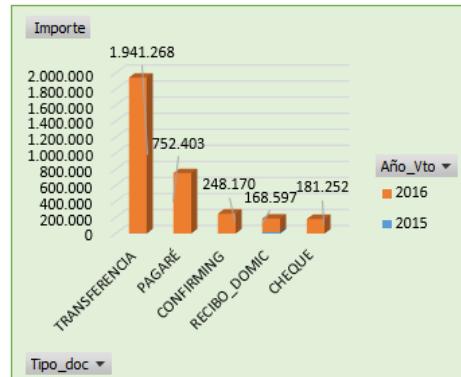
El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

- De una forma resumida o ampliada puede conocer el riesgo que tiene concentrado en su cartera, la información se puede combinar por tipo de efecto, cliente, delegación, vendedor etcétera.
- Puede conocer si los saldos contables cuadran con los saldos de la cartera y hacer un control exhaustivo para evitar trabajo innecesario después.
- Este sistema puede crear alertas a los usuarios que les avisen de como surgen impagados en la cartera y poder así reaccionar lo antes posible.

EVOLUCIÓN DE SALDOS A COBRAR

EVOLUCIÓN DE SALDOS DE CARTERA POR TIPOS DE EFECTOS

Importe	Año_Vto	2015	2016	Total general
Tipo_doc				
TRANSFERENCIA		1.414	1.941.268	1.942.682
PAGARÉ			752.403	752.403
CONFIRMING			248.170	248.170
RECIBO_DOMIC		18.234	168.597	186.830
CHEQUE			181.252	181.252
Total general		19.648	3.291.689	3.311.337



EVOLUCIÓN DE SALDOS DE CARTERA POR DELEGACIONES

Importe	Año_Vto	2015	2016	Total general
Tipo_doc	Delegación			
DELEGACIÓN_103			103.943	103.943
DELEGACIÓN_104			555.237	555.237
DELEGACIÓN_105			129.500	129.500
DELEGACIÓN_106		-51	815.409	815.357
DELEGACIÓN_107		18.234	613.864	632.098
DELEGACIÓN_108			504.816	504.816
DELEGACIÓN_109		1.465	105.476	106.942
DELEGACIÓN_110			221.732	221.732
DELEGACIÓN_111			46.443	46.443
DELEGACIÓN_112			39.255	39.255
DELEGACIÓN_202			156.015	156.015
Total general		19.648	3.291.689	3.311.337



El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

EVOLUCIÓN DE SALDOS DE CARTERA POR DELEGACIONES POR MES Y AÑO DE VENCIMIENTO

Importe Delegación	Año_Vto	Mes_Vto	Total 2015					Total 2016					Total general	
			2015		2016									
			9	12	1	2	3	4	5					
DELEGACIÓN_103					22.446	41.859	39.638			103.943			103.943	
DELEGACIÓN_104					9.984	144.977	389.919	10.355		555.237			555.237	
DELEGACIÓN_105					4.183	11.356	64.369	49.591		129.500			129.500	
DELEGACIÓN_106	-46	-5	-51		6.012	447.953	330.826	30.619		815.409			815.357	
DELEGACIÓN_107		18.234	18233.7881		12.892	25.464	319.127	155.802	100.578	613.864			632.098	
DELEGACIÓN_108					4.941	183.450	298.392	18.032		504.816			504.816	
DELEGACIÓN_109		1.465	1.465		25.261	24.505	22.550	22.811	10.349	105.476			106.942	
DELEGACIÓN_110					53.053	57.436	107.915	3.328		221.732			221.732	
DELEGACIÓN_111					10.183	8.764	23.634	3.863		46.443			46.443	
DELEGACIÓN_112						4.865	33.833	557		39.255			39.255	
DELEGACIÓN_202					25.010	131.005				156.015			156.015	
Total general	-46	19.694	19.648		173.966	1.081.635	1.630.204	294.959	110.926	3.291.689			3.311.337	

EVOLUCIÓN DE SALDOS DE CARTERA POR CLIENTES Y POR AÑO

Tipo_doc (Todas)
Delegación (Todas)

Importe Cod_cliente	Cliente	Año_Vto	2015			2016			Total general		
			2015	2016	Total	2015	2016	Total	2015	2016	Total
4330001235	Cliente_4330001235			334.610	334.610						
4300101824	Cliente_4300101824			284.042	284.042						
4300101253	Cliente_4300101253			272.032	272.032						
4300202341	Cliente_4300202341			172.245	172.245						
4300103420	Cliente_4300103420			168.259	168.259						
4300101398	Cliente_4300101398			131.759	131.759						
4300101273	Cliente_4300101273			102.595	102.595						
4300101318	Cliente_4300101318			97.759	97.759						
4300108045	Cliente_4300108045	-46		89.217	89.217						
4300102497	Cliente_4300102497			82.989	82.989						
4300201276	Cliente_4300201276			79.427	79.427						
4300104664	Cliente_4300104664			75.987	75.987						

EVOLUCIÓN DE SALDOS DE CARTERA POR NÚMERO DE EFECTOS Y POR IMPORTES RESUMIDO POR RANGOS

Tipo_doc (Todas)

Importe	Valores Importe	Año_Vto		% Importe		NUMERO		Total Importe		Total % Importe		Total NUMERO
		2015	2016	2015	2016	2015	2016	Total	Importe	Total % Importe	Total Importe	
-1000-4000	1.414	317.820	7%	10%	12%	3	193		319.234	10%	196	
4000-9000		389.907	0%				66		389.907	12%	66	
9000-14000		165.944	0%	5%			15		165.944	5%	15	
14000-19000	18.234	227.679	93%	7%	1	14			245.913	7%	15	
19000-24000		127.488	0%	4%			6		127.488	4%	6	
24000-29000		183.740	0%	6%			7		183.740	6%	7	
29000-34000		58.453	0%	2%			2		58.453	2%	2	
>34000		1.820.658	0%	55%			28		1.820.658	55%	28	
Total general	19.648	3.291.689	100%	100%		4	331		3.311.337	100%	335	

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

EVOLUCIÓN DE SALDOS DE CARTERA POR NÚMERO DE EFECTOS, POR IMPORTES AGRUPADOS Y POR DELEGACIÓN

Tipo_doc (Todas) ▾

Delegación	Importe	Valores		Año_Vto		NUMERO	Total Importe	Total % Importe	Total NUMERO
		Importe	% Importe	2015	2016				
DELEGACIÓN_103	-1000-4000			31.452	0%	1%	23	31.452	1% 23
	4000-9000			47.242	0%	1%	7	47.242	1% 7
	9000-14000			9.045	0%	0%	1	9.045	0% 1
	14000-19000			16.204	0%	0%	1	16.204	0% 1
	Total DELEGACIÓN_103	103.943	0%				32	103.943	3% 32
DELEGACIÓN_104	-1000-4000	15.570	0%	0%			7	15.570	0% 7
	4000-9000	31.132	0%	1%			6	31.132	1% 6
	9000-14000	20.080	0%	1%			2	20.080	1% 2
	14000-19000	18.223	0%	1%			1	18.223	1% 1
	19000-24000	63.018	0%	2%			3	63.018	2% 3
	>34000	407.215	0%	12%			3	407.215	12% 3
Total DELEGACIÓN_104	555.237	0%	17%				22	555.237	17% 22

GESTIÓN DE LA CARTERA DE IMPAGADOS

EVOLUCIÓN DE SALDOS DE CARTERA IMPAGADOS POR DELEGACIONES, NÚMERO DE EFECTOS Y POR IMPORTES

FILTRO_VENCIDOS <0

Cod_Delegacion	Delegación	Importe	DIAS_VTO-HOY
107	DELEGACIÓN_107	35.010	-327
110	DELEGACIÓN_110	62.137	-286
106	DELEGACIÓN_106	106.576	-279
109	DELEGACIÓN_109	39.738	-214
103	DELEGACIÓN_103	22.446	-185
202	DELEGACIÓN_202	25.010	-95
111	DELEGACIÓN_111	10.183	-95
108	DELEGACIÓN_108	4.941	-91
104	DELEGACIÓN_104	9.984	-90
105	DELEGACIÓN_105	5.043	-74
112	DELEGACIÓN_112	3.537	-8
Total general		324.605	-1.742

EVOLUCIÓN DE SALDOS DE CARTERA IMPAGADOS POR CLIENTES, NÚMERO DE EFECTOS Y POR IMPORTES

Cod_cliente	Cliente	Tipo_doc	Fecha_documento	Fecha_vencimiento	Referencia	Importe	DIAS_VTO-HOY
4330001235	Cliente_4330001235	TRANSFERENCIA	30/11/2015	25/01/2016	245	4.447	-24
4330001235	Cliente_4330001235	TRANSFERENCIA	30/11/2015	25/01/2016	246	347	-24
4330001235	Cliente_4330001235	TRANSFERENCIA	30/11/2015	25/01/2016	247	671	-24
4330001235	Cliente_4330001235	TRANSFERENCIA	30/11/2015	25/01/2016	248	4.718	-24
4330001235	Cliente_4330001235	TRANSFERENCIA	30/11/2015	25/01/2016	270	16.520	-24
4330001235	Cliente_4330001235	TRANSFERENCIA	30/11/2015	25/01/2016	271	387	-24
4330001235	Cliente_4330001235	TRANSFERENCIA	30/11/2015	25/01/2016	272	7.177	-24
4330001235	Cliente_4330001235	TRANSFERENCIA	30/11/2015	25/01/2016	273	926	-24
4330001235	Cliente_4330001235	TRANSFERENCIA	30/11/2015	25/01/2016	299	467	-24
4330001235	Cliente_4330001235	TRANSFERENCIA	30/11/2015	25/01/2016	300	5.683	-24
4330001235	Cliente_4330001235	TRANSFERENCIA	30/11/2015	25/01/2016	301	7.072	-24
4330001235	Cliente_4330001235	TRANSFERENCIA	30/11/2015	25/01/2016	302	8.375	-24
4330001235	Cliente_4330001235	TRANSFERENCIA	30/11/2015	25/01/2016	303	3.664	-24
4330001235	Cliente_4330001235	TRANSFERENCIA	30/11/2015	25/01/2016	432	2.905	-24
4330001235	Cliente_4330001235	TRANSFERENCIA	30/11/2015	25/01/2016	433	3.504	-24
4330001235	Cliente_4330001235	TRANSFERENCIA	30/11/2015	25/01/2016	434	5.270	-24
4330001235	Cliente_4330001235	TRANSFERENCIA	30/11/2015	25/01/2016	435	395	-24
4330001235	Cliente_4330001235	TRANSFERENCIA	30/11/2015	25/01/2016	436	603	-24
4330001235	Cliente_4330001235	TRANSFERENCIA	30/11/2015	25/01/2016	437	9.045	-24
4330001235	Cliente_4330001235	TRANSFERENCIA	30/11/2015	25/01/2016	438	409	-24
4330001235	Cliente_4330001235	TRANSFERENCIA	30/11/2015	25/01/2016	487	14.351	-24
4330001235	Cliente_4330001235	TRANSFERENCIA	30/11/2015	25/01/2016	488	126	-24
4330001235	Cliente_4330001235	TRANSFERENCIA	30/11/2015	25/01/2016	489	670	-24
4330001235	Cliente_4330001235	TRANSFERENCIA	30/11/2015	25/01/2016	490	1.646	-24

