

2012

Las 10 claves de la gestión empresarial

10 años de publicaciones

Documento resumen de los 10 libros escritos por Luis Muñiz en los 10 últimos años



Incluye la presentación del nuevo libro



Autor: Luis Muñiz

14/09/2012



Las 10 claves de la gestión empresarial

10 años de publicaciones

Documento que resume los 10 libros escritos por Luis Muñiz en estos 10 últimos años

Autor Luis Muñiz



Este documento es propiedad de Luis Muñiz, para más información
Info@sistemacontrolgestion.com
www.sistemacontrolgestion.com
Sisconges & Estrategia

Incluye la presentación del nuevo libro

Diseñar
Cuadros de Mando
con Excel
Utilizando Tablas Dinámicas

Índice

Presentación.....	5
Agradecimientos.....	6
El autor	7
Artículo: la importancia de la estrategia	8
Libros Publicados.....	12
1. Cuadros de Mando con Excel utilizando tablas dinámicas	13
1.1 Prólogo sobre Cuadros de Mando	13
1.2 La necesidad de tener un Cuadro de Mando	15
1.3 Resumen del libro: cuadro de mando con Excel	16
1.4 Índice de Cuadros de Mando con Excel	23
2. Confeccionar y controlar presupuestos y previsiones de tesorería con Excel	25
2.1 Prólogo sobre confeccionar y controlar presupuestos	25
2.2 Introducción sobre confeccionar y controlar los presupuestos.....	27
2.3 Índice de cómo confeccionar y controlar presupuestos y previsiones de tesorería.....	32
2.4 Artículo: caso práctico sobre como optimizar la confección y control del presupuesto mediante tablas dinámicas de Excel	34
3. Dominar las tablas dinámicas en Excel 2007-2010 aplicadas a la gestión empresarial ...	46
3.1 Prólogo de dominar las tablas dinámicas	46
3.2 Introducción a dominar las tablas dinámicas aplicadas a la gestión empresarial	48
3.3 Artículo: ejemplo de reporting sobre la evolución de las ventas.....	53
4. Planes de Negocio y estudios de viabilidad	66
4.1 Prólogo planes de negocio y estudios de viabilidad.....	66
4.2 Introducción a los planes de negocio y viabilidad	69
4.3 Artículo: la importancia de la tesorería en los planes de negocio	74
5. Guía práctica para mejorar un plan de negocio	82
5.1 Prólogo de la guía práctica para mejorar un plan de negocio.....	82
5.2 Introducción a la guía para mejorar un plan de negocio	84
5.3 Artículo: ¿Por qué es necesario un plan de negocio?	90
6. Control Presupuestario	95
6.1 Prólogo de control presupuestario	95
6.2 Introducción al control y confección del presupuesto	97

6.3 Artículo: ¿Por qué el presupuesto debe ser el camino a seguir para garantizar el éxito de su empresa?	105
7. Iniciación a las tablas dinámicas con Excel 2007	111
7.1 Prólogo de iniciación a las tablas dinámicas.....	111
7.2 Introducción a la iniciación a las tablas dinámicas con Excel 2007	113
7.3 Artículo: un sistema de información eficiente con las tablas dinámicas de Excel 2007	118
8. Aplicación práctica del cuadro de mando integral	123
8.1 Prólogo de aplicación práctica del cuadro de mando integral	123
8.2 Introducción al cuadro de mando integral.....	124
8.3 Artículo: las 10 preguntas clave sobre la implantación del cuadro de mando integral	132
9. ERP guía práctica para la selección e implantación	142
9.1 Prólogo de la guía de selección e implantación de un ERP	142
9.2 Introducción a la selección e implantación de un ERP	144
9.3 Artículo: Aspectos clave en la implantación de un ERP.....	151
10. Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica	161
10.1 Prólogo sobre el sistema de control de gestión	161
10.2 Introducción al sistema de control de gestión	163
10.3 Artículo: el diseño de un sistema de control de gestión	168

Presentación

Han pasado casi **10 años** desde que acabé mi primer libro y en septiembre del 2012 se habrán publicado ya **10 libros**, fruto todos ellos de la experiencia en la empresa tanto a nivel directivo, como consultor y como empresario. Llegar aquí no ha sido fácil, pero al final la dedicación y esfuerzo siempre tiene su recompensa. Pero la mejor recompensa ha sido que todas estas publicaciones hayan ayudado a muchas personas a gestionar mejor sus empresas en los diferentes ámbitos.

Desde la humildad y con la conciencia tranquila de que todo lo conseguido hasta la fecha es fruto del esfuerzo, dedicación y la constancia quiero que este documento sea de ayuda a las personas que no han tenido la ocasión de conocer estas publicaciones. En ningún momento he pretendido realizar un documento de marketing, ni comercial, sino todo lo contrario, de extensión del conocimiento en las diferentes áreas de la empresa.

Cabe decir que aprovecho para presentar también el nuevo libro que trata sobre [Diseñar cuadros de mando con Excel utilizando tablas dinámicas](#), del cuál adjuntamos información al respecto y que a buen seguro será por su innovador enfoque, muy útil para los lectores.

Todos los libros llevan detrás una historia, una emoción, una pasión, en definitiva su especial circunstancia que al final intentan llevar al lector conocimiento práctico y sobretodo ayuda, La experiencia conseguida en la empresa dónde he desempeñado diferentes puestos, los seminarios realizados en estos años y los numerosos y variados trabajos como consultor realizados dan a los libros **un contenido extremadamente práctico** y un ~~con~~ lenguaje muy cercano al lector.

En este documento resumen he puesto para cada libro el prólogo, la introducción, los índices y un artículo publicado en estos años representativos de cada tema tratado. Con ello creo que el lector disfrutará de una información muy extensa, útil e interesante para que le proporcione la mayor perspectiva posible sobre cada tema tratado.

El futuro nos depara nuevos proyectos que verán la luz en los próximos meses, grandes sorpresas en el ámbito de powerpivot, tablas dinámicas, control de gestión, planes de negocio y gestión comercial, espero que todo ello sea útil para el lector. Ahora el listón vuelve estar en lo más alto. Por ello, seguiremos luchando día a día, porque conseguirlo es laborioso pero mantenerse lo es mucho más.

Luis Muñiz

Barcelona 14 de septiembre del 2012

**Con dedicación y esfuerzo
siempre hay recompensa
al revés no funciona**

Luis Muñiz

Agradecimientos

No quería dejar pasar la ocasión para agradecer a tantas entidades y personas que me han ayudado estos años a conseguir publicar y dar a conocer los libros y mis conocimientos. Pero en especial voy a dedicarle un agradecimiento a **Alexandre Amat** editor que me ha apoyado y ayudado con todo su equipo en 9 de los 10 libros publicados, espero haberme ganado su confianza y siempre estaré en deuda con él por su apoyo y dedicación no sólo a mí sino al resto de autores.

También quiero agradecer el apoyo y colaboración de las editoriales: Gestión 2000, Inforbooks y Profit por haber confiado en mí y prestado todo su apoyo en la publicación de los diferentes libros.

Aprovecho a las siguientes instituciones para darles mi agradecimiento, por darme su confianza y apoyo en las diferentes fases y circunstancias de estos últimos años:

- **ACCID: Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció**
- **Col·legi d'Economistes de Catalunya**
- **Comissió OSI (Comissió d'Organització i Sistemes d'Informació)**
- **ASSET: Asociación Española de Financieros de Empresa**
- **EADA: Escuela de Alta Dirección y Administración**
- **Fundació Catalana per a l'Esport**

Y también quiero agradecer la ayuda y apoyo que me han prestado todas aquellas personas que de una forma u otra han estado y están relacionadas con mi profesión, que han estado a mi lado en estos últimos años, y han acompañado mi trayectoria profesional que en la actualidad es la de Socio Director de Sisconges & Estrategia, empresa dedicada a dar soluciones a los problemas empresariales a través de los sistemas de información, utilizando herramientas de gestión prácticas y asequibles.

*Por último no me puedo olvidar de mi familia, y solo quiero decirles **que sin su apoyo no hubiera sido posible.***

El autor

Luis Muñiz es el Socio Director de Sisconges & Estrategia y es un reconocido directivo, consultor experto en la mejora de la competitividad y en resultados de empresas. Es Economista, Auditor, diplomado y master en control de gestión y finanzas, en diferentes escuelas de negocio. 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, Reporting, Gestión con Tablas Dinámicas y PowerPivot, además es experto en TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) ha escrito más de 10 libros de gestión empresarial, ha impartido más de 40 seminarios y conferencias, es formador en diferentes escuelas de negocio, y 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, la estrategia y la dirección, el marketing y ventas, las finanzas, los costes y el business intelligence.

Luis Muñiz

info@sistemacontrolgestion.com

www.sistemacontrolgestion.com

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

Albert Einstein

Artículo: la importancia de la estrategia

Luis Muñiz

La estrategia le ayuda a construir el futuro de su negocio. No trata el pasado y tampoco el presente, pero si le ayuda a encontrar el rumbo que le va a llevar a perdurar en el mercado de una forma competitiva en el futuro.

La razón fundamental de la estrategia es identificar las ventajas competitivas de su negocio, es la razón o razones por las que nuestros clientes van a preferir adquirir nuestros productos o servicios antes que los de la competencia, sino dispone de alguna ventaja competitiva en su negocio, piense que es uno más en el mercado y que su futuro puede peligrar. Es evidente que la estrategia nos indica que se debe realizar pero también es un freno a que nos diga que es lo que no se debe hacer en nuestro negocio.

La estrategia no es un fin en si mismo sino la herramienta de gestión condicionada primero por nuestro entorno y segundo por los procesos internos, está basada en información verídica y evidencias no en suposiciones ni apreciaciones, ya que de lo contrario su resultado puede ser incluso contraproducente para el futuro de su negocio. La estrategia se debe revisar cada año, porque es un proceso que comienza y nunca termina, tenga cuidado con las actualizaciones basarse en hechos pasados puede ser perjudicial la razón es que las condiciones en que se elaboró una estrategia no siempre vuelven a ser iguales. Por tanto no se engañe el futuro no va a ser igual que el presente y menos igual que el pasado.

La estrategia es en definitiva una forma de expresar qué queremos hacer, cómo lo queremos hacer y cómo vamos a estar en el futuro, esto en una situación de crisis tal como estamos viviendo parece un sinsentido, pero como podremos ver en este artículo no solo parece que sea necesario sino que es imprescindible contar con una guía que nos ayude a saber dónde podremos estar en el futuro.