SALDOS A COBRAR AGRUPADOS POR VENCIMIENTOS

EVOLUCIÓN DE SALDOS DE CARTERA AGRUPADOS POR TIPO DE EFECTOS, Y POR IMPORTES

Importe	FILTRO_VENCIDOS					Total general
Tipo_doc	<0	0-30	30-60	60-90		
RECIBO_DOMIC	18.234	84.903	8.219	75.474		186.830
TRANSFERENCIA	217.639	1.317.398	285.173	122.472		1.942.682
CHEQUE	46.394	96.809	38.050			181.252
PAGARÉ	38.455	574.322	118.921	20.704		752.403
CONFIRMING	3.884	152.336	91.951			248.170
Total general	324.605	2.225.768	542.313	218.651		3.311.337

EVOLUCIÓN DE SALDOS DE CARTERA AGRUPADOS Y POR CLIENTES Y POR IMPORTES

Importe	FILTRO_VENCIDOS					Total general
Cod_cliente	Cliente	Referencia	<0	0-30	30-60	60-90
4300101240	Cliente_4300101240	483		5.136		5.136
4300101240	Cliente_4300101240	512			1.314	1.314
4300101253	Cliente_4300101253	249		272.032		272.032
4300101264	Cliente_4300101264	236		8.546		8.546
4300101264	Cliente_4300101264	540	3.884			3.884
4300101265	Cliente_4300101265	237		1.461		1.461
4300101265	Cliente_4300101265	486	18.234			18.234
4300101266	Cliente_4300101266	235			5.359	5.359
4300101266	Cliente_4300101266	542		7.167		7.167
4300101273	Cliente_4300101273	238		102.595		102.595
4300101299	Cliente_4300101299	245		18.223		18.223

EEVOLUCIÓN DE PLAZOS DE COBRO

EVOLUCIÓN DE SALDOS DE CARTERA POR PLAZOS DE COBRO Y TIPOS

Tipo_doc	Importe	% Importe	DIAS_PLAZO_COBRO
TRANSFERENCIA	1.942.682	58,67%	57
PAGARÉ	752.403	22,72%	83
CONFIRMING	248.170	7,49%	59
RECIBO_DOMIC	186.830	5,64%	40
CHEQUE	181.252	5,47%	44
Total general	3.311.337	100,00%	59

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

EVOLUCIÓN DE SALDOS DE CARTERA POR PLAZOS DE COBRO Y DELEGACIONES

Tipo_doc (Todas) ▾

Delegación	Importe	% Importe	DIAS_PLAZO_COBRO
DELEGACIÓN_106	815.357	24,62%	49
DELEGACIÓN_107	632.098	19,09%	68
DELEGACIÓN_104	555.237	16,77%	61
DELEGACIÓN_108	504.816	15,25%	50
DELEGACIÓN_110	221.732	6,70%	54
DELEGACIÓN_202	156.015	4,71%	68
DELEGACIÓN_105	129.500	3,91%	43
DELEGACIÓN_109	106.942	3,23%	79
DELEGACIÓN_103	103.943	3,14%	56
DELEGACIÓN_111	46.443	1,40%	62
DELEGACIÓN_112	39.255	1,19%	70
Total general	3.311.337	100,00%	59

EVOLUCIÓN DE SALDOS DE CARTERA POR PLAZOS DE COBRO Y CLIENTES

Cod_cliente	Cliente	Importe	% Importe	DIAS_PLAZO_COBRO
4300101240	Cliente_4300101240	6.450	0,19%	117
4300101253	Cliente_4300101253	272.032	8,22%	34
4300101264	Cliente_4300101264	12.430	0,38%	46
4300101265	Cliente_4300101265	19.695	0,59%	69
4300101266	Cliente_4300101266	12.525	0,38%	58
4300101273	Cliente_4300101273	102.595	3,10%	44
4300101299	Cliente_4300101299	18.223	0,55%	30
4300101318	Cliente_4300101318	97.759	2,95%	25
4300101345	Cliente_4300101345	22.487	0,68%	20
4300101346	Cliente_4300101346	357	0,01%	65
4300101384	Cliente_4300101384	37.935	1,15%	30
4300101389	Cliente_4300101389	42.656	1,29%	55
4300101390	Cliente_4300101390	2.775	0,08%	45

EVOLUCIÓN DE SALDOS DE CARTERA COMPARATIVO POR TIPOS DE PLAZOS DE LA FICHA Y DÍAS DE COBRO POR CLIENTES

Cod_cliente	Cliente	Importe	% Importe	DIAS_PLAZO_COBRO	PLAZOS	DIF_PLAZOS
4300101240	Cliente_4300101240	6.450	0,19%	117	45	●
4300101253	Cliente_4300101253	272.032	8,22%	34	30	●
4300101264	Cliente_4300101264	12.430	0,38%	46	45	●
4300101265	Cliente_4300101265	19.695	0,59%	69	30	●
4300101266	Cliente_4300101266	12.525	0,38%	58	60	●
4300101273	Cliente_4300101273	102.595	3,10%	44	45	●
4300101299	Cliente_4300101299	18.223	0,55%	30	30	●
4300101318	Cliente_4300101318	97.759	2,95%	25	30	●
4300101345	Cliente_4300101345	22.487	0,68%	20	30	●
4300101346	Cliente_4300101346	357	0,01%	65	60	●
4300101384	Cliente_4300101384	37.935	1,15%	30	30	●
4300101389	Cliente_4300101389	42.656	1,29%	55	60	●
4300101390	Cliente_4300101390	2.775	0,08%	37	45	●

CONTROL DE SALDOS DE LA CARTERA CON LA CONTABILIDAD

CONTROL DE SALDOS DE LA CARTERA CON SALDOS CONTABLES DE CLIENTES

Cod_cliente	Cliente	IMPORTE_CARTERA	IMPORTE_CONTABLE	DIF_CARTERA-CONTABLE
■ 4300101240	Cliente_4300101240	6.450,25	7.950,25	-1.500,00
■ 4300101253	Cliente_4300101253	272.031,73	269.531,73	2.500,00
■ 4300101264	Cliente_4300101264	12.429,55	15.429,55	-3.000,00
■ 4300101265	Cliente_4300101265	19.694,80	16.694,80	3.000,00
Total general		310.606,32	309.606,32	1.000,00



CONTROL DE SALDOS DE LA CARTERA CON SALDOS CONTABLES DE CLIENTES

Cod_cliente	Cliente	IMPORTE_CARTERA	IMPORTE_CONTABLE	DIF_CARTERA-CONTABLE
■ 4300101240	Cliente_4300101240	6.450,25	7.950,25	-1.500,00
■ 4300101253	Cliente_4300101253	272.031,73	269.531,73	2.500,00
■ 4300101264	Cliente_4300101264	12.429,55	15.429,55	-3.000,00
■ 4300101265	Cliente_4300101265	19.694,80	16.694,80	3.000,00
■ 4300101266	Cliente_4300101266	12.525,28	12.525,28	0,00
■ 4300101273	Cliente_4300101273	102.594,74	102.594,74	0,00
■ 4300101299	Cliente_4300101299	18.222,55	18.222,55	0,00
■ 4300101318	Cliente_4300101318	97.759,17	97.759,17	0,00
■ 4300101345	Cliente_4300101345	22.486,64	22.486,64	0,00
■ 4300101346	Cliente_4300101346	357,44	357,44	0,00
■ 4300101384	Cliente_4300101384	37.934,67	37.934,67	0,00
■ 4300101389	Cliente_4300101389	42.656,49	42.656,49	0,00
■ 4300101390	Cliente_4300101390	2.774,62	2.774,62	0,00
■ 4300101398	Cliente_4300101398	131.758,76	131.758,76	0,00
■ 4300101504	Cliente_4300101504	15.896,95	15.896,95	0,00
■ 4300101505	Cliente_4300101505	10.740,73	10.740,73	0,00
■ 4300101511	Cliente_4300101511	39.310,30	39.310,30	0,00
■ 4300101647	Cliente_4300101647	3.390,29	3.390,29	0,00

7.9 Análisis ABC de ventas por cliente

CASO PRÁCTICO ANÁLISIS ABC: VENTAS POR CLIENTE

INTRODUCCIÓN

El análisis ABC Es una excelente y versátil herramienta que facilita respuestas a un gran número de preguntas. Su aplicación es muy simple. Su interpretación es clara y directa si sólo queremos saber el grado de concentración o dispersión de los importes que analicemos; pero si se trata de averiguar más cosas, se requiere una mayor amplitud en el análisis.

Es posible aplicar el **Análisis ABC** a los clientes (facturación, deuda pendiente, márgenes, etc.); a los productos (facturación, nuevos productos, márgenes, rotación stocks, volumen de stocks en valor, etc.); a los vendedores (cifra de ventas, abonos, etcétera.). Es decir que se puede aplicar a todas las variables de las diferentes áreas como son compras, logística, almacenes, producción, calidad y por supuesto marketing y comercial lo único que hace falta es determinar sobre qué variables o datos queremos hacer el análisis ABC.

ANÁLISIS ABC APLICADO A VENTAS POR CLIENTES

La clasificación de clientes es una herramienta de marketing muy eficiente, porque los clientes que se interesan por nuestros productos o servicios son muy diferentes entre sí. Y posiblemente por ello se acercan a nuestra empresa para hacer sus compras. El objetivo es definir qué tipos de clientes tenemos y establecer una estrategia comercial adecuada. Es complicado aplicar una estrategia para cada tipo concreto de cliente, pero si podemos agruparlos para acercarlos a las estrategias de ventas.

La clasificación de clientes ABC es una técnica que nos permite ordenar e identificar qué tipos de clientes tenemos, en función de su volumen de compras, por ejemplo. La segmentación ABC es muy útil a la hora de saber qué clientes se deben potenciar y cuáles son los que requieren menos atención.

El principio de Pareto establece que el 80% de las ventas totales está concentrando en el 20% de los clientes aproximadamente. A continuación, veamos un ejemplo de clasificación.

Con el **análisis ABC** se asume que la empresa debe clasificar sus clientes entre 3 distintas categorías:

- **Categoría A:** son clientes cuyo valor de compra es el más alto, representan el **70%** de las ventas, pero no son más que el 20% del número de clientes algunas veces.
- **Categoría B:** son clientes que representan el 20% de las ventas, pero concentran a veces sobre el 30% del número de clientes.

- **Categoría C:** representa la mayor cantidad de clientes a los que vende la empresa, un 10% de ventas, es el más bajo, llegando hasta el 50% en número de clientes.

PORQUÉ DEBEMOS CLASIFICAR LOS CLIENTES

No todos los clientes son iguales. No todos generan la misma contribución a los resultados, ni tienen el mismo potencial. Pero más importante aún, si se pretende atender a todos los clientes por igual puede crear expectativas de atención que en la práctica no se puedan cumplir. Podemos adaptar el nivel de atención a los clientes según el tipo de recursos, porque el cliente es lo suficiente rentable o no. Por eso es importante realizar una clasificación de clientes, porque permite identificar los diferentes tipos de clientes para facilitarles una atención adecuada a sus características.

Los clientes tienen diferentes necesidades. Estas necesidades se traducen en características del producto, requisitos de entrega, frecuencia de visitas, límites de crédito, vendedores especializados, etcétera. Categorizar los clientes en diferentes tipos de grupos, identificando las posibles necesidades, nos va a permitir atenderlos mejor.

Entonces un buen punto de partida para organizar la estrategia comercial, es identificar y clasificar los clientes en las tres formas: A, B y C.

Clientes A

Los clientes A son los mejores clientes. Son los más fieles a la marca, cumplen con los plazos de pago y compran con frecuencia regular. Compran muchos de los productos y servicios, los aprecian y valoran muy bien, nos pueden dar referencias a terceros y nos ayudan a mantener el nivel de ventas. Este tipo de clientes son los que se debe aplicar una atención especial y mayor dedicación.

Clientes B

Los clientes B son los que no cumplen algunos de los requisitos anteriores de los clientes tipo A, sus compras son irregulares, y menores, son los clientes que a priori tienen un cierto potencial. La idea es que puedan convertirse los clientes tipo B en A, a medio plazo. Los clientes B son los que a priori podemos dedicar un determinado volumen de recursos pues tienen potencial de compra importante a corto plazo.

Clientes C

Los clientes C tienen como denominador común un menor nivel de compras, y tienen menor potencial. Hay que ir con cuidado con los recursos que se dedican, veamos a continuación algunas características:

- Su grado de lealtad es mínimo.
- En muchas veces su objetivo es conseguir comprar al precio más bajo.
- Son relativamente necesarios porque pueden ser en un futuro algunos de tipo B.
- Tienen sus riesgos y hay que tomar el máximo de precauciones y en algunas ocasiones podrían dejar de formar parte de la cartera de clientes.
- Pueden consumir recursos comerciales en exceso.

- No cumplen con sus obligaciones puntualmente.
- Además, su compra es de poca cantidad y de forma totalmente aleatoria.
- Se puede dar la casuística que son numerosos los clientes C, pero algunos se deberían de poder eliminar de nuestra cartera.

ERRORES QUE SUELEN COMETER LAS EMPRESAS CON LOS DIFERENTES TIPOS DE CLIENTES

- ✓ Tener muy pocos clientes A y B, y gran cantidad de clientes C, puede ser una situación compleja a medio plazo.
- ✓ El exceso del número de clientes tipo C puede acarrear problemas en el futuro.
- ✓ No tener claramente identificadas las necesidades de los clientes del tipo A y B, nos pueden perjudicar en el futuro. Son clientes a los que se les debe dedicar recursos y anticiparnos a sus necesidades.
- ✓ No todos los clientes generan la misma contribución y no a todos se les puede prestar la misma atención o los mismos beneficios. Pretender atender a todos por igual es desconocer que también las necesidades son diferentes.
- ✓ No tener clara la clasificación de los clientes impide diseñar las estrategias de ventas y valorar los recursos a dedicar en cada caso.
- ✓ Olvidarnos de atender debidamente lo Clientes A porque nos olvidamos de ellos puede tener consecuencias que disminuyan sus ventas y nos lleve de perder clientes.
- ✓ Respecto a los clientes tipo B sino somos capaces de convertirlos en tipo A, también se pueden perder o crear un estancamiento de sus ventas o en el peor de los casos que pasen a ser clientes tipo C.
- ✓ A los clientes tipo C. son los que nos hacen a veces gastar recursos considerables a cambio de facturar muy poco, hay que analizarlos muy bien antes de dedicar más recursos.

CÓMO GESTIONAR LOS DIFERENTES TIPOS DE CLIENTES

Clientes A

Los clientes A son nuestra fuente principal de ingresos. Facturan mucho y consumen pocos recursos generales. A estos clientes se les escuchan sus peticiones y nos ayudan a innovar.

Los clientes A se deben vigilar estrechamente pues son tentados por nuestros competidores tenemos que ser muy buenos frente a la “competencia” si no queremos perderlos.

El plan de trabajo para tener más vinculados a los clientes A, incluye:

- Más apoyo al cliente con una mayor vinculación técnica con este para facilitarle nuevas soluciones.
- Un mayor contacto con el cliente, es decir comunicaciones más habituales mediante: reuniones, newsletters, invitación a eventos, etc.
- Potenciar la penetración en la red de contactos del cliente. Relacionarlos y conocer al máximo número de personas de dentro de la empresa.

Clientes B

Estos clientes son muy numerosos por tanto pueden influir en la facturación. Pero hay que analizar muy bien qué tipo de acciones comerciales se deben realizar o bien dejamos que se queden siendo B para siempre. Pero lo más aconsejable es diseñar un plan de trabajo que puede consistir en:

- Tratar a nivel comercial a algunos de los clientes B como si fueran A. Invertir recursos en algunos de ellos para ver si conseguimos que den el salto a la categoría A.
- Mezclarlos con clientes A. por ejemplo que sean partícipes de las actividades al igual que los clientes A, por ejemplo se les enseñan las novedades y se les hace alguna ofertas importantes.
- Conseguir mejorar el vínculo emocional con los clientes B pedirles ayuda de forma puntual para que colaboren con nosotros en los nuevos productos o servicios. Este hecho de colaborar permite aumentar su compromiso con la marca

Clientes C

Con este tipo de clientes tenemos que decidir como queremos que se queden con nosotros: dejar de venderles. Se dedican pocos recursos y su facturación es mínima.

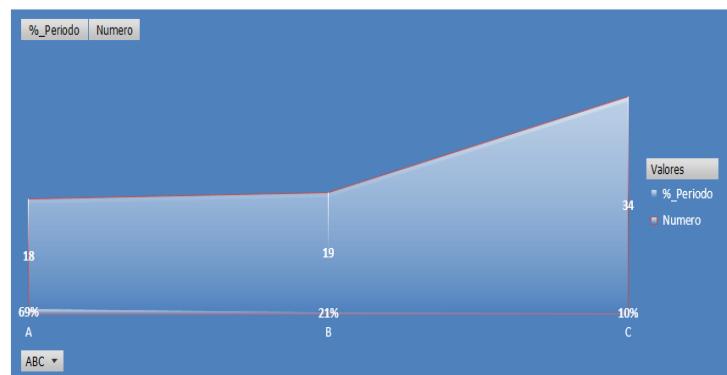
Nuestro compromiso con este tipo de clientes tampoco es demasiado grande, y como consecuencia debemos decidir quiénes queremos que se queden y quiénes no.

Es complicado dejar de vender a estos clientes, pero en algunos casos será incluso necesario, planearnos que hacer pues se dedican recursos con pocos beneficios.

Con estos clientes C, los recursos y esfuerzos deberían ir encaminados a aumentar su facturación, tal y como hemos visto en los clientes A y B.

Pero hay que analizar si las ventas de los clientes C son importantes o las que más aporten a la empresa. En ese caso, cuidado con eliminar demasiados clientes. Si tenemos pocos clientes A, algunos más de tipo B y muchos más de tipo C, no sería muy inteligente eliminar de golpe muchos clientes tipo C.

ABC	%_Periodo	Numero
A	69%	18
B	21%	19
C	10%	34



CASO PRÁCTICO DE ANÁLISIS ABC PARA VENTAS POR CLIENTES

El punto de partida es la tabla de datos que en nuestro ejemplo se trata de realizar un análisis ABC de la facturación por clientes. Para ello es necesario considerar los clientes que nos han comprado en un período determinado (por ejemplo, los últimos 6 meses del año 2015 y/o 2016).

La Tabla ABC de siete columnas:

CAMPOS DE LA TABLA	DESCRIPCIÓN
Cliente nombre	Nombre de los clientes que estamos utilizando.
ABC	La clasificación ABC por cliente, clientes que acumulan de mayor a menor facturación/ventas el 70% de las ventas, luego el 20% y finalmente el 10%.
ORDEN	Para cada cliente se crea un orden en función de mayor a menor facturación.
Ventas	En esta columna se anotan las ventas de cada uno de los clientes. La suma de todos ellos nos da el TOTAL VENTAS, esta columna es la más importante y manda en orden descendente a las demás columnas.
Ventas_Acumuladas	Se anota el importe acumulado de facturación que corresponde a cada fila de Ventas anterior.
%_Periodo	El porcentaje que representa las ventas individuales de cada Cliente sobre el total ventas.
%_Acumulado	Se anota el porcentaje acumulado de facturación que corresponde a cada fila. Es decir acumula de cada periodo el %_Periodo por cliente.

Tabla de partida: datos del año 2015, los primeros 6 meses acumulados.

Cliente nombre	ABC	ORDEN	Ventas	Ventas_Acumuladas	%_Periodo	%_Acumulado
Ernst Handel	A	1	88.023	88.023	11%	11%
Save-a-lot Markets	A	2	70.690	158.712	9%	21%
Rattlesnake Canyon Grocery	A	3	43.964	202.676	6%	26%
Suprêmes délices	A	4	38.702	241.378	5%	31%
QUICK-Stop	A	5	33.054	274.432	4%	36%
Queen Cozinha	A	6	27.213	301.645	4%	39%
Frankenversand	A	7	25.842	327.487	3%	43%