Crear una estrategia no es llenar un documento de buenas intenciones bien argumentadas, que en otras épocas de bonanza se podía realizar de forma gratuita, ahora no valen, hay que pasar a la acción. La estrategia es una herramienta de gestión que nos puede marcar la diferencia entre sucumbir empleando de forma equivocada los recursos o conseguir salir a flote y sacar el máximo provecho de la situación actual. Sólo nosotros tenemos la respuesta a que sea la circunstancia quién nos determine hacia dónde vamos o al contrario nosotros determinemos a la circunstancia.

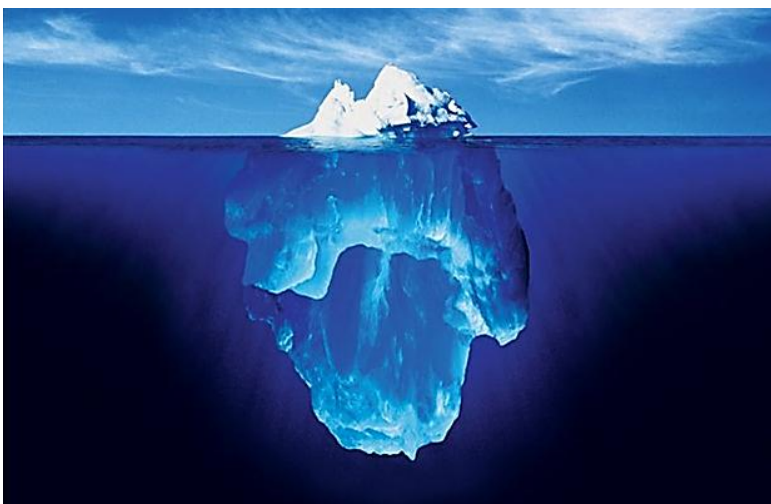
Sin una estrategia estamos a merced del entorno, con una estrategia podemos fijar el rumbo hacia dónde dirigirnos y poder actuar, ***otra cosa es que en estos momentos no estamos ante una época de cambios sino ante un cambio de época*** que nos puede y debe hacer reaccionar, los cambios en nuestro entorno cada vez son y serán más rápidos ante la escasez de todo tipo recursos y la tecnología van a hacer que las empresas que sean capaces de adaptarse a los cambios de una forma más flexible e innovar sin recursos podrán salir adelante, el resto aguantarán hasta que sus recursos se lo permitan, ante este escenario sólo hay una herramienta que nos puede ayudar: la estrategia, son muchas las empresas que han sabido “reciclarse” y triunfar ante un escenario hostil, la salida debe ser con el propio esfuerzo de todos, debemos olvidarnos de que los gobiernos y los bancos van a ser los grandes salvadores de la economía y centrarnos en nosotros mismos, potenciar las ideas, la innovación y empezar a remunerar a las

personas de otra forma aquí apunto una herramienta que puede llevarnos al éxito y al equilibrio, la retribución variable llevada a su extremo y que se empiecen a mentalizar tanto el empresario como el trabajador que la financiación de los bancos no es la panacea y que cobrar el paro no es una solución es un problema.

**No estamos
ante una
época de
cambios sino
ante un
cambio de
época**



Pero cómo empezamos el proceso: es necesario previamente conocer **Qué queremos conseguir, Cómo queremos salir de esta situación y Cómo vamos a minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades**, estas palabras suenan a música celestial pero es la base para seguir adelante, porque si no el análisis nos puede llevar la parálisis, explicamos a continuación una anécdota que es muy ejemplarizante, todos sabemos que el Titanic se hundió por chocar contra un iceberg, pero no fue del todo cierto, este barco estaba preparado para chocar de frente contra un iceberg y no hundirse, ¿pero qué sucedió?, tres fatalidades la primera que rozó con el hielo del iceberg de forma lateral, y la segunda que el material de las planchas laterales no era de buena calidad aquí empezó el desastre, y por último el capitán se quedó paralizado ante la situación sin saber qué hacer.



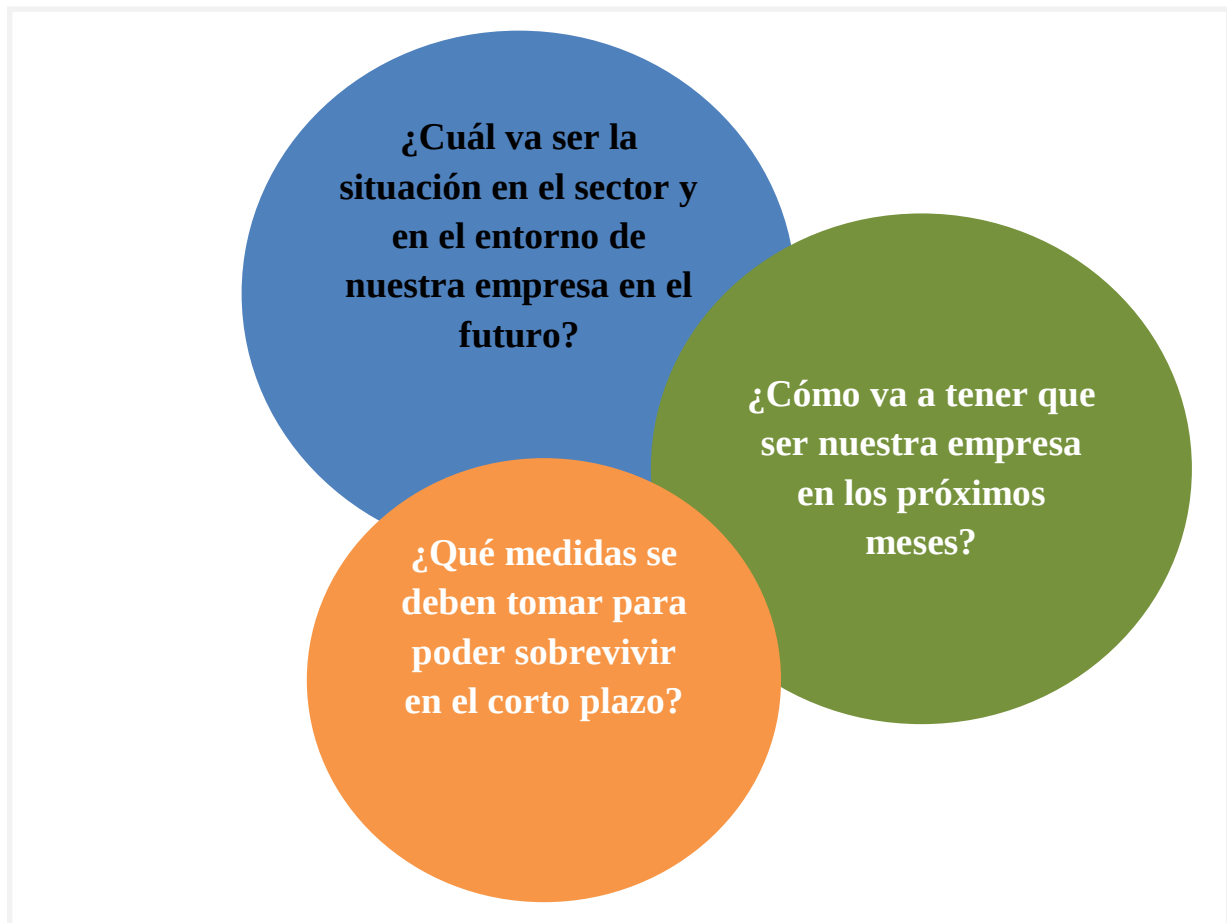
**Muchas veces
no es suficiente
con esquivar los
problemas hay
que afrontarlos
de frente**

Piense que sucede cuando los clientes dejan de comprar como lo hacían antes, que le reclaman menores precios, que la competencia le gana la partida, los empleados se desmotivan, no hay financiación posible, ante esta situación hay que conservar la calma y actuar, ***ahora es el momento de hacer todos los cambios que se precisen, tomar aquellas decisiones difíciles y complicadas, y apostar por un cambio real, esto es lo que debe expresar en su estrategia.***

Las preguntas clave que nos debemos hacer antes de lanzarnos a diseñar nuestra estrategia son: **¿cómo será el futuro?** Y **¿cómo encaja nuestra empresa en el futuro?** es aquí cuando la estrategia debe prever los escenarios posibles, es decir que debemos prever no sólo lo que queremos hacer y cómo sino lo que puede ocurrir después, hay muchas variables externas e internas que no controlamos al cien por cien, no se trata de hacer muchos escenarios sino de tener los posibles escenarios muy claros, para ello pasemos a la acción:

- Ante la situación actual actividad, sector, competidores, banca, economía, debe preguntarse **¿Cómo puede estar la situación en los próximos 12 meses?** la respuesta no es fácil, simplemente hay que hacer un ejercicio pensarla, nosotros mismos y nuestros colaboradores.
- La segunda pregunta cae por su propio peso **¿Cómo debe tener éxito nuestra empresa en este escenario?** Es decir qué es lo que necesitamos para sobrevivir y salir airoso de la batalla que en definitiva se está librando, contrariamente a lo que hacen los navíos de guerra que surcan los mares y que siempre están alerta ante los acontecimientos, ***las empresas no actúan igual*** es decir si todo va bien se relajan y no piensan en el futuro entonces cuando cambia la situación es mucho más complicado salir adelante. Sea valiente y plantee lo que hay que hacer para actuar no para teorizar usted y su equipo juntos, anticiparse a los acontecimientos asegura la supervivencia.
- La tercera pregunta es **¿Conoce usted lo que es más urgente hoy para evitar los problemas en su empresa?** Las medidas urgentes pueden repercutir en el futuro pero en muchas ocasiones se deben tomar a tiempo, pero es mucho más importante que se tomen medidas pensando en el futuro también, todo esto requiere esfuerzo y dedicación.

El modelo que se propone entonces es el siguiente:

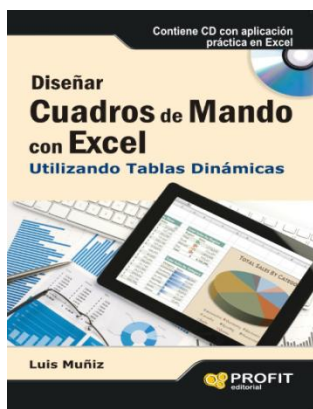


Por último sea claro y conciso, la estrategia debe estar dirigida al público al cual nos dirigimos, determine claramente que se va a realizar y que no, en definitiva debe determinar el modelo de negocio al que se quiere aspirar, para ello unos pequeños consejos antes de ponerse a realizar su estrategia: la estrategia debe ser innovadora, realizable, concreta, se debe poder medir, sencilla de comunicar y entender, pero sobretodo flexible, ya que sino tampoco podremos ajustarnos a los posibles cambios que seguro nos encontraremos en el camino.