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Folk och fä HB	A	8	25.174	352.662	3%	46%
Hungry Owl All-Night Grocers	A	9	22.883	375.545	3%	49%
LILA-Supermercado	A	10	21.858	397.403	3%	52%
Bon app'	A	11	15.575	412.978	2%	54%
Lehmanns Marktstand	A	12	13.795	426.773	2%	56%
Eastern Connection	A	13	13.619	440.392	2%	57%
Königlich Essen	A	14	12.360	452.752	2%	59%
Mère Paillarde	A	15	11.896	464.648	2%	61%
Ottilies Käseladen	A	16	11.832	476.480	2%	62%
Berglunds snabbköp	A	17	11.283	487.762	1%	64%
Bottom-Dollar Markets	A	18	10.583	498.346	1%	65%
Godos Cocina Típica	A	19	10.484	508.830	1%	66%
Blondel père et fils	A	20	10.136	518.965	1%	68%
Around the Horn	A	21	9.979	528.944	1%	69%
HILARIÓN-Abastos	B	22	9.392	538.336	1%	70%
Victuailles en stock	B	23	8.681	547.017	1%	71%
Old World Delicatessen	B	24	8.502	555.519	1%	72%
White Clover Markets	B	25	8.331	563.850	1%	73%
Tortuga Restaurante	B	26	8.330	572.180	1%	75%
Richter Supermarkt	B	27	8.302	580.482	1%	76%
LINO-Delicatesses	B	28	7.982	588.464	1%	77%
Ricardo Adocicados	B	29	7.955	596.419	1%	78%
Vaffeljernet	B	30	7.238	603.657	1%	79%
Simons bistro	B	31	6.948	610.605	1%	80%
Maison Dewey	B	32	6.823	617.428	1%	80%
Wellington Importadora	B	33	6.717	624.145	1%	81%
Great Lakes Food Market	B	34	6.366	630.511	1%	82%
Die Wandernde Kuh	B	35	6.125	636.636	1%	83%
Toms Spezialitäten	B	36	5.933	642.570	1%	84%
Drachenblut Delikatessen	B	37	5.869	648.439	1%	84%
Pericles Comidas clásicas	B	38	5.651	654.090	1%	85%
Magazzini Alimentari Riuniti	B	39	5.553	659.643	1%	86%
Océano Atlántico Ltda.	B	40	5.433	665.076	1%	87%
Wartian Herkku	B	41	5.238	670.313	1%	87%
Tradição Hipermercados	B	42	4.877	675.190	1%	88%
Piccolo und mehr	B	43	4.419	679.609	1%	89%
Chop-suey Chinese	B	44	4.355	683.964	1%	89%
Folies gourmandes	B	45	4.317	688.281	1%	90%
Antonio Moreno Taquería	C	46	4.172	692.453	1%	90%
Santé Gourmet	C	47	3.948	696.400	1%	91%
Seven Seas Imports	C	48	3.881	700.282	1%	91%
Island Trading	C	49	3.751	704.032	0%	92%
Cactus Comidas para llevar	C	50	3.652	707.684	0%	92%
Reggiani Caseifici	C	51	3.596	711.280	0%	93%

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Furia Bacalhau e Frutos do Mar	C	52	3.445	714.725	0%	93%
Hanari Carnes	C	53	2.950	717.675	0%	93%
Princesa Isabel Vinhos	C	54	2.913	720.588	0%	94%
Que Delícia	C	55	2.899	723.488	0%	94%
Morgenstern Gesundkost	C	56	2.734	726.222	0%	95%
Wolski Zajazd	C	57	2.734	728.956	0%	95%
B's Beverages	C	58	2.731	731.687	0%	95%
Split Rail Beer & Ale	C	59	2.528	734.215	0%	96%
Lonesome Pine Restaurant	C	60	2.459	736.673	0%	96%
Blauer See Delikatessen	C	61	2.380	739.053	0%	96%
Trail's Head Gourmet Provisioners	C	62	2.378	741.431	0%	97%
Let's Stop N Shop	C	63	2.355	743.786	0%	97%
Alfkiii	C	64	2.263	746.049	0%	97%
Romero y tomillo	C	65	2.212	748.261	0%	97%
Wilman Kala	C	66	1.896	750.157	0%	98%
La maison d'Asie	C	67	1.853	752.010	0%	98%
Gourmet Lanchonetes	C	68	1.796	753.806	0%	98%
La corne d'abondance	C	69	1.689	755.494	0%	98%
Franchi S.p.A.	C	70	1.291	756.785	0%	99%
Familia Arquibaldo	C	71	1.269	758.054	0%	99%
Comércio Mineiro	C	72	1.242	759.296	0%	99%
Bólido Comidas preparadas	C	73	1.160	760.456	0%	99%
Rancho grande	C	74	1.149	761.605	0%	99%
Consolidated Holdings	C	75	991	762.596	0%	99%
France restauration	C	76	982	763.579	0%	99%
Spécialités du monde	C	77	969	764.548	0%	100%
GROSELLA-Restaurante	C	78	858	765.406	0%	100%
Vins et alcools Chevalier	C	79	654	766.060	0%	100%
Ana Trujillo Emparedados y helados	C	80	591	766.651	0%	100%
Du monde entier	C	81	538	767.189	0%	100%
Galería del gastrónomo	C	82	522	767.712	0%	100%
The Cracker Box	C	84	465	768.177	0%	100%
Laughing Bacchus Wine Cellars	C	85	199	768.377	0%	100%
Centro comercial Moctezuma	C	86	100	768.476	0%	100%
North/South	C	87	45	768.521	0%	100%
The Big Cheese	C	83	-732	767.789	0%	100%
Total general			767.789		100%	

MÓDULO DE SCGABC DE CLASIFICACIÓN ABC AUTOMÁTICO

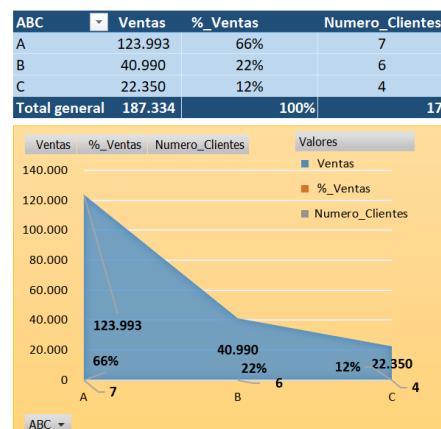
¿Qué es el método de clasificación ABC?

El método de clasificación ABC, permite clasificar una variable por importancia, veamos un ejemplo: si una empresa quiere clasificar sus clientes entre 3 distintas categorías:

- **Categoría A:** son clientes cuyo valor de ventas es el más alto, representan entre el 70% de las ventas, pero no son más que el 20% de los clientes, por ejemplo.
- **Categoría B:** son clientes que representan entre el 20% de las ventas, pero concentran el 30% de los clientes.
- **Categoría C:** Representa la mayor cantidad de clientes a los que vende la empresa, en general un 10% de ventas, es el más bajo, llegando hasta el 50% en número de clientes.

Ejemplo: Clasificación de ventas por cliente

Cliente_nombre	ABC	orden	Ventas	Acum_Ventas	%_Ventas	%_Acumulado
QUICK-Stop	A	1	38.318	38.318	20%	20%
Ernst Handel	A	2	30.543	68.861	16%	37%
Save-a-lot Markets	A	3	14.235	83.096	8%	44%
Seven Seas Imports	A	4	11.570	94.667	6%	51%
White Clover Markets	A	5	10.976	105.642	6%	56%
LILA-Supermercado	A	6	9.240	114.883	5%	61%
Hungry Owl All-Night Grocers	A	7	9.110	123.993	5%	66%
La maison d'Asie	B	8	8.290	132.282	4%	71%
Rattlesnake Canyon Grocery	B	9	7.642	139.924	4%	75%
Wartian Herkku	B	10	6.499	146.423	3%	78%
Bottom-Dollar Markets	B	11	6.261	152.684	3%	82%
Lehmans Marktstand	B	12	6.235	158.918	3%	85%
Piccolo und mehr	B	13	6.065	164.983	3%	88%
HILARIÓN-Abastos	C	14	5.907	170.890	3%	91%
Bon app'	C	15	5.610	176.500	3%	94%
Berglunds snabbköp	C	16	5.482	181.981	3%	97%
Victuailles en stock	C	17	5.352	187.334	3%	100%
Total general			187.334		100%	



¿Qué ventajas tiene este módulo del SCGABC?

- ✓ Permite clasificar por importancia económica todo tipo de variables, por ejemplo:
 - A los clientes, (facturación, deuda pendiente, márgenes, etc.).
 - A los productos (facturación, nuevos productos, márgenes, rotación stocks, volumen de stocks en valor, etc.).
 - A los vendedores (cifra de ventas, abonos, etc.).
 - A los proveedores
 - A los stocks (rotación, valor del stock, etc.)
 - Y a cualquier otra variable que se necesite.
- ✓ Se pueden hacer los análisis comparativos para un periodo concreto o entre años
- ✓ Los resultados son inmediatos pues el usuario puede decidir que periodos utilizar
- ✓ Conocer cambios en la situación de los clientes, artículos, stocks, proveedores, etc.

7.10 Sistema de control de objetivos de venta

Objetivos de ventas

Para todas las empresas es muy importante tener claros los objetivos de ventas a alcanzar, para el año en curso. Estos objetivos de ventas deben estar reflejados en la planificación de ventas y ser comunicados a toda la organización comercial.

El objetivo principal de cualquier empresa es conseguir aumentar si es posible el volumen de ventas previsto. La clave es conseguir más ventas y para ello se necesitan más clientes o nuevos productos.

Pues bien, es con base en estos dos ejes sobre los que habremos de marcar los objetivos dentro del plan de ventas, y por consiguiente los incentivos a los vendedores.

Las empresas quieren vender más, con una cartera de clientes y de productos adecuada, evitando concentrar los riesgos en clientes puntuales y defendiendo el margen de la empresa.

Un objetivo de ventas es un cálculo aproximado de cuántos servicios y productos se venderán durante un determinado período basándose en suposiciones económicas y de marketing.

Para poder definir un objetivo de ventas, se deben tener en cuenta algunos aspectos:

- Simples: debe ser entendidos, sin ambigüedades.
- Medibles: para evaluar el éxito conseguido.
- Ambiciosos: que suponga nuevas metas.
- Realistas: alcanzables, concretos y realizables.
- Programados en tiempo: compromiso en el plazo de consecución.

Los objetivos de ventas deben estar claramente definidos, no sólo para el director comercial, sino para toda la organización comercial para poder realizar así un mejor seguimiento de los mismos.

Asegurarse del cumplimiento de los objetivos es un aspecto clave, es necesario a veces analizar su grado de cumplimiento, a un plazo semanal e incluso diario. De esta forma podrá mostrarnos como se cumplen a su equipo comercial y analizar las desviaciones actuando después sobre ellas, para lograr alcanzar los objetivos mensuales.

Lo ideal es que se realicen controles previos antes del cierre mensual, lo cual posibilita acciones preventivas y/o correctoras. Para evitar al máximo las desviaciones negativas.

Los objetivos de venta pueden ayudar a:

- ✓ **Captar nuevos clientes**, si la estrategia comercial se basa en captar más clientes, los objetivos de ventas deberán servir para aumentar la cifra global de ventas, y conseguir nuevos clientes. Por lo que también deberemos definir un objetivo de ventas para clientes nuevos, cierto nicho de mercado o dientes sectores de actividad.
- ✓ Si la estrategia comercial se basa en **aumentar la cartera de productos**, como objetivos de ventas deberemos marcarnos además la venta de ciertos productos en fase de introducción o aumentar la compra media, o el mix de productos comprados por los clientes.
- ✓ **Vender la mayor cantidad de productos o servicios** posible existentes o nuevos, aunque ello suponga reducir los márgenes.
- ✓ **Aumentar el porcentaje de ventas en el mercado** que controla la empresa. Suele utilizarse en mercados maduros que están más estancados.
- ✓ Los objetivos se orientan a vender de una forma que se puedan **aumentar los márgenes** y ganar más rentabilidad
- ✓ **Aumentar la presencia**, un objetivo de venta puede ser estar presente en los principales distribuidores o tiendas, como paso previo a poder generar volumen y rentabilidad.
- ✓ **Ampliar el número de productos o servicios** que se vende a un distribuidor o cliente concreto, con el propósito de que aumente su compromiso con la empresa.
- ✓ **Aumentar la fidelización como un objetivo de venta**, puede consistir en mantener la base de los clientes actuales, utilizando diferentes acciones de fidelización o de venta cruzada que les retengan en nuestra empresa.



Informes sobre control de objetivos de ventas

Para la realización de un informe de control de objetivos ventas debemos marcar unos valores objetivos y cuantificables sobre el futuro deseable de la empresa en el corto plazo, por ejemplo un año.

De igual modo, para poder realizar un informe de control y seguimiento de las ventas es necesario que haya una estrategia corporativa definida y unas líneas de negocio fijadas sobre las que orientar los contenidos de los informes que utilicemos para plasmar la evolución de las ventas de cada departamento o responsable. En la empresa se podrá construir un informe de ventas que se genere desde cada responsable de área. Los mandos intermedios y jefes de área deben tener a su disposición los informes de ventas necesarios también.

Cómo fijar los objetivos de ventas

Para fijar unos objetivos de venta reales, necesitaremos un análisis de la empresa, y también de datos del sector de la actividad y de las acciones de la competencia. Los objetivos de ventas deben ser lo más reales y alcanzables posibles. Por eso el objetivo no es más que el volumen o importes de ventas que se pretende alcanzar durante un periodo de tiempo determinado.

Para obtener los objetivos de ventas hay que seguir algunos pasos:

- Analizar las ventas de los dos últimos años para conocer las tendencias del negocio y/o mercado.
- Calcular el margen que han producido las ventas realizadas. Hay que tener en cuenta, el proceso de compras del producto o servicio, la cuota de mercado de la empresa y el tipo de cliente al que nos dirigimos y su comportamiento actual y futuro.
- Analizar el comportamiento del sector donde compite la empresa durante los últimos años y su futuro.
- Estudiar de la competencia todos los aspectos posibles, para ello puedes consultar las cuentas anuales de cada uno de tus competidores, anuarios estadísticos, etcétera.

Con toda la información anterior, se deben establecer los objetivos de venta de cada producto o servicio que ofrece la empresa, por mercados, países, clientes, familias, etcétera.

Las revisiones trimestrales nos ayudarán a actualizar aún más los objetivos de ventas futuros y un análisis de la situación al final del ejercicio nos ayudará a determinar si los objetivos de ventas establecidos se han cumplido y saber los motivos de sus desviaciones en caso contrario.



Informes para el control de los objetivos de ventas

Cada informe de ventas debe estar adaptado y optimizado para que la información que muestre sea de total relevancia e interés para la persona a la que se le envía.

Por todo ello, las personas encargadas de hacer informes deben tener en mente qué quieren analizar y a qué necesidades u objetivos responden los informes. De otro modo se estaría rebajando la calidad de estos, y por consiguiente la calidad de la toma de decisiones asociadas a la información que contiene el informe.

El BI proporciona información en tiempo real para el seguimiento de las ventas reales contra las ventas previstas, lo que ayuda a la organización a afinar el proceso de venta. Para los gerentes de ventas, la función de previsión ofrece un panorama general del proceso de ventas de la compañía, así como evalúa los niveles de desempeño individual de los comerciales.

El módulo de objetivos en el SCGBI ha sido creado para controlar automáticamente si se van consiguiendo los objetivos de las ventas previstas. Los datos reales se obtienen de su sistema ERP y los datos previstos se introducen en el sistema de reporting para confeccionar los informes de la forma adecuada.

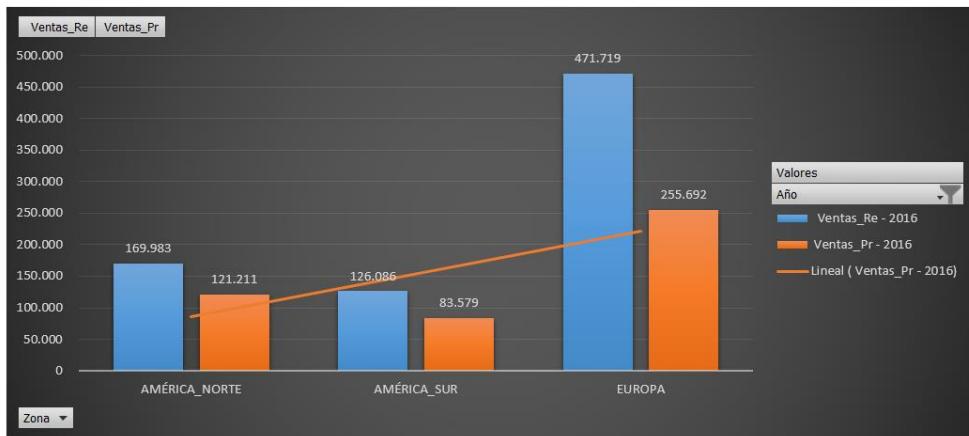
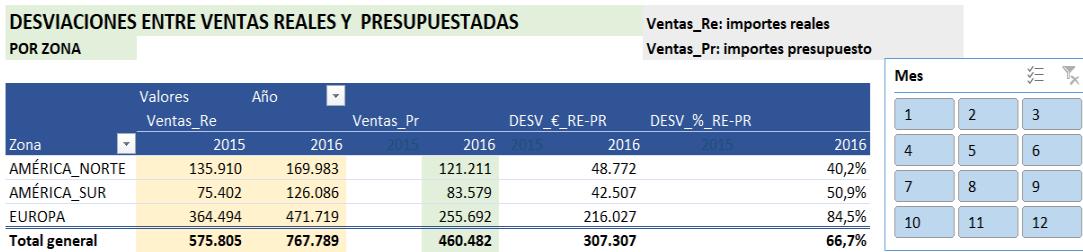
Los importes a priori se calculan por meses. Podemos crear fácilmente otras previsiones para cualquier periodo, podríamos establecer distintas proyecciones de objetivos los mensuales, trimestrales y una previsión global para el semestre y todos los valores se calculan y se asocian en el sistema de Reporting.

El módulo de versiones del Reporting nos permite afinar los objetivos de nuestra empresa con mayor precisión. Podemos indicar que queremos controlar las ventas **en base a usuario**. En este caso, no sólo vamos a sacar las ventas en el período indicado, sino que la aplicación acumulará sólo las ventas de ese usuario. Así podríamos tener un análisis para cada uno de nuestros comerciales en diferentes períodos, por ejemplo.

Podemos configurar un objetivo para que acumule **en base a las categorías de productos o sobre un producto/servicio específico, familia, vendedor, cliente, etcétera**. También existe la opción de seleccionar un determinado producto o servicio, con lo que podemos seguir de cerca las ventas de productos especiales o promocionales.



EJEMPLOS



DESVIACIONES ENTRE VENTAS REALES Y PRESUPUESTADAS POR FAMILIA

Familia	Valores		Año		Ventas_Pr		DESV_€_RE-PR		DESV_%_RE-PR	
	Ventas_Re	Año	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Bebidas	91.806	165.937			110.138		55.800		50,7%	
Carnes	80.619	85.870			54.913		30.958		56,4%	
Condimentos	52.422	70.376			43.323		27.053		62,4%	
Frutas/Verduras	39.910	76.719			52.544		24.175		46,0%	
Granos/Cereales	54.490	56.735			35.118		21.618		61,6%	
Lácteos	113.854	127.199			63.127		64.072		101,5%	
Pescado/Marisco	62.481	87.409			50.588		36.820		72,8%	
Repostería	80.223	97.543			50.731		46.811		92,3%	
Total general	575.805	767.789			460.482		307.307		66,7%	



El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

DESVIACIONES ENTRE VENTAS REALES Y PRESUPUESTADAS						
POR VENDEDOR Y CLIENTE						
Vendedor	ARNOLD					
Cliente_nombre	Valores	Año	Ventas_Re	Ventas_Pr	DESV_%_RE-PR	
	2015	2016	2016	2016	2015	2016
Ana Trujillo Emparedados y helados	792	591	475	117	24,5%	
Antonio Moreno Taquería	6.765	4.172	4.153	19	0,5%	
Centro comercial Moctezuma	0	100	95	5	5,3%	
Pericles Comidas clásicas	371	5.651	3.959	1.693	42,8%	
Tortuga Restaurante	1.636	8.330	5.154	3.175	61,6%	
Total general	9.564	18.844	13.835	5.008	36,2%	

DESVIACIONES ENTRE VENTAS REALES Y PRESUPUESTADAS						
POR VENDEDOR Y CLIENTE						
Vendedor	Cliente_nombre	Valores	Año	Ventas_Re	Ventas_Pr	DESV_%_RE-PR
		2015	2016	2016	2016	2015 2016
ADAM	Drachenblut Delikatessen	82	5.869	5.054	815	16,1%
ALAN	Save-a-lot Markets	48.673	70.690	48.384	22.306	46,1%
ALBERT	Cactus Comidas para llevar	956	3.652	3.199	453	14,2%
ALBERT	Océano Atlántico Ltda.	421	5.433	4.682	751	16,0%
ALBERT	Rancho grande	1.115	1.149	1.080	69	6,4%
ALEXANDRA	Berglunds snabbköp	12.387	11.283	5.503	5.779	105,0%
ALEXANDRE	Great Lakes Food Market	5.171	6.366	6.258	108	1,7%
ALLAN	Wilman Kala	2.678	1.896	2.129	-233	-10,9%
ALLISON	Split Rail Beer & Ale	5.450	2.528	2.315	213	9,2%
ANDRE	Vaffeljernet	14.636	7.238	3.679	3.559	96,7%
ANDREW	Victuailles en stock	5.352	8.681	2.245	6.436	286,6%

DESVIACIONES ENTRE VENTAS REALES Y PRESUPUESTADAS						
POR FAMILIA Y PAÍS						
Familia	País	Valores	Año	Ventas_Re	Ventas_Pr	DESV_%_RE-PR
		2015	2016	2016	2016	2015 2016
Bebidas	Alemania	28.563	11.930	8.804	3.126	35,5%
Bebidas	Argentina	790	5.770	4.993	777	15,6%
Bebidas	Austria	4.251	20.587	4.881	15.706	321,8%
Bebidas	Bélgica	402	18.063	15.542	2.522	16,2%
Bebidas	Brasil	4.675	18.784	7.164	11.620	162,2%
Bebidas	Canadá	1.613	2.164	1.378	786	57,0%
Bebidas	Dinamarca	2.111	1.126	533	594	111,5%
Bebidas	España	0	2.236	1.780	457	25,7%
Bebidas	Estados Unidos	18.240	43.162	44.164	-1.002	-2,3%
Bebidas	Finlandia	2.526	716	417	299	71,7%
Bebidas	Francia	6.275	10.677	2.936	7.742	263,7%
Bebidas	Irlanda	1.722	2.693	1.074	1.618	150,6%
Bebidas	Italia	100	2.368	1.782	585	32,8%
Bebidas	México	2.372	6.769	3.315	3.455	104,2%
Bebidas	Noruega	197	2.661	2.927	-266	-9,1%
Bebidas	Polonia	291	789	514	275	53,5%
Bebidas	Portugal	337	2.108	2.213	-105	-4,8%
Bebidas	Reino Unido	9.635	2.841	1.730	1.110	64,2%
Bebidas	Suecia	2.941	5.636	1.545	4.091	264,8%

7.11 Ejemplo de tipos de panel y de dashboard

Un dashboard (índicador) o cuadro de mando es una representación gráfica de los principales indicadores (KPI) que intervienen en la actividad de una organización, el dashboard debe jugar un papel fundamental en el sistema de control de gestión, permitirá identificar rápidamente los problemas, y tomar las decisiones en base a datos y no a la intuición o información incompleta.