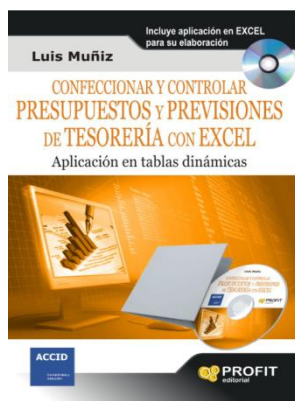
Y nunca olvide que la estrategia NO:

- ✓ Es un proceso eterno sino que es renovable cada año.
- ✓ Resuelve problemas del día a día para ello existen otros instrumentos.
- ✓ Sirve para resolver una crisis, primero resuelva la crisis y luego aplique la estrategia
- ✓ Hace milagros pero si que le va a ayudar a ser más competitivo y a seguir en el mercado.
- ✓ Adivina el futuro, ni le advierte de lo que va a suceder, pero si que le ayuda a estar preparado antes los acontecimientos.
- ✓ Es darle más trabajo sino que es una herramienta de ayuda para que su negocio esté preparado para el futuro cada vez más incierto y complicado.

Libros Publicados



Septiembre 2012



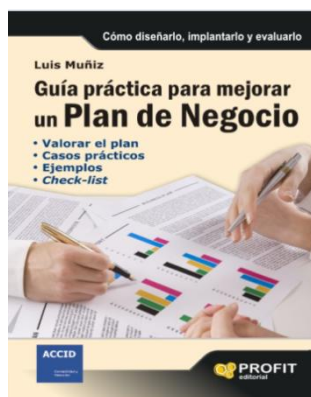
Octubre 2011



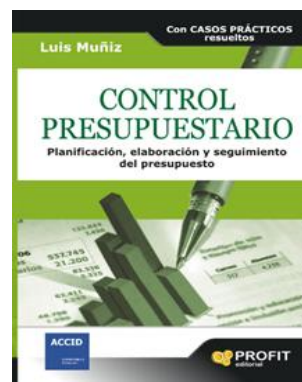
Septiembre 2012



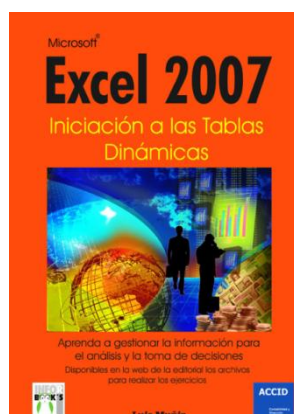
Marzo 2011



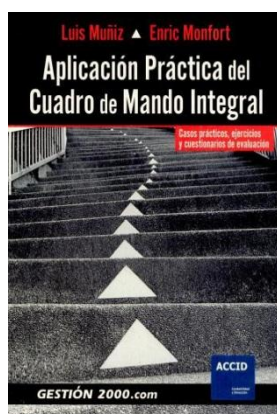
Marzo 2010



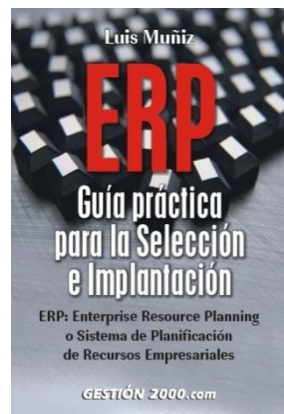
Año 2009



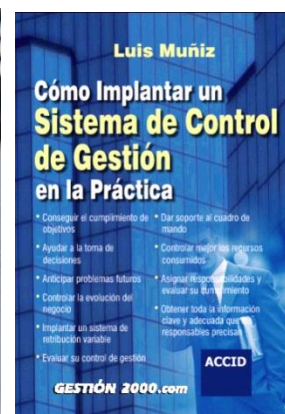
Año 2008



Año 2005



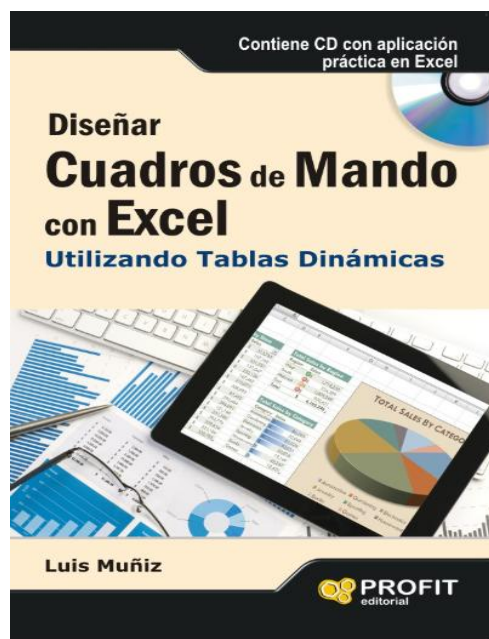
Año 2004



Año 2003

1. Cuadros de Mando con Excel utilizando tablas dinámicas

Libro publicado en septiembre del 2012 por Profit Editorial



1.1 Prólogo sobre Cuadros de Mando

El concepto de cuadro de mando deriva del concepto denominado Tableau de bord en Francia, que traducido de manera literal, vendría a significar algo así como tablero de mandos, o cuadro de instrumentos. Una óptima gestión de las empresas requiere de un sistema de indicadores o KPIs (del inglés Key Performance Indicators) que faciliten la toma de decisiones y el control. Se denomina también inteligencia empresarial, inteligencia de negocios o BI (del inglés business intelligence) al conjunto de estrategias y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en una organización o empresa.

En muchos casos las empresas han sufrido los efectos de la crisis debido a no disponer de cuadros de mando que les proporcionaran la información necesaria para rectificar su estrategia a tiempo. Ha imperado en exceso una cultura intuitiva “versus” una cultura objetiva y basar de esta manera las decisiones en datos más fiables. Hay una frase que lo resume muy explícitamente: Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

Sumergidos como estamos en plena crisis, hay que reflexionar en la máxima de que solo hay dos maneras de mejorar la cuenta de explotación de una empresa: aumentar los ingresos o reducir los gastos. En ambos casos no es fácil y el sistema de indicadores como soporte básico del cuadro de mando se convierte en un instrumento imprescindible.

En el libro *Cómo diseñar Cuadros de Mando con Excel* utilizando las Tablas Dinámicas se distingue muy bien entre lo que son datos, informaciones y conocimientos, conceptos que la “inteligencia empresarial” califica como indicadores y que muchos profesionales insistimos en diferenciar cómo aspectos clave a seguir en una organización a. Me gustaría hacer hincapié sobre el contenido que ofrecerá este libro con una estructura clara y concisa, que enseñará a los lectores sobre cómo diseñar y poner en marcha el sistema de indicadores en su organización.

Los datos se caracterizan generalmente por expresar un conjunto de hechos respecto a diferentes eventos que suceden en una organización. Son un conjunto de números, que carecen de significado intrínseco por sí solos. Son generalmente un conjunto de valores objetivos y solamente describen un hecho y por lo tanto no aportan bases para crear juicios de valor y aunque pueden de alguna manera justificar la acción, no ayudan a la toma de decisiones por sí mismo. El dato es de esta manera anterior a la información y al conocimiento. La información es algo que requiere la aceptación del receptor y que por lo general el emisor ha intentado estructurar previamente como un conjunto de datos para que impacte, para que verdaderamente informe de una forma determinada. Pero la información por sí sola todavía no es suficiente para concretar la acción, necesitamos una herramienta en forma de indicador que nos muestre si estamos alcanzando los objetivos.

El conocimiento de un negocio en su conjunto consta de datos, información, conceptos y experiencias, que se deberían poder resumir en un determinado tipo de indicador. El conocimiento nos ayuda a interpretar y analizar un conjunto de indicadores por áreas o responsables referentes a hechos puntuales para actuar y tomar decisiones. En este libro el autor propone obtener el conocimiento del negocio mediante la utilización de indicadores, y nos muestra como utilizando la información de todas las áreas en la empresa en forma de indicadores se puedan establecer estrategias basadas en sus fortalezas y debilidades. La inteligencia y conocimiento del negocio, consiste en convertir datos en información útil en forma de indicadores, y en utilizar esos datos para conocer y medir el grado de eficacia en las diferentes áreas o responsables de una organización.

También encontrarán los lectores en este libro, el vínculo existente entre la “inteligencia empresarial” y la tecnología instrumental o sea Excel que a través de las tablas dinámicas herramientas que el autor domina muy bien y que nos entrega sus conocimientos en forma de ejemplos y plantillas en el libro. Además el autor en su línea como experto en sistemas de información utiliza la potencia de las tablas dinámicas como un instrumento y vínculo fundamental de trabajo, porque es una herramienta clave para ver como se traducen los datos en informaciones útiles para la organización en forma de indicadores. Consigue crear un cuadro de mando mediante las tablas dinámicas con una flexibilidad impresionante y con una información muy precisa, para ayudar en definitiva a mejorar la toma de decisiones. Esa zona en la que Luis es un especialista contrastado, convierte de forma brillante la información de un Excel en una herramienta que transforma, depura e integra datos para mejorar la gestión de cualquier organización. Este libro da por válida aquella frase que nos dice: que tener datos no significa tener información, en cambio si el dato se transforma en indicador si que nos permite realizar el proceso de medición aspecto clave del cuadro de mando.

Una vez leído el libro que el autor nos explica en tres partes muy bien estructuradas su contenido: la primera el modelo de indicadores, la segunda nos presenta diversos ejemplos de cuadro de mando y por último muestra el sistema estratégico de cuadro de mando integral todo ello muy bien con modelos en Excel y tablas dinámicas. Quiero concluir, que este es un excelente libro que nos ayudará a diseñar y utilizar un cuadro de mando de forma muy práctica. Por último quiero comentar que conocer a Luis y

coincidir con él en algunos proyectos profesionales, ha sido para un mí una experiencia muy gratificante, ya que utiliza la calidad como concepto fundamental tanto en su trabajo profesional, en sus conferencias, en sus libros y publicaciones. Siguiendo esta línea, nos entrega este libro para aplicar de forma rápida y efectiva en cualquier tipo de organización un cuadro de mando. Y como muchos sabéis y citó John Ruskin la calidad nunca es un accidente, siempre es el resultado de un esfuerzo de la inteligencia.

Feliz lectura y felicidades a Luis por su excelente libro.

Jordi Armengol Umbert

Experto en Gestión Deportiva.

Licenciado CAFE (Ciencias de la Actividad física y del Deporte)

Master en Gestión Económica de Entidades Deportivas

1.2 La necesidad de tener un Cuadro de Mando

¿Por qué necesitamos un cuadro de mando?

Estamos muy acostumbrados a oír a determinados gestores diferentes tipos de organizaciones y de empresas, sobretodo Pymes que cuando se habla de Cuadros de Mando contestan *"yo no lo necesito, esa herramienta sólo la utilizan las grandes empresas, no dispongo de medios, ni recursos, es muy compleja su confección, mi actividad es especial, sólo tengo tiempo para resolver los problemas del día a día, hay que utilizar un software muy costoso y complejo"*.

En determinadas circunstancias puede no ser necesario un cuadro de mando. Para un tipo de organizaciones o empresas con un funcionamiento muy sencillo a nivel de procesos y organigrama, el o los responsables pueden tener fácilmente los datos a su alcance.

Entonces a parte de estos casos muy particulares, una organización necesitará un sistema que le permita controlar si sus acciones previstas frente a las reales pueden mejorar los resultados mediante algún tipo de herramienta lo más eficaz posible en tiempo y costes.

El entorno actual para una organización es muy competitivo y se necesita planificar y definir previamente una estrategia para dirigirse al mercado y se debe reaccionar con mayor rapidez siempre que el desarrollo de la misma no coincida con lo planificado. En la actualidad la creciente flexibilidad de cada mercado y la constante inestabilidad económica requiere que las organizaciones necesiten aumentar su competitividad continuamente.

Las decisiones que nos afectan como gerentes o responsables son más cada vez más complejas y el número de decisiones a tomar aumenta cada vez más en un menor tiempo. Adicionalmente, nos encontramos con que aumentan los datos de que disponemos, ello dificulta cada vez más obtener la información clave en cada momento y su forma de análisis. Pero además la mayor complejidad del entorno actual hace que los directivos tengan menos tiempo para tomar decisiones. En muchas ocasiones las decisiones se toman de una forma intuitiva, lo que hace aumentar el riesgo en el futuro de cualquier organización.

Ante la situación actual, **debe preguntarse si existe la posibilidad de un control por indicadores en su organización.** ¿Tenemos el control de nuestra organización o dependemos en gran medida del azar? ¿Controlamos el mercado o el mercado nos controla a nosotros? ¿Tenemos el control de lo que sucede o estamos sometidos a la evolución del mercado?

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. Este libro enseña 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.

1.3 Resumen del libro: cuadro de mando con Excel

Es de vital importancia medir los resultados reales frente a los previstos en cualquier tipo de organización, ha sido una labor que las organizaciones han tenido que realizar para conocer su estado actual y futuro, pero en la vida cotidiana nos encontramos con organizaciones que ignoran el resultado de algunas de sus actividades. No saben la efectividad real el trabajo que realizan, ni de dónde proviene la necesidad de hacerlo de una forma u otra. Incluso, ignoran de los procesos y los recursos el consumo que se realiza, Todos estos factores impactan en la calidad del producto y/o servicio que se proporciona a un cliente. Cuando no se conoce cuál es el rumbo y los objetivos que se pretenden lograr, es difícil que se realicen las actividades correctamente. Así las organizaciones más exitosas han entendido que la clave esta en la medición de todo lo que se realiza dentro de ella, (en la parte financiera, contable, procesos, recursos humanos, comercial, etc.).

Este libro: **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.
- Se adapta a las necesidades de cada organización.
- Se pueden introducir nuevos conceptos en función de las necesidades.
- Se pueden utilizar indicadores mensuales, trimestrales o anuales.
- Aporta ejemplos y casos prácticos de cuadros de mando

El libro tiene tres partes muy diferenciadas:

Parte 1: Funcionamiento y contenido del modelo	Esta parte nos permite conocer que es y cómo funcionan los indicadores, cómo se diseña un sistema de indicadores eficaz y cómo se determinan los indicadores clave de gestión.
Parte 2: Funcionamiento y contenido del modelo de Cuadro de Mando en Excel	En esta parte se describe el modelo de Cuadro de mando con un ejemplo que nos permite ampliamente conocer su funcionamiento, y 3 casos prácticos más de tres tipos de empresas con diferente actividad.
Parte 3: Indicadores del Cuadro de Mando Integral	En esta parte con toda la experiencia anterior se aprovecha para describir el funcionamiento del cuadro de mando integral y realizar un ejemplo muy completo del mismo.

Hay una frase celebre 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 ellos vamos a utilizar un instrumento los indicadores, que nos van a permitir medir en forma numérica si estamos consiguiendo los resultados previstos, pero

“no todo lo que importa se puede medir fácilmente y no todo lo que se puede medir importa realmente”
Albert Einstein.

En la actualidad las empresas desarrollando su actividad están en un entorno lleno de cambios y turbulencias, con una competencia cada vez más preparada, y parece ser que el futuro pasa por estar mucho más preparados antes los acontecimientos que pueden ir afectando a cada organización, es evidente que no por igual en todas las empresas, habrá que ir midiendo si una organización cumple con sus objetivos o bien sino los cumple analizar que ha sucedido, para ello debemos tener un sistema de indicadores que nos alerte de como no estamos alcanzado los resultados posibles y porque.

En la actual era de la información, las empresas ya no pueden obtener ventajas competitivas sostenibles sólo mediante la mejora o modernización de los medios de trabajo, la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos o llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

Actualmente el éxito competitivo está vinculado a la habilidad de la empresa o negocio para explotar sus activos intangibles. Esta situación, de transformaciones constantes del ambiente de negocio hace necesario que las empresas, para mantener e incrementar su participación de mercado en estas condiciones, deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su negocio, es decir deben tener claro su sistema de medición de desempeño o lo que es lo mismo tener un sistema de indicadores.

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa; su definición no es una tarea fácil dado

que este concepto envuelve elementos físicos y lógicos, depende de la visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte informático de la empresa.

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas en sus indicadores.

Todo sistema de medición debe ayudarnos a:

- Comunicar los objetivos estratégicos.
- Comunicar las metas a conseguir.
- Identificar los problemas y oportunidades.
- Diagnosticar los posibles problemas.
- Entender si los procesos son eficientes.
- Medir las responsabilidades y medir su atribución,
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar nuevas iniciativas y acciones necesarias.
- Medir los comportamientos de los responsables.
- Integrar la compensación con la actuación.

La razón de ser de un sistema de medición mediante indicadores es entonces: comunicar, entender, orientar y compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.

Lo que para una organización es importante para otra no lo es, lo que para una organización es urgente para otra no lo es, en fin no hay una integración de todos y cada uno de los componentes de la empresa en pos de tener un determinado sistema de indicadores, sino que cada organización debe tener los indicadores que necesite en cada momento y circunstancia.

Implementar una estrategia para lograr el futuro elegido implica una combinación apropiada de estructura de procesos y el control. La estructura asigna las tareas y precisa como se coordinan, sin embargo surge la necesidad del control para asegurar que se cumplen los objetivos. Se requiere de un sistema de medición porque no todos somos capaces de hacer lo mejor para la organización. El sistema de medición debe analizar y evaluar los comportamientos ineficaces y motivar las acciones eficaces.

Un tipo importante de problemas que deben de abordar los sistemas de medición pueden llamarse limitaciones personales: Las personas no siempre entienden lo que se espera de ellas, pueden carecer de algunas habilidades requeridas, de capacitación o de información.

Por otro lado algunos individuos deciden no desempeñar bien lo que se les encarga porque sus objetivos individuales y los de la organización pueden no coincidir perfectamente. Hay una incongruencia de objetivos que debemos medir y/o analizar.

Un buen sistema de medición debe estimular la acción, informando sobre las variaciones significativas respecto al plan original y resaltándolas para que a las organizaciones pueden

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

Este sistema debe de tener indicadores clave de gestión que sean precisos, midan perfectamente lo que se requiere, oportunos en tiempo y forma, estar a nuestro alcance con disponibilidad y tiempo suficiente. Estos indicadores deben centrarse en los que se refieren a los “procesos clave” y seguir con los de “procesos de soporte”, pocos en número, pero buenos y claros, deben indicar el camino hacia la mejora, deben ir Acompañados de metas concretas, realistas y alcanzables, pero comprometedoras.

Un sistema de cuadro de mando es una de las herramientas de control de gestión más completa y utilizada que permite conducir las habilidades, conocimientos, tecnología y esfuerzos de todo tipo de organización hacia el logro objetivos estratégicos, proporcionando una visión integral del desempeño de la organización.

El cuadro de mando ofrece a la dirección una idea de cómo está rindiendo la empresa, este desarrolla 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. Para ello es necesario no olvidar fijar los objetivos estratégicos y la identificación de indicadores interrelacionados con los mismos siempre que sea posible.

El software permite generar informes personalizados según los distintos niveles y áreas de la empresa, quedando de esta manera más especificadas y visibles las relaciones causa-efecto entre la consecución de los indicadores previstos y los reales.

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

La aplicación está basada en un sistema de hojas de cálculo Excel y las tablas dinámicas, de fácil uso e intuitivo con objeto de ofrecer un mejor servicio al usuario, siendo una herramienta fácil de entender y utilizar por cualquier tipo de usuario, basada en indicadores que se encarga de controlar y medir la ejecución de la estrategia marcada por la empresa y que permite la toma de decisiones de una forma muy ágil.

En la construcción de un Cuadro de Mando hay dos procesos clave: el correspondiente a la elección de los indicadores que se van a incluir y el referente al diseño del propio del 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 cuales 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.

Una adecuada presentación visual de la información más importante es necesaria para lograr uno o más objetivos de forma que la información se entienda y procese rápidamente. La presentación ha de ser, por tanto, sencilla. El usuario ha de ver la pantalla y de forma rápida extraer conclusiones. Posteriormente, para analizar en mayor profundidad, será necesario poder navegar en la información para conocer las causas y evoluciones.