¿Qué es un dashboard?

Es una representación gráfica de los principales indicadores (KPI) que intervienen en la consecución de los objetivos de negocio, y que está orientada a la toma de decisiones para optimizar la estrategia de la empresa.

Un dashboard debe transformar los datos en información y está en conocimiento para el negocio

Un *dashboard* nos permite **hacer un seguimiento del grado de cumplimiento** de los objetivos de negocio.

Un *dashboard* es una foto ‘fija’ de los **principales indicadores de nuestro negocio**, no un lugar donde estudiar un determinado tema, cruzar variables, etc. etc.

Un *dashboard* debe ayudarnos (guiarnos) a **identificar el origen de ese dato positivo o negativo que hemos detectado, que nos permita tomar una decisión al respecto**, el análisis en detalle de los ‘porqués’ se debe hacer en un informe en concreto o en otra herramienta diseñada para ello.

DASHBOARD-CUADRO DE MANDO –INDICADOR KPI

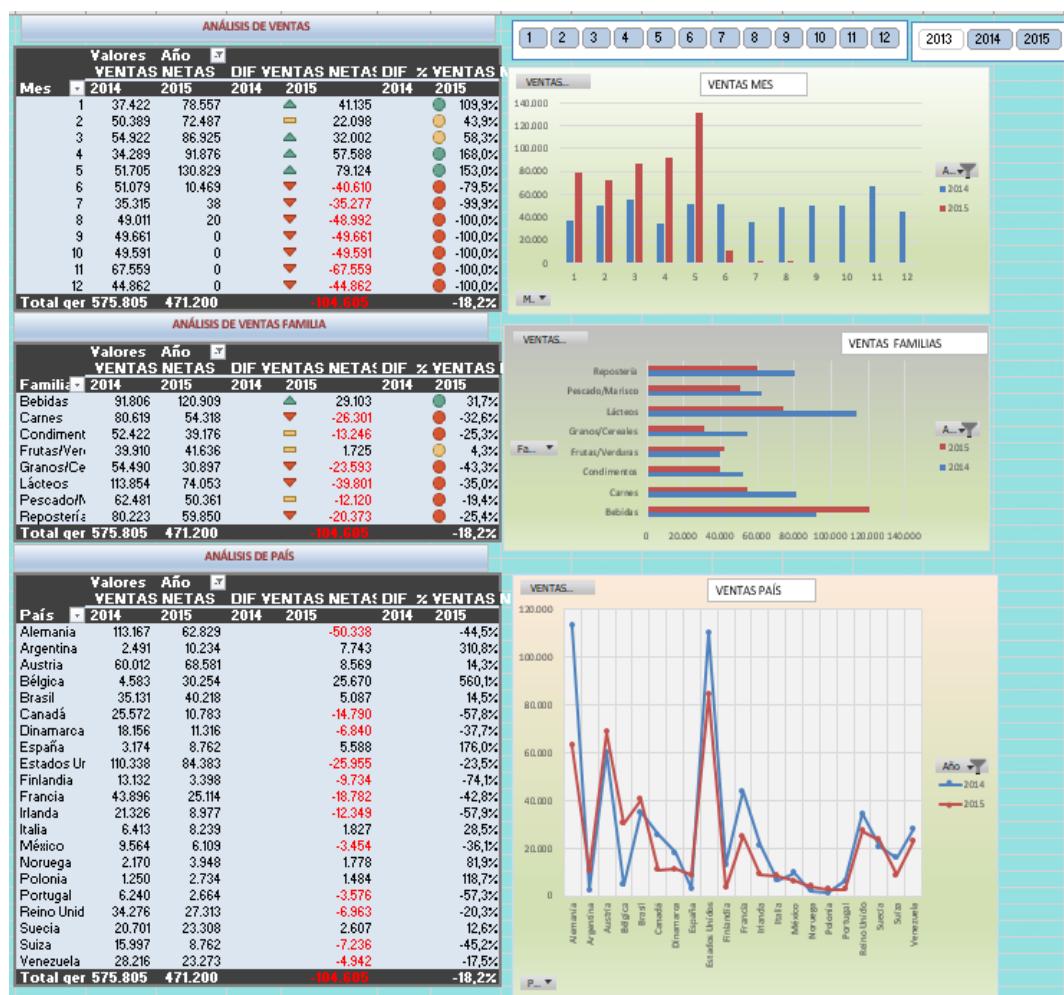
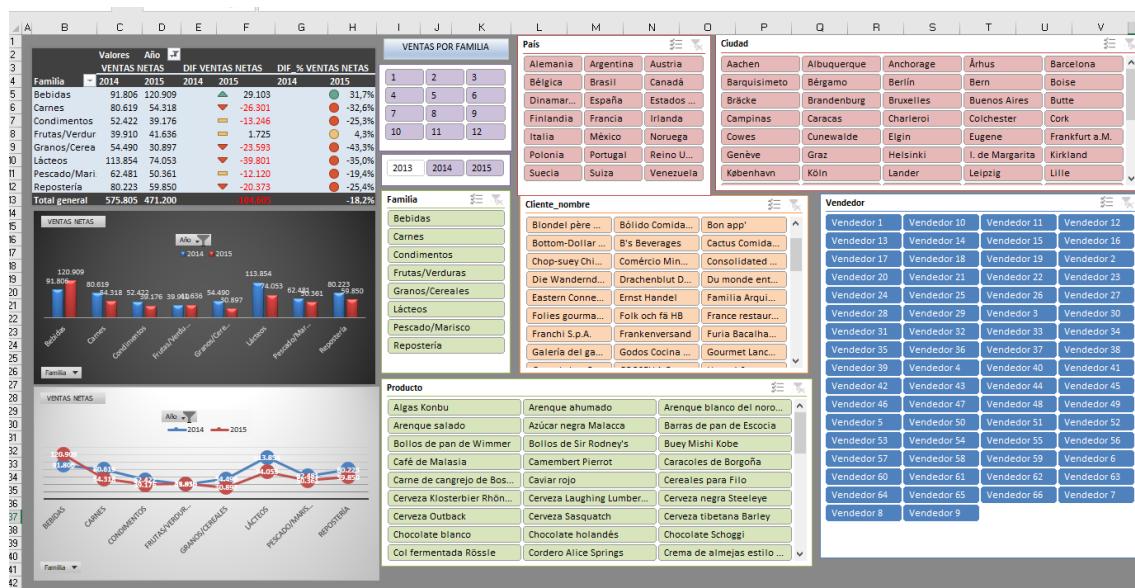


Versión	(Todas)	Año	Valores
PYG_3	2013	Importe_RE	54.836
3_RESULTADO		Importe_PR	60.823

Versión	(Todas)	Año	Valores
PYG_2	2013	Importe_RE	100.982
2_BAITDA		Importe_PR	113.023

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

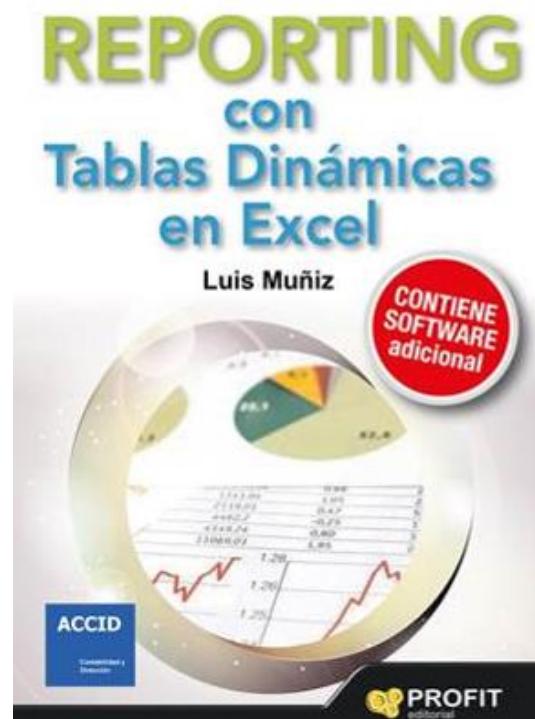
Un panel de datos se expresa así:

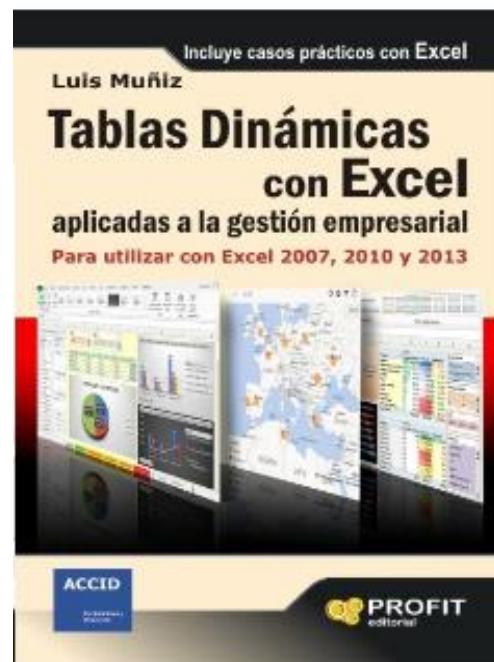
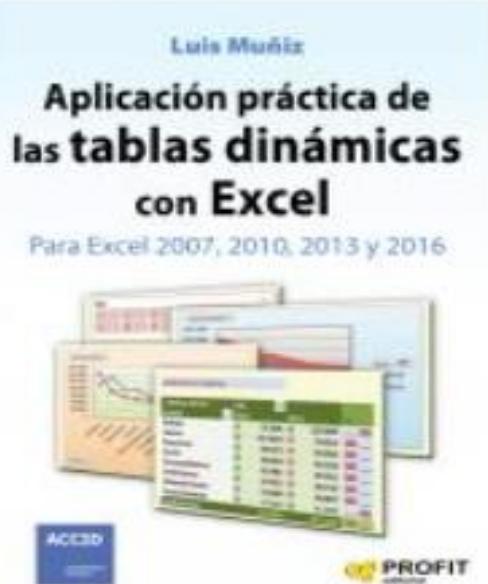
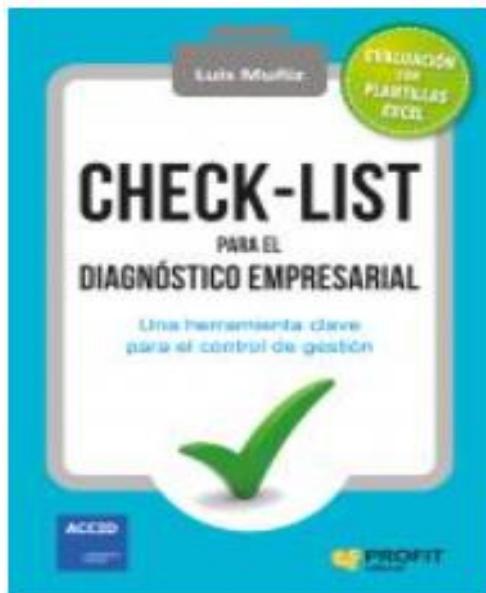