El cuadro de mando debe mostrarnos las siguientes características:

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

El contenido del libro es el siguiente:

Parte 1: Funcionamiento y contenido del modelo

1. El sistema de indicadores como soporte básico de un Cuadro de Mando	Este capítulo permite conocer: • La definición y concepto de lo que son los indicadores y para que sirven • Las características y requisitos de los indicadores • Los principales aspectos a tener en cuenta en el diseño de un sistema de indicadores • El sistema de revisión de los indicadores • Los aspectos clave de gestión y su relación con los indicadores clave
2. Sistema de indicadores por áreas funcionales	Este capítulo permite conocer: • El contenido y definición de un sistema de indicadores por áreas funcionales • Ejemplos de indicadores para Indicadores para el área financiera, comercial, producción, compras y logística, Recursos Humanos, Indicadores para el área de calidad e Indicadores para la analítica web y redes sociales
3. El seguimiento y control de los indicadores	Este capítulo permite conocer: • Los aspectos previos del control por indicadores • Los ejemplos de sistemas de presentación para los diferentes tipos de indicadores

Parte 2: Funcionamiento y contenido del modelo de Cuadro de Mando en Excel

4. Descripción del modelo de Cuadro de Mando en Excel para el seguimiento y control de los indicadores	En este capítulo se describe el modelo para confeccionar el cuadro de mando con Excel y las tablas dinámicas mediante un ejemplo práctico que nos dará toda la amplitud del modelo
5. Caso práctico un sistema de indicadores para una empresa de fabricación	Se facilitan los datos para realizar el caso práctico de una empresa de fabricación
6. Caso práctico un sistema de indicadores para una empresa de servicios profesionales	Se facilitan los datos para realizar el caso práctico de una empresa de servicios profesionales
7. Caso práctico un sistema de indicadores para una empresa deportiva	Se facilitan los datos para realizar el caso práctico de una empresa de gestión deportiva

Parte 3: Indicadores del Cuadro de Mando Integral

8. Descripción y contenido del Cuadro de Mando Integral	Este capítulo nos permite conocer : • El concepto de Cuadro de Mando Integral • El Contenido del Cuadro de Mando Integral • Las ventajas de aplicar un Cuadro de Mando Integral • Los diferentes tipos de indicadores para cada una de las perspectivas
9. Caso práctico: Cuadro de mando integral para una empresa fabricación y servicios	Este capítulo nos permite conocer : • Descripción del modelo en Excel del cuadro de mando Integral • Datos iniciales sobre la empresa • La confección del cuadro de mando integral

1.4 Índice de Cuadros de Mando con Excel

Parte 1: Funcionamiento y contenido del modelo

1. El sistema de indicadores como soporte básico de un Cuadro de Mando

1.1 Definición y concepto de indicadores

1.2 Características y requisitos de los indicadores

1.3 Principales aspectos a tener en cuenta en el diseño de un sistema de indicadores

1.4 Revisión de los indicadores

1.5 Los aspectos clave de gestión y su relación con los indicadores clave

1.6 Resumen del capítulo 1

2. Sistema de indicadores por áreas funcionales

2.1 Contenido y definición de un sistema de indicadores por áreas funcionales

2.2 Indicadores para el área financiera

2.3 Indicadores para el área comercial

2.4 indicadores para el área de producción, compras y logística

2.5 Indicadores para el área de Recursos Humanos

2.6 Indicadores para el área de calidad

2.7 Indicadores para la analítica web y redes sociales

2.8 Otros indicadores

2.9 Resumen del capítulo 2

3. El seguimiento y control de los indicadores

3.1 Aspectos previos del control por indicadores

3.2 Ejemplos de sistemas de presentación para los diferentes tipos de indicadores

3.3 Resumen del capítulo 3

Parte 2: Funcionamiento y contenido del modelo de Cuadro de Mando en Excel

- 4. Descripción del modelo de Cuadro de Mando en Excel para el seguimiento y control de los indicadores
 - 4.1 Introducción al ejemplo sobre el cuadro de mando de una empresa de transportes
 - 4.2 Descripción del modelo en Excel
 - 4.3 Datos y resultados del ejemplo utilizado
 - 4.4 Resumen del capítulo 4
- 5. Caso práctico un sistema de indicadores para una empresa de fabricación
 - 5.1 Datos iniciales de la empresa de fabricación
 - 5.2 Indicadores clave de gestión por áreas
 - 5.3 Datos del caso práctico
- 6. Caso práctico un sistema de indicadores para una empresa de servicios profesionales
 - 6.1 Datos iniciales de la empresa de servicios profesionales
 - 6.2 Indicadores clave de gestión por áreas de asesoramiento
 - 6.3 Datos del caso práctico
- 7. Caso práctico un sistema de indicadores para una empresa deportiva
 - 7.1 Datos iniciales de la empresa con instalaciones deportivas
 - 7.2 Indicadores para una instalación deportiva con diferentes tipos de actividades
 - 7.3 Datos del caso práctico

Parte 3: Indicadores del Cuadro de Mando Integral

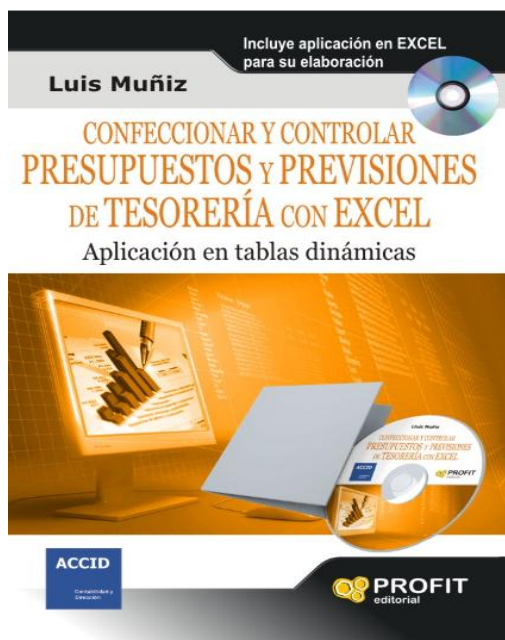
- 8. Descripción y contenido del Cuadro de Mando Integral
 - 8.1 Concepto de Cuadro de Mando Integral
 - 8.2 Contenido del Cuadro de Mando Integral
 - 8.3 ventajas de aplicar un Cuadro de Mando Integral
 - 8.4 Los diferentes tipos de indicadores para cada una de las perspectivas
 - 8.5 Resumen del capítulo 8
- 9. Caso práctico: Cuadro de mando integral para una empresa fabricación y servicios
 - 9.1 Descripción del modelo en Excel del Cuadro de mando Integral
 - 9.2. Datos iniciales sobre la empresa
 - 9.3 Confección del cuadro de mando integral

Anexos

- Anexo 1: Preguntas más frecuentes sobre el cuadro de mando capítulos 4 a 7
- Anexo 2: Diseño del Modelo de Cuadro de Mando
- Anexo 3: Cómo desbloquear macros.
- Anexo 4: Contenido de los archivos de Excel del libro

2. Confeccionar y controlar presupuestos y previsiones de tesorería con Excel

Libro publicado en octubre del 2011 por Profit Editorial.



2.1 Prólogo sobre confeccionar y controlar presupuestos

Antes de comentar los muchos usos y aplicaciones del libro, me gustaría resaltar algunos aspectos de la personalidad del autor que habitualmente no se recogen en un currículum y a veces son más propios de algunos test de personalidad. Para ello, me remontaré a la fecha de nuestro primer encuentro.

En el año 2000 entré a formar parte de una “start up” que debía hacer historia en el sector de la distribución de automóviles tanto por el canal empleado como por el producto. Con esos alicientes y la firme constatación que teníamos a todos los actores del sector (fabricantes y distribuidores) en contra de su desarrollo, el que suscribe, con muchas ganas de afrontar todos esos retos decidió cambiar una cómoda posición de dirección general para formar parte de la escasa plantilla en los inicios de la compañía, allí fue donde conocí a Luís a quien le movieron idénticos retos. Cuando me lo presentaron estaba confeccionando unas estadísticas de ofertas y pedidos mediante unas tablas dinámicas, como no !!!

Los sistemas de gestión e información se estaban programando ad hoc para recoger todas las particularidades del negocio y no se había llegado aun a la explotación de los datos. Luís, con su paciencia habitual e invirtiendo muchas horas para conocer con detalle la composición de los campos de las bases de datos, había confeccionado un sistema de información que utilizamos durante bastante tiempo y sirvió de base para el desarrollo final.

Y en Excel 2000 !!!!, con limitaciones hoy superadas por versiones posteriores Allí, con el auxilio de Luís y la entrega de unas fotocopias de notas que él mismo había confeccionado sobre las funcionalidades y posibilidades de las tablas dinámicas, me introduje en un desconocido mundo donde pude comprobar su potencia y gracias a sus buenos consejos, sigo utilizando cuando las aplicaciones que uso hoy en día no me facilitan el formato adecuado a mis necesidades.

Añadir que en esa compañía donde conocí a Luís, invertimos muchas horas, compartimos dificultades, momentos muy duros y también felices por los éxitos obtenidos, ello nos permitió afianzar una sólida amistad y conocimiento entre todos, y aquí sería injusto no agradecer la colaboración de otros compañeros y colaboradores externos que nos ayudaron mucho en este proyecto y no menciono por riesgo de olvidar a alguno.

Esa proximidad unida a la cantidad de horas que requería el lanzamiento del proyecto, afianzó nuestro mutuo conocimiento como personas y me permitió ver en Luís otras muchas cualidades profesionales. A destacar de éstas últimas que es un luchador incansable, tiene la mente saturada de proyectos que a cualquiera le sería difícil priorizar y da la sensación de que los ejecuta simultáneamente. Es generoso, siempre está dispuesto a coger su moto para desplazarse, olvidándose de comer y echar una mano a algún amigo despistado. No es extraño encontrarse con él a las 19:00 y pedir un café con leche y croissant como comida de mediodía.

Su carácter expansivo le ayuda a dar conferencias y cursos y crear continuamente nuevas relaciones profesionales. Tampoco puedo dejar de aludir a los muchos correos electrónicos que recibo mencionando las actividades que promueve y seminarios que imparte, amén de otras novedades que afectan a diferentes sectores económicos y empresariales.

Es constante y profundiza en todos los temas, ello unido a su conocimiento sobre herramientas informáticas, en especial los ERP, CRM y por supuesto bases de datos y las tablas dinámicas de Excel, le permiten encontrar atajos y desarrollar los datos de salida hasta límites insospechados incluso corrigiendo errores de programación. Por lo que he observado, bien haría Microsoft en disponer de su conocimiento para testar las versiones beta de las aplicaciones antes de sacarlos definitivamente al mercado.