8. Publicaciones

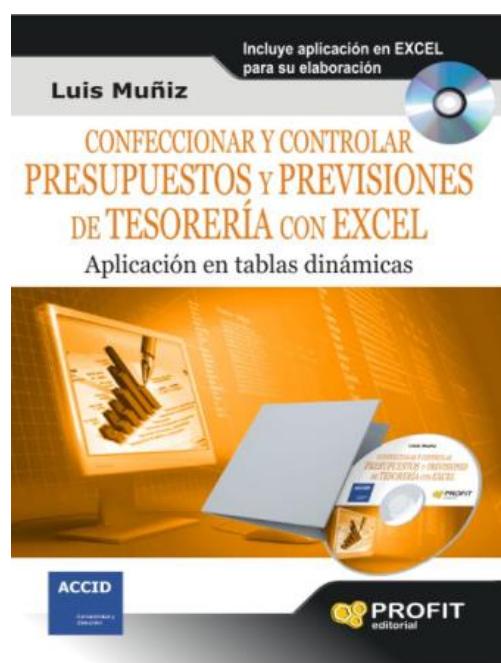
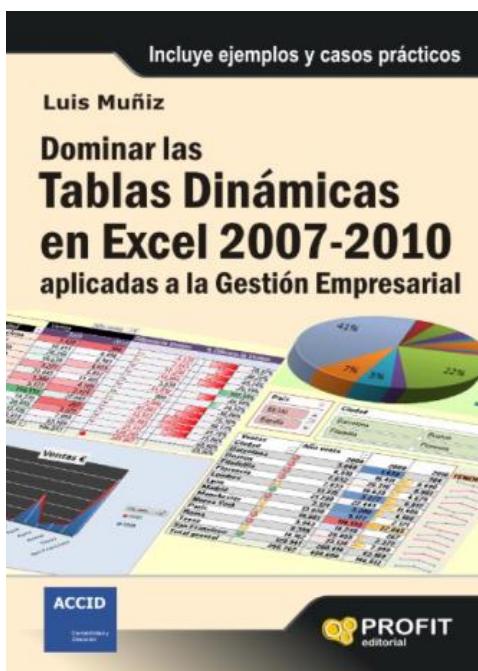
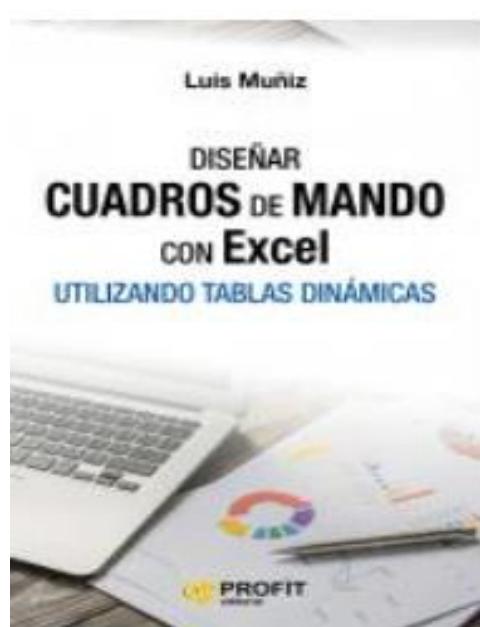
8.1 Libros publicados

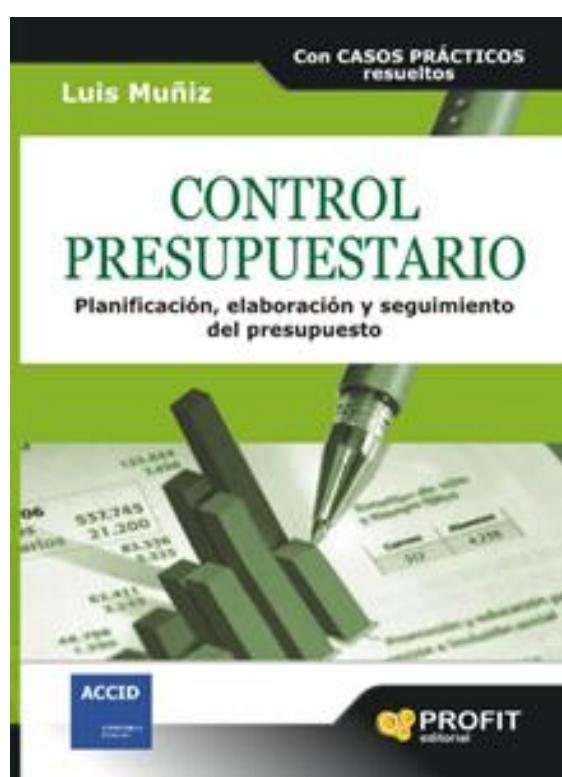
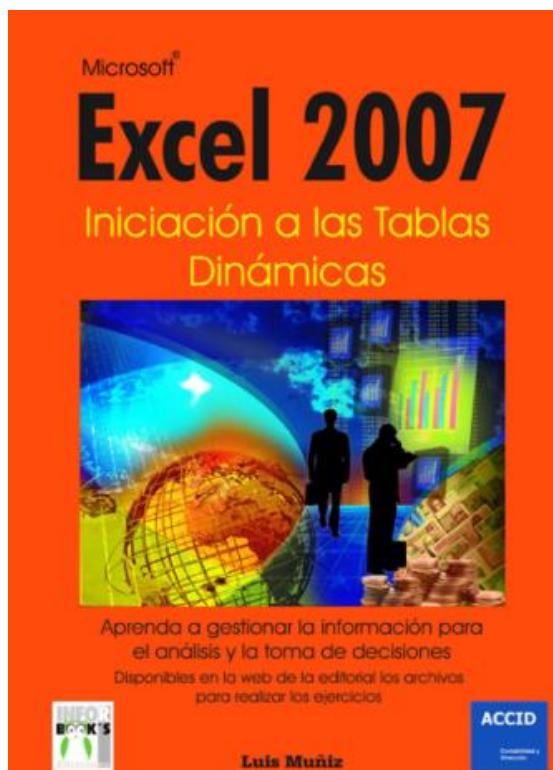
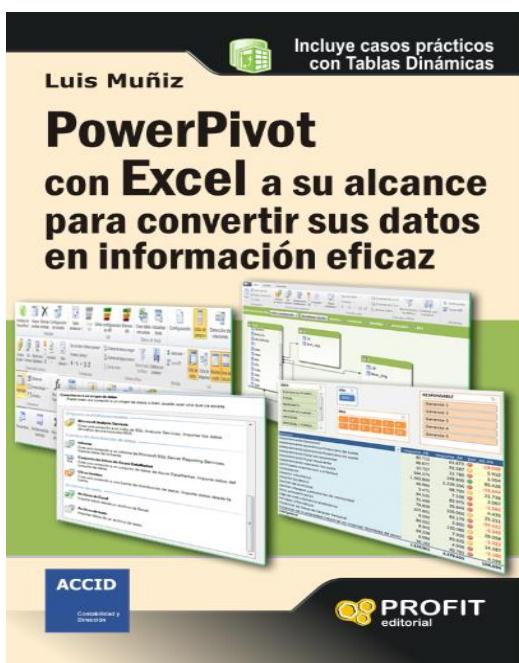
Libros publicados:





El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial





9. Nuestros cursos de formación

9.1 Presentación de nuestros seminarios

Seminarios

Nuestros seminarios están impartidos por **profesionales con experiencia** práctica en las diferentes materias y áreas siendo habitualmente realizados en la propia empresa, o centro de formación, obteniendo los participantes el conocimiento teórico-práctico y tratan temas reales del día a día de la empresa.

Programas “**In Company**” diseñados específicamente para la formación de grupos de empleados de una empresa en torno a cualquiera de las materias impartidas por nuestros profesionales. Cursos para empresas diseñados ad hoc para proporcionar una visión integral a grupos de personas procedentes de diferentes áreas de la empresa.

Estas personas que asisten a los seminarios,

No son expertos del área de las tablas dinámicas y el control de gestión, pero ven como se necesita integrar cada vez más estos conocimientos en sus puestos de trabajo.

Necesitan entender cómo el conocimiento de la información les puede potenciar eficacia en su actual puesto de trabajo.

Tras el seminario podrán,

Desarrollar mejor su trabajo aplicando los conocimientos adquiridos.

Entender mejor las herramientas enseñadas para así cubrir mejor las necesidades de sus puestos de trabajo

Lista de seminarios actuales

- **Aplicación práctica de las Tablas Dinámicas con Excel en la gestión financiera, contable y auditoría. Para mejorar con la eficacia y productividad diaria.**
- **Aplicación práctica de las tablas dinámicas con Excel al área financiera, control presupuestario y gestión de indicadores.**
- **Como diseñar un sistema de Reporting y cuadros de mando con Tablas Dinámicas de Excel.**
- **Herramientas prácticas con tablas dinámicas de Excel para mejorar el control de gestión.**
- **Como confeccionar y controlar el presupuesto utilizando tablas dinámicas con Excel. Un modelo para optimizar el control presupuestario.**
- **Aplicación práctica de las Tablas Dinámicas con Excel para gerentes, directores generales y directores de departamentos.**
- **Cómo aplicar las Tablas Dinámicas con Excel para mejorar la Gestión Comercial: control de objetivos e indicadores.**
- **Aplicación práctica de las Tablas Dinámicas con Excel a las áreas de Logística y de Compras.**
- **Taller de formación práctica: cuadros de mando, dashboard e indicadores con tablas dinámicas de excel**

Características de los seminarios

- Son seminarios eminentemente prácticos 7 horas de ejercicios y 1 de teoría, en total 8 horas totales de clase.
- El alumno sale del seminario con conocimientos y herramientas para aplicarlos en la empresa de forma inmediata.
- La documentación es exclusiva y toda en formato de archivos no hay papel.
- Ahora tenemos dos libros en pdf en exclusiva para los alumnos.
- Se pueden hacer los seminarios con unos conocimientos mínimos de Excel.
- Todo lo que se realiza en clase tiene su posterior soporte para que el alumno pueda consultar y practicarlo.
- Abarcan toda una serie de temas empresariales con una amplitud sin precedentes.
- No son seminarios de Excel sino que se aplican a casos empresariales reales.
- El profesor es una de las personas de referencia en el tema a nivel mundial.