Respecto el libro, **Cómo confeccionar y controlar los presupuestos y las previsiones de tesorería con Tablas Dinámicas de Excel**, hay que decir que es ameno, muy práctico y de fácil de lectura. Nos va guiando continuamente, partiendo de la introducción de datos básicos sin necesidad ser un experto financiero para avanzar en el proceso de cálculo de ingresos y gastos, obteniendo el presupuesto y la previsión de tesorería así como el posterior control de las desviaciones, facilitando la toma de decisiones más allá del corto plazo y anticipando posibles eventualidades en las variables de negocio, como las necesidades de tesorería ante un crecimiento de las ventas, por ejemplo.

El autor en la introducción, detalla de forma extensa los pormenores del libro pero destacaría especialmente:

El aplicativo Excel permite la importación, exportación y tratamiento por otras plataformas de datos adaptándolo a nuestras necesidades de forma muy rápida y flexible. Permite adecuarnos fácilmente a las necesidades concretas de cada negocio y sector.

Nos indica cómo obtener diferentes niveles de detalle y de cuentas de ingresos y gastos tanto en importe como en porcentajes, optando a informes de tesorería ampliados o reducidos y centros de costes diferenciados.

Es de una gran versatilidad al poder generar copias con múltiples composiciones para simular diferentes opciones en el negocio, compararlas para valorar su viabilidad financiera y la posibilidad de añadir gráficos que faciliten su comprensión.

Por último, los casos prácticos incluidos nos permitirán ver tanto las posibilidades y potencia de la herramienta, como su uso en benchmarking y ayudará a directivos y resto de usuarios no habituados a trabajar con aplicaciones sofisticadas así como profesionales de las finanzas donde el modelo puede ser fácilmente adaptado a complejas necesidades.

En conclusión, Luís nos sorprende una vez más por su detalle, claridad de los textos, ejemplos empleados y su facilidad de comprensión, y ciertamente consolida su posición como escritor técnico, experto en tablas dinámicas y del que bajo mi humilde opinión pronostico un prolífico y prometedor futuro.

Barcelona, julio 2011

Javier León

Director General Bansabadell Renting

Director Financiación Medio y Largo Plazo, Banc Sabadell

Presidente del Consejo de Renting de la Asociación Española de Leasing y Renting

2.2 Introducción sobre confeccionar y controlar los presupuestos

Es de todos conocida 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 de los objetivos empresariales, también es necesario prever la tesorería que nos permita afrontar los próximos 12 meses sin ningún tipo de problema económico o lo que es mejor poder preverlo con la suficiente antelación, 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 lo anterior necesitamos algún tipo de herramienta que nos permita conseguir los resultados posibles, para ello tenemos este libro: **Confeccionar y controlar los presupuestos y las previsiones de tesorería con Excel**, este libro supone una profunda innovación y cambio en la forma de gestionar nuestras empresas ya que nos permite:

- ✓ **Confeccionar un presupuesto de ingresos y gastos por meses para realizar el posterior análisis de desviaciones de una forma rápida y sencilla con Excel.**
- ✓ **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 y confeccionarlos con la herramienta de Excel más potente: las tablas dinámicas**
- ✓ **Fijar diferentes tipos de objetivos previstos y poder realizar la comparación con los datos reales según se van consiguiendo.**

En definitiva el libro le permite mejorar la gestión de su organización ya que:

- **Mejora en tiempo y forma la manera de realizar su presupuesto y así asegura la viabilidad futura de su organización.**
- **Permite calcular el presupuesto de tesorería previsional esto es de vital importancia ya que los ingresos y gastos no nos aseguran la viabilidad financiera futura de una organización sino que nos hace falta por descontado conocer si tendremos suficiente tesorería para alcanzar los objetivos fijados.**
- **Ayuda a confeccionar los diferentes análisis de desviaciones con numerosos informes y las cuentas de explotación adaptándolas a las necesidades de cada organización.**
- **Conseguir poder poner los objetivos previstos a los diferentes responsables y hacer el seguimiento de una forma fácil y práctica.**
- **Nos permite utilizar en todos los apartados el potencial de las tablas dinámicas en Excel como herramienta de reporting y sistema de información.**

Esquema del modelo



CONTENIDO DEL LIBRO

PARTES	CAPÍTULOS	CONTENIDO
Parte 1: Esquema y contenido del modelo	1. Descripción y contenido del modelo 2. Instalación y utilización del modelo	Esta parte contiene de una forma muy extensa el desarrollo del contenido del modelo y su funcionamiento, así como el proceso de instalación
Parte 2: Confección del presupuesto de ingresos, gastos y de la previsión de tesorería	3. Enunciado del caso práctico empresa de fabricación mediante cuentas y centros de coste: cálculo de ingresos y gastos previstos 4. Confección del presupuesto : ingresos , gastos presupuestados y reales 5. Análisis de desviaciones en ingresos, en gastos y en cuentas de explotación 6. Realización del presupuesto de tesorería 7. Caso práctico para una empresa de transporte mediante cuentas contables	Esta parte contiene dos casos prácticos que nos permiten conocer de una forma muy práctica todos los pasos necesarios para realizar los presupuestos de una empresa, su seguimiento, el control de las desviaciones, la tesorería prevista, todo ello sin restricciones con herramientas de Excel sencillas y prácticas
Parte 3: Confección de presupuestos por objetivos con diferentes tipos de variables	8. Caso Práctico: confeccionar la previsión de ingresos por ventas y por meses según objetivos por familias de productos. 9. Caso Práctico: confeccionar la previsión de ingresos por ventas y por meses según objetivos por vendedores.	Estos dos casos prácticos nos permiten analizar si los objetivos de ventas se han cumplido y nos proporcionan las desviaciones en diferentes tipos de informes con gráficos e indicadores

Principales ventajas del modelo:

- ✓ La facilidad en la introducción de los datos sigue un claro y práctico orden guiando al usuario paso a paso.
- ✓ El entorno en Excel nos permite adaptar los datos a cualquier otro formato e incluso utilizar los datos para darles la forma y contenido adaptado a nuestras necesidades.
- ✓ La rapidez en obtener los resultados permite analizarlos y tomar rápidamente decisiones.
- ✓ Permite desglosar los conceptos de ingresos y gastos para un mejor análisis e introducción de datos mediante cuentas contables y centros de coste.
- ✓ Se pueden generar tantas versiones como se precise y compararlas.
- ✓ Utilizar las tablas dinámicas como herramienta de análisis y obtención de datos.
- ✓ Confeccionar un presupuesto de tesorería mensual teniendo en cuenta todas las variables tanto los ingresos y gastos del presupuesto como otros cobros y pagos, así como el tipo de impuestos y los plazos de cobro o pago.
- ✓ Posibilidad de poner indicadores y realizar gráficos interactivos de una forma rápida y fácil.

El modelo nos proporciona el análisis de los siguientes informes:

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

2.3 Índice de cómo confeccionar y controlar presupuestos y previsiones de tesorería

Parte 1: Esquema y contenido del modelo

1. Descripción y contenido del modelo

1.1 Descripción del modelo

1.2 Esquema del modelo

1.2.1 Contenido del modelo de forma global

1.2.2 Contenido del modelo de ingresos y gastos para realizar el presupuesto y su seguimiento

1.2.3 Contenido del modelo de cobros y pagos para realizar el presupuesto de tesorería

1.2.4 Contenido del modelo del presupuesto de objetivos para realizar su seguimiento

2 instalación y utilización del modelo

2.1 Instrucciones de instalación del modelo

2.2 Forma de utilizar el modelo

Parte 2: Confección del presupuesto de ingresos, gastos y de la previsión de tesorería

3 Enunciado del caso práctico de una empresa de fabricación mediante cuentas y centros de coste: cálculo de ingresos y gastos previstos

3.1 Actividad y descripción de la empresa

3.2 Cálculo de los ingresos

3.3 Cálculo de los gastos

4 Confección del presupuesto : ingresos , gastos presupuestados y reales

4.1 Confección de informes para los ingresos y gastos presupuestados

4.2 Confección de informes para los ingresos y gastos reales

5 Análisis de desviaciones en ingresos, en gastos y en cuentas de explotación

5.1 Confección del análisis de desviaciones en ingresos y gastos

5.2 Confección de las cuentas de explotación y análisis de desviaciones

6 Realización del presupuesto de tesorería

6.1 Enunciado del caso práctico: cobros y pagos previstos

6.2 Confección del presupuesto de tesorería

6.3 Análisis del presupuesto de tesorería

7 Caso práctico para una empresa de transporte mediante cuentas contables

7.1 Datos iniciales: ingresos y gastos presupuestados y reales

7.2 Estados financieros y análisis de desviaciones

7.3 Presupuesto de tesorería

Parte 3: Confección de presupuestos por objetivos con diferentes tipos de variables

Caso Práctico: confeccionar la previsión de ingresos por ventas y por meses según objetivos por familias de productos.

Caso Práctico: confeccionar la previsión de ingresos por ventas y por meses según objetivos por vendedores.

Anexo 1: Herramientas de Excel para el modelo

2.4 Artículo: 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 permita 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 si 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_Concepto	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

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

Importe_PR			Centro_No			
1_Digito	No_Cta	Nombre_Cta	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

2011

Importe_PR			Centro_No			
1_Digito	No_Cta	Nombre_Cta	Hockey Patines	Otras actividades del Club	Otras secciones	Primer Equipo
Gastos	600000000	Otros aprovisionamientos	-259	-3.197	-1.413	-2.804
Gastos	601000000	Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovis.	0	0	0	0
Gastos	620000000	Servicios exteriores	-577	-40.051	-599	-82.459
Gastos	630000000	Tributos	0	-178	0	-3.179
Gastos	640000000	Sueldos y salarios del personal deportivo	-3.557	-756	-2.571	-281.962
Gastos	641000000	Sueldos y salarios del personal no deportivo	-307	-39.260	-281	-3.758
Gastos	642000000	Cargas sociales	-549	-9.191	-750	-1.637
Gastos	650000000	Pérdidas, deterioro y variación de provisiones operac. comerciales	0	0	0	0
Gastos	651000000	Otros gastos de gestión corriente	-681	-5.421	-1.515	-15.827
Gastos	660000000	Por deudas con terceros	0	-23.064	0	-7.091
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	-200	0	-41.019
Gastos	672000000	Otros gastos	0	0	0	0
Gastos	680000000	Amortización del inmovilizado	-24	-16.476	-2	-113.650
Gastos	690000000	Impuestos sobre beneficios	0	0	0	0
Ingresos	700000000	Prestación de servicios	703	66.574	1.271	669.943
Ingresos	740000000	Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0	0	0	457
Ingresos	750000000	Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	0	41.282	259	7.093
Ingresos	751000000	Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	0	0	136	0
Ingresos	760000000	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

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 EXTRAORDINARIO	-41.246
	RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-2.800
	690 Impuestos sobre beneficios	0
2011	RESULTADO FINAL	-2.800

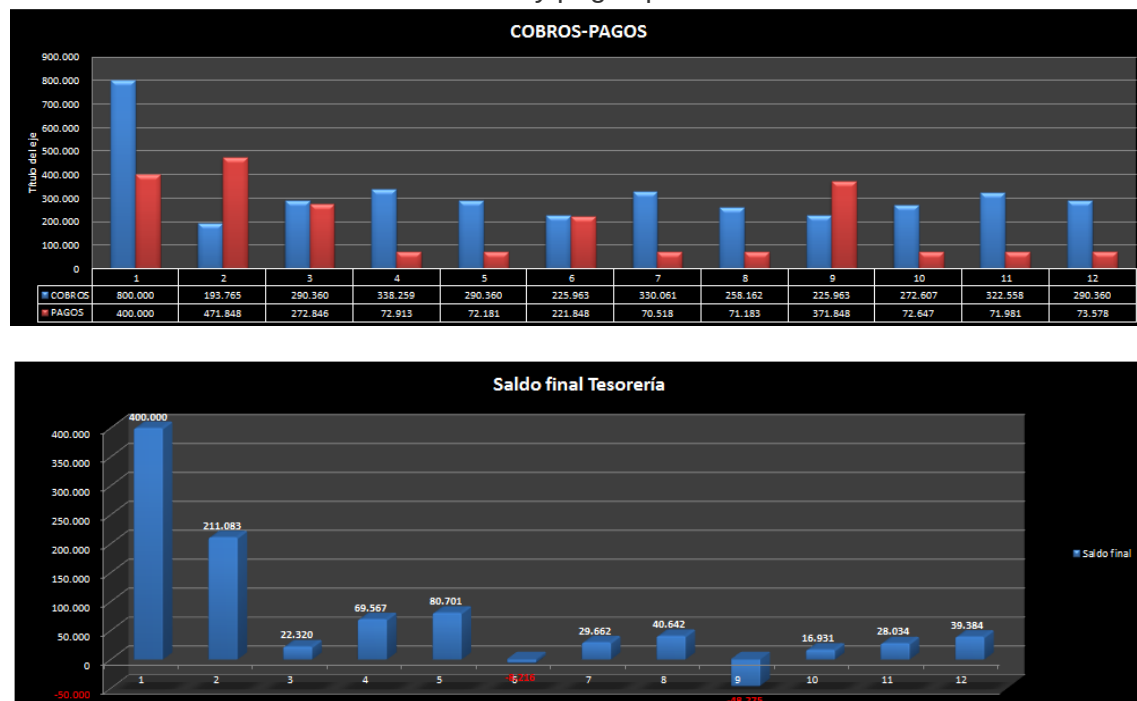
La tesorería mensual se calcula en función de los cobros y pagos previstos para el año 2011 será la expuesta según el cuadro 4, se debe observar que gracias a los préstamos obtenidos se podrán asumir los compromisos de tesorería hasta un límite marcado por los bancos:

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
	Ventas mercaderías y servicios	0	77.745	78.825	78.897	78.105	77.745	76.306	77.025	77.745	78.609	77.889	79.617
	Otros ingresos de gestión	0	4.924	4.993	4.997	4.947	4.924	4.833	4.879	4.924	4.979	4.933	5.043
	Ingresos financieros	0	262	265	265	263	262	257	259	262	264	262	268
	Deudores y clientes	800.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Pólizas de crédito	0	200.000	0	0	0	50.000	0	0	200.000	0	0	0
	Total COBROS	800.000	282.931	84.083	120.160	83.315	132.931	108.395	82.163	282.931	137.853	83.085	84.928
PAGOS	IRPF reducción (en blanco)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Compras	0	-928	-941	-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	-298	-301	-304	-307	-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 a gráfico del cuadro 5:

Gráfico 2: evolución mensual de cobros y pagos previstos en el 2011



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

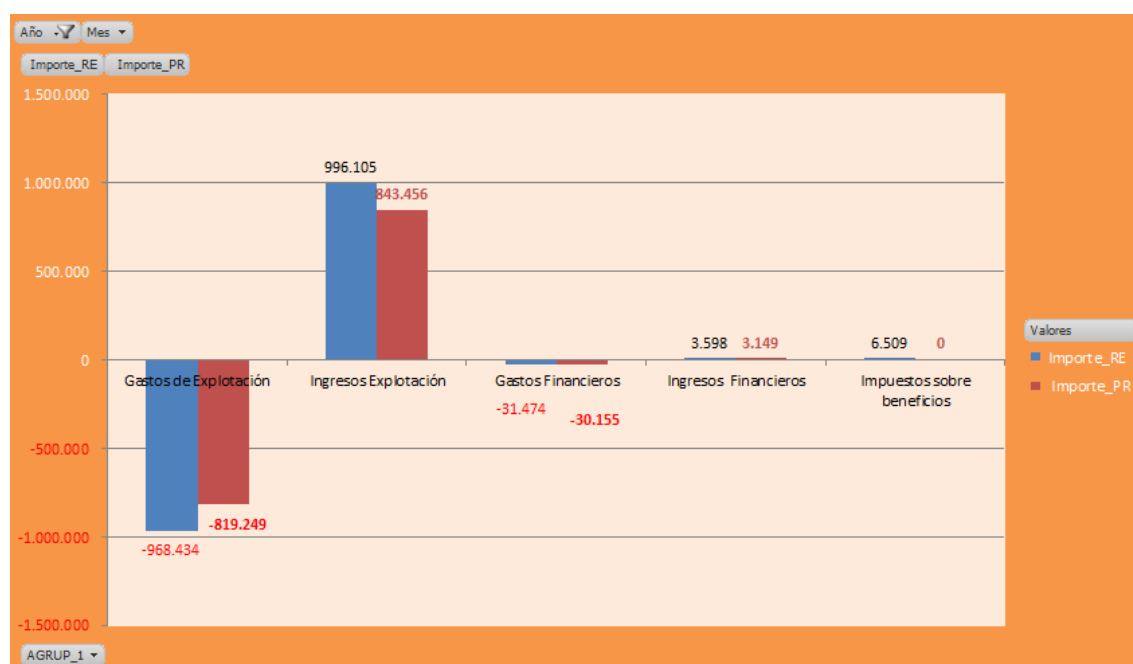
• Cuenta de explotación resumida

A continuación analizaremos mediante las tablas dinámicas las desviaciones entre los datos reales y el presupuesto tal como se indica el cuadro 6:

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 2: 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.

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	SUBCUESTA	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 EXTRAORDINARIO		-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 los sueldos y salarios, otros gastos y los servicios exteriores nos van afectando muy negativamente,

Cuadro 8: desviaciones por tipos de gastos:

3_Digito	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%

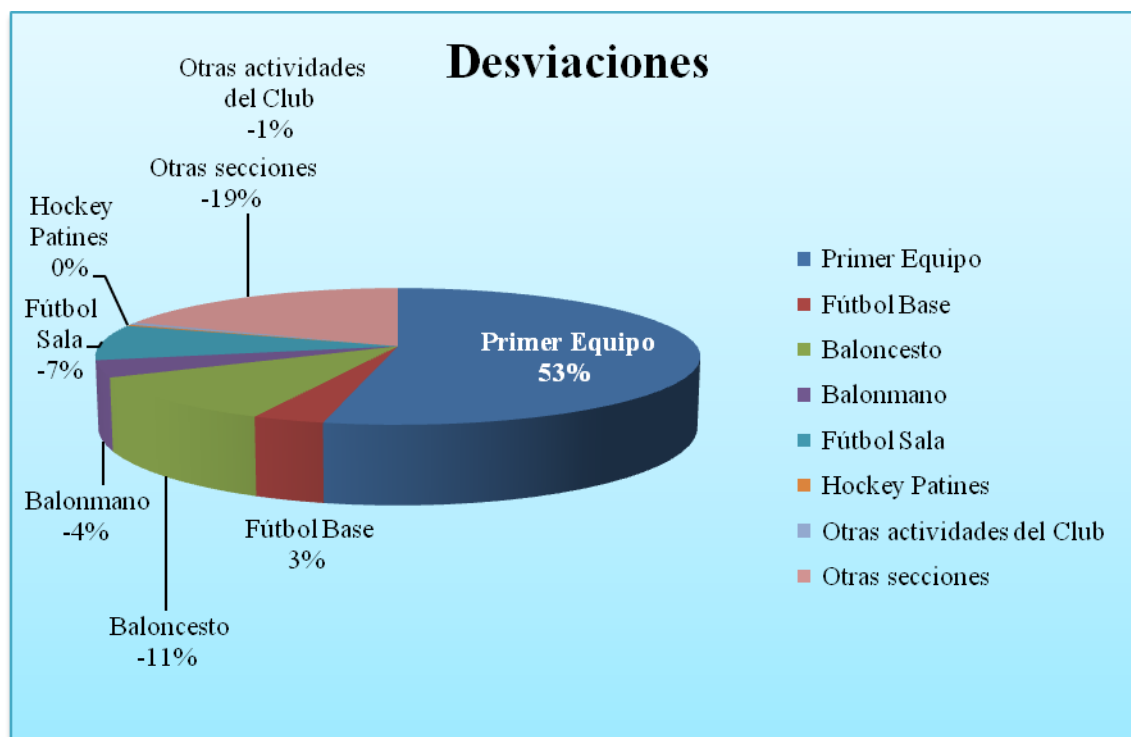
• Análisis de desviaciones por áreas o secciones

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%

Gráfico 3: análisis de desviaciones por secciones



Las 10 claves de la gestión empresarial

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

Imp	Centro_Nombre									
R 2_Dígito		Baloncesto	Balonmano	Fútbol Base	Fútbol Sala	Hockey Patines	Otras actividades del Club	Otras secciones	Primer Equipo	Total general
▣	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