10. Nuestra experiencia

10.1 Presentación de SisConGes & Estrategia

Somos expertos en implantar herramientas de control de gestión y estrategias de reestructuración. Desde el año 2005 **SisConGes & Estrategia** es una consultora que utiliza los instrumentos más eficaces de control de gestión y los sistemas de información para mejorar la gestión empresarial y ayudar a conseguir los objetivos estratégicos previstos de nuestros clientes.

Nuestra filosofía de trabajo se fundamenta en la colaboración constante con nuestros clientes y en el diseño de soluciones a medida, que satisfagan sus necesidades. Nuestro tamaño y la excelente cualificación de nuestros profesionales nos permiten ofrecer, como valor añadido, un servicio personalizado y de alta calidad a unos precios competitivos.

Nuestro modelo de negocio

Ofrecemos a nuestros clientes un servicio personalizado, como consultores especializados, analizamos sus necesidades y les ofrecemos soluciones abiertas para que puedan elegir la fórmula más satisfactoria según su presupuesto y prioridades, estamos orientados a conseguir resultados.

La implicación y compromiso son la clave que nos diferencia porque aplicamos una metodología de eficacia probada y nuestra experiencia acumulada nos permite ofrecer conocimientos adquiridos en diferentes situaciones empresariales y nos permite aportar soluciones prácticas.

La implicación es total con el objetivo de acompañar a nuestros clientes en la implantación de las soluciones más adecuadas. Somos consultores convertidos en miembros de las empresas para implantar las soluciones aprobadas.

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Todo esto hace que estemos comprometidos con los resultados siendo el reflejo de nuestra filosofía la objetividad y la honestidad, como valores fundamentales que aportamos a nuestros clientes.

Nuestro equipo de trabajo

Está formado por un grupo de profesionales con elevada experiencia en diferentes sectores y en la puesta en marcha de los diferentes tipos de servicios. De esta forma podemos ayudar a nuestros clientes a conseguir los mejores resultados.

Nuestro equipo puede convertir cada proyecto en un éxito, ofreciendo al cliente la satisfacción que esperaba, gracias a nuestra experiencia proporcionamos el conocimiento y las herramientas necesarias para mejorar toda la gestión de su organización en las diferentes áreas, con un valor añadido importante.

Metodología de trabajo

En la etapa inicial y común a todos los clientes, se identifican los aspectos a mejorar de cada área o de la empresa en general, ya que conocer previamente con detalle lo que hay que hacer y cómo hacerlo es indispensable, como también es necesario cuantificar lo que se va a conseguir y de qué forma. Posteriormente se consensuan con el cliente las herramientas a utilizar, las medidas del plan de implantación, las decisiones a tomar, los objetivos a alcanzar, y todo aquello que sea necesario para alcanzar los objetivos propuestos. Finalmente proponemos acompañar en la implantación del proyecto en el día a día de nuestros clientes para ayudarle y darle soporte en los cambios efectuados con el objetivo de conseguir los resultados previstos.

Para alcanzar nuestros objetivos es necesario y desde el primer momento involucrar a todas las personas que forman parte del equipo de nuestro cliente. Las personas sólo implantan aquello que comprenden, creen y participan. Es por ello que nos implicamos en la gestión aportando experiencia, conocimientos, trabajo en equipo y realizando un soporte directo en el día a día.

Las principales razones que nos ayudan a conseguir resultados son

- ✓ **Diagnóstico previo a las acciones a tomar:** la mayoría de nuestros servicios requieren previamente un diagnóstico sobre las áreas de la empresa implicadas. El objetivo es diseñar con criterio los planes de acción con los que conseguir las mejoras o la creación del valor buscada en cada.
- ✓ **Metodología apropiada:** nuestros servicios permiten conseguir aumentar los resultados que genera el negocio aplicando una metodología.
- ✓ **Alto compromiso con el cliente:** sólo planteamos mejoras y planes de acción que seamos capaces de conseguir junto al equipo de nuestros clientes.

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

- ✓ **Aportación de valor los servicios** deben generar un impacto significativo de mejora de la cuenta de resultados, el objetivo debe ser que el cliente recupere la inversión lo antes posible.
- ✓ **Gestión de cambios culturales:** el trabajo se realiza junto con el equipo de la compañía, consiguiendo involucrarlos en los planes de acción, cambiando comportamientos para asegurar la optimización de los resultados.
- ✓ **Continuidad de los cambios y mejoras:** nuestro objetivo es dejar implantado en las empresas los indicadores y formas de trabajar más adecuadas para que estas por si mismas puedan mantenerse en el tiempo e incluso seguir optimizando en el futuro los resultados.

Nuestros clientes

Implementamos los diferentes servicios con empresas de tamaño medio, pertenecientes a diferentes sectores que necesiten ser gestionadas mediante las herramientas de control de gestión y las estrategias para mejorar los resultados y ser más competitivas.

Para conseguirlo, creamos una relación duradera con nuestros clientes que permite conseguir que los cambios y sistemas implantados sigan funcionando en el futuro.

Nuestro equipo

Luis Muñiz es el Socio Director de SisConGes & Estrategia es un reconocido directivo, consultor experto en la mejora de la competitividad y resultados de empresa. Conoce perfectamente el funcionamiento de la empresa porque ha trabajado durante 12 años en diferentes organizaciones. Su experiencia como consultor abarca más de 100 empresas tanto en situaciones de crisis como de crecimiento desde hace más de 10 años. Está considerado como uno de los mayores expertos en España sobre Control de Gestión, Business intelligence, gestión con Tablas Dinámicas y PowerPivot, además es experto en TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) ha escrito más de 16 libros de gestión empresarial, ha impartido más de 100 seminarios y conferencias, es formador en diferentes escuelas de negocio, ha escrito más de 50 artículos de gestión empresarial.

Además, es asesor de diferentes organizaciones y asociaciones. Sus áreas de mayor experiencia son la gestión del control de gestión, estrategia y dirección, marketing y ventas, finanzas y costes y business intelligence. Es Economista, Auditor, diplomado y master en control de gestión y finanzas.

El resto de nuestro equipo está formado por profesionales en el ámbito económico y de tecnología informática,

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

NUESTROS SERVICIOS

BUSINESS INTELLIGENCE

- Diseño de sistemas de business intelligence mediante consultas dinámicas

Mediante la utilización de las tablas dinámicas, herramienta de la que poseemos una elevada experiencia en numerosas implantaciones, diseñamos un sistema de business intelligence para cada una de las áreas de la empresa mediante informes dinámicos, indicadores y gráficos.

SISTEMA CONTROL GESTIÓN

- Evaluación y mejora del sistema de control de gestión
- Cuadro de mando mediante indicadores por áreas o responsables
- Diseño e implantación de presupuestos
- Plan de Gestión Integrado

FORMACIÓN

- Formación en diferentes áreas de control de gestión



SisConGes & Estrategia



SOLUCIONES SIMPLES PARA PROBLEMAS COMPLEJOS

Sisconges & Estrategia, S.L.

Oficinas: c/ Rosellón, 297 Local,

08037 Barcelona

www.sistemacontrolgestion.com

Info@sistemacontrolgetion.com



**El BUSINESS INTELLIGENCE es
el soporte básico de su sistema de**

10.2 Experiencia en business intelligence

SisConGes & Estrategia, empresa que lleva muchos años implantando sistemas de business intelligence, ERP y CRM, así como sistemas de control de gestión, les presentamos una herramienta que permitirá a las organizaciones mejorar su gestión. **Para nosotros el software es el medio y el fin es ayudarles a conseguir los resultados previstos a través de unos sistemas de información eficientes.**

Nuestra experiencia:

- **Más de 100** sistemas de Reporting instalados en empresas de diferentes sectores y actividad.
- **Más de 2100** seminarios realizados desde mayo del 2011 sobre tablas dinámicas.
- **9 libros escritos** utilizando las tablas dinámicas y PowerPivot de Excel.
- Un equipo de profesionales: economistas, expertos en Tic y programación.

Desde **SisConges & Estrategia** ofrecemos todo nuestro conocimiento en la implantación de nuestra solución de **SCGBI** para ayudarle a mejorar de procesos críticos de su negocio de una forma innovadora. Todo ello con el objetivo último de que la persona indicada pueda acceder a la información exacta, en el momento preciso, desde el lugar que sea necesario y a través de prácticamente cualquier dispositivo. Esa es la forma de trabajar que demanda el mercado y que las empresas deben ir incorporando lo antes posible.



10.3 Ejemplos del SCGBI

El SCGReporting implantado en una empresa de comercialización de frutas, verduras y pescados con más de 50 tiendas ha permitido que se obtengan los informes para enviar a los responsables en mucho menor tiempo, con mucha más información y poder seguir el cumplimiento de los objetivos de ventas por tienda e incluso analizar cualquier tipo de datos entre períodos y al máximo detalle. En un futuro se distribuirá toda la información de forma automática a los diferentes responsables.

Una empresa con actividad de mutua de servicios asistenciales ha instalado el sistema de SCGReporting para centralizar toda la información y tenerla actualizada al día para su consulta, además pueden seguir los objetivos de gastos médicos, partida esencial en este negocio y además enviar informes de control mediante alertas a los responsables de control de gastos médicos por email y disponen de todo el detalle de los gastos para actuar de forma inmediata si es necesario.

A través del sistema SCGReporting se ha integrado la información de los diferentes tipos de software accesible por áreas de trabajo, ahora se pueden seguir los objetivos de productividad y actuar de forma inmediata, además los empleados pueden consultar a través de la intranet los informes de dedicación de horas a clientes (detallados y resumidos) y auto controlarse mucho mejor y lo mejor es que se dispone de un acceso desde internet a la información en cualquier momento y lugar característica imprescindible para optimizar el trabajo de los usuarios

Club de tenis de primer nivel con magníficas y extensas instalaciones, es importante estar informado de los diferentes acontecimientos y las altas y bajas de socios, con el SCGReporting han conseguido crear un sistema de informes que se envían de forma programada con alertas que les ha permitido de forma periódica seguir la evolución de las variables más importantes y actuar en consecuencia, es una herramienta que proporciona avisos constantes de forma automática y ayuda a los responsables mejorar la gestión de las diferentes actividades del club.

Se ha implantado el SCGReporting en una escuela con casi 2.000 alumnos y varios departamentos, con dos finalidades la primera dar acceso a la información a la Gerencia de forma ordenada y escalonada, la segunda facilitar a los diferentes responsables de las áreas los informes de control presupuestarios de forma inmediata así pueden controlar y actuar mejor sobre las desviaciones presupuestarias, todo ello ha reducido sustancialmente el trabajo de creación de informes manuales del departamento de administración.

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/infoscg/videos>

El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial

Este libro tiene como objetivos:

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