Cuadro 12: resumen de resultados po secciones

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

• Análisis de desviaciones per tipos de ingresos

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

Cuadro 13: análisis resumido de las desviaciones de los ingresos

Id_Ingreso	Ingresos	Importe_RE	Importe_PR	DESV_RE-PR_€	DESV_RE_PR_%	%_Importe_RE	%_Importe_PR
1	Ingresos por competiciones	129.834	112.713	17.120	15,2%	13%	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



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

Tipo de ingresos	Des. Cocepto	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

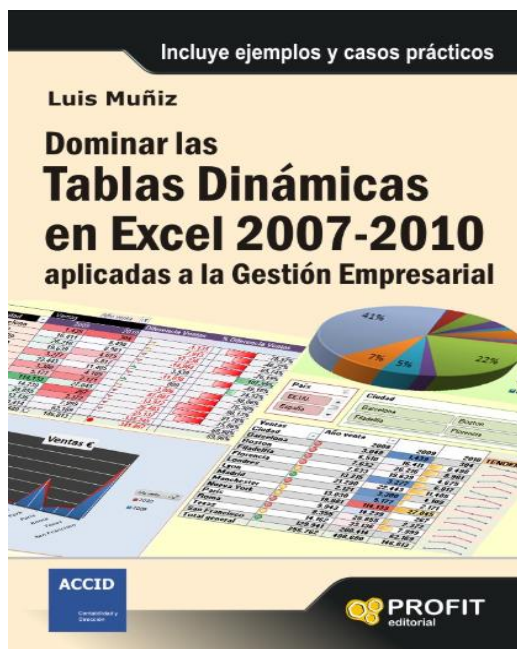
Una vez analizados todos los datos a nivel de las diferencias entre de los ingresos y gastos reales y presupuestados, tenemos que: de un resultado presupuestado negativo de -2.800, miles de euros se ha conseguido un resultado positivo de 6.302 miles de euros, porque los ingresos reales han superado a los ingresos presupuestados en casi 152. y los importes superiores de las desviaciones de los gastos reales sobre las presupuestadas han sido compensadas 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_Digito	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%	

3. Dominar las tablas dinámicas en Excel 2007-2010 aplicadas a la gestión empresarial

Libro publicado en marzo del 2011 por Profit Editorial



3.1 Prólogo de dominar las tablas dinámicas

En los últimos años hemos asistido y aún estamos asistiendo a la llamada revolución de la sociedad de la información. Estamos en constante cambio en cuanto a la información se refiere y aún más en cuanto a los medios y soportes que hay para acceder a ella y almacenarla. No sólo tenemos la posibilidad de acceder a un gran volumen de información, sino que esta está al acceso de un inmenso número de personas en el planeta que a la vez participan en el proceso de generación y construcción de más información; como dato representativo, a partir del año 2007 en el universo digital se creó más información de la que existía almacenada. (The Expanding Digital Univers an IDC White Paper esponsorizado por EMC <http://www.>)

Para las empresas eso se ha traducido en que el mercado ha pasado a tener un mayor conocimiento de los productos y servicios que estas ofrecen y sea más exigente, no sólo en precio, sino en calidad, servicio, tecnología, etcétera.

Todos aquellos elementos o características consideradas tradicionalmente como factores diferenciadores de un producto, han pasado digamos a un segundo plano para que, sin dejar de ser considerados, las empresas tengan que evolucionar en la manera de competir, gestionando la información y analizándola para tomar decisiones orientadas a mantener su existencia y su rentabilidad. La gestión de la información ha pasado pues, a ser un elemento clave de la estrategia competitiva de las empresas.

El disponer de un gran volumen de datos no siempre se traduce en disponer de la información adecuada para la toma de decisiones de negocio. Los datos previamente han de tratarse e interpretarse para

transformarse en conocimiento e información útil para la toma de decisiones. Las empresas tienen que ser cada vez más rápidas e inteligentes, han de ser innovadoras y flexibles para adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno y han de ser capaces de conseguir más con menos. La base para conseguirlo es mediante el análisis inteligente de la información o lo que se llama la Inteligencia Analítica o Inteligencia de Negocio.

El conocimiento de nuestra organización (procesos, equipo humano y cultura) y de nuestro entorno (clientes, proveedores y mercado), conjuntamente con la existencia de sistemas de información como los ERP (*Enterprises Resources Process*), los CRM (*Customer Relations Manager*) y los BPM (*Business Process Manager*), facilitan el desarrollo de la inteligencia de negocio a partir de la existencia de los datos estructurados que son capaces de generar estos sistemas, materia prima necesaria para la explotación en las tablas dinámicas, como primer paso para generar un conjunto de indicadores y gráficos dinámicos que permite que las organizaciones evolucionen en el conocimiento de su negocio y consoliden su madurez en el tratamiento de la información que generan, paso necesario para evolucionar hacia soluciones y herramientas de análisis de información de negocio más sofisticados que le permitirán operar de una manera más productiva y eficaz.

Esta obra que tiene el lector en sus manos pretende ser el primer paso necesario en el proceso de análisis de los datos de su negocio. Independientemente de la tecnología aplicada y propuesta, hay que destacar la capacidad descriptiva, didáctica y pragmática que hace el autor del proceso de estructuración y elaboración de los datos para transformarlos en información relevante de negocio para la toma de decisiones empresariales.

La dilatada experiencia del autor como consultor de negocio y conocedor de las diferentes problemáticas que existen en las empresas para obtener y tratar los datos, le permiten a este no únicamente describirnos de una forma práctica cómo sacar el máximo partido a una herramienta como Excel Tablas Dinámicas en el tratamiento de los datos y la generación de indicadores e informes, sino que además nos propone una metodología para implementar una solución de análisis de negocio para nuestra organización.

La evolución Excel Tablas Dinámicas está muy ligada a la evolución de la inteligencia analítica de las empresas, desde los años noventa considerada únicamente como una herramienta de cálculo ha pasado a ser la herramienta por excelencia en el tratamiento, la estructuración y la sistematización de los datos y procesos empresariales, tanto aportando inputs a otros sistemas de información más sofisticados, como siendo por ella misma una herramienta de análisis, que como el caso que nos ocupa, hasta la creación de indicadores, gráficos, etcétera, permiten al usuario interactuar con los datos de una forma amena. Este manual sin duda será un buen compañero de viaje para todos aquellos profesionales encargados de transformar los datos de su empresa en conocimiento para la toma de decisiones.

Sant Cugat del Valles, 27 de enero de 2011

Josep M^a Gallart i González-Palacio

Gerente de Estrategia, planificación y control
del Centre de Telecomunicacions i Tecnologies
de la Informació de la Generalitat de Catalunya (CTTI).

Presidente y Vicepresidente de la Comisión
de Organización y Sistemas de Información de
l'Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció (ACCID)
y del Col·legi d'Economistes de Catalunya respectivamente

3.2 Introducción a dominar las tablas dinámicas aplicadas a la gestión empresarial

Una de las herramientas de software de gestión más conocidas es la hoja de cálculo Excel, en su versión 2010 se producen nuevos avances en cuanto su funcionalidad como herramienta de Business Intelligence o Reporting, por sus innovadoras y atractivas prestaciones y lo que es más importante su potencial como sistema de información para todo tipo de usuarios.

En este libro **“Dominar las tablas dinámicas en Excel 2007-2010 aplicadas a la Gestión Empresarial”** *se consigue profundizar en su funcionamiento y práctica a la vez, todo ello exige por parte del lector un conocimiento de la herramienta pero también un conocimiento de lo que quiere hacer previamente y lo más importante que tipo de información quiere obtener al final del proceso.*

La Esencia de las tablas dinámicas

Las tablas dinámicas son una herramienta de Excel muy avanzada y potente, con ellas se pueden analizar, mostrar y manipular los datos de diferentes formas, más ampliados o más resumidos según se precise. Si todavía no ha descubierto el potencial de las tablas dinámicas este libro muestra paso a paso como entender, crear y practicar con ellas (los numerosos casos prácticos le darán una visión mucho más amplia de su utilidad y funcionamiento), y podrá comprobar así lo fácil que es crear diferentes tipos de informes. Las tablas dinámicas son un tipo de informes generados mediante Excel en diferentes formatos, a partir de una base de datos inicial en forma de tabla siempre, esta base de datos puede estar situada en el mismo archivo de Excel que estemos trabajando, en otro archivo de Excel o en otro archivo de datos externo. Las tablas de datos (bases de datos) pueden poseer muchas filas y columnas que contengan diferentes tipos de datos, las tablas dinámicas nos ayudarán a analizar estos datos de una forma sencilla, resumida y rápida. Si tenemos diferentes tablas de datos para analizar la información contenida en ellas, se pueden utilizar diferentes opciones de Excel ordenando los datos, agrupando e incluso creando funciones, pero las tablas dinámicas son mucho más prácticas de utilizar y nos permiten crear a partir de la información inicial muchos y variados tipos de informes, que responderán a las diferentes necesidades de información que tengamos en cada momento. Una de las principales características que poseen las tablas dinámicas es la facilidad que tienen para analizar los datos desde una forma resumida a los más amplios y desde diferentes ángulos o perspectivas. Así las tablas dinámicas desde sus diferentes opciones o vistas facilitarán la información de diferente forma y nos sorprenderá gratamente la capacidad que tienen de dar respuesta a las diferentes situaciones o necesidades, dado que la información que necesitamos en un momento del tiempo no es la que necesitamos en otro momento del tiempo ya que el entorno de la empresa y su organización interna son cambiantes. El secreto de las tablas dinámicas curiosamente no está tanto en la funcionalidad de la herramienta y su potencialidad sino que está en **el origen y las características de los datos que se utilicen**. Los datos de origen deben tener siempre formato de tabla y podrán ser datos numéricos, valores calculados o categorías que describen el significado de los datos (mes, año, zona, país, etcétera). Y otra característica importante a tener en cuenta es conocer antes de confeccionar las tablas dinámicas, que información necesitamos, para obtener las respuestas correctas se deben hacer las preguntas adecuadas previamente.

Cómo nos pueden ayudar las tablas dinámicas a mejorar la gestión

Para mejorar la gestión de una empresa se necesita tener información al alcance de una forma rápida y completa antes de empezar a leer este libro repase las siguientes preguntas y compruebe su respuesta en su organización actual, las tablas dinámicas le ayudarán a mejorar la gestión de su empresa sin duda depende que como se analice la información serán una herramienta de gran ayuda.

- Le interesa una herramienta para acelerar y facilitar la información de gestión al resto de usuarios.
- Necesita un sistema de información para resolver los problemas de inconsistencia y calidad de los datos.
- Necesita reducir la dependencia de técnicos para que le faciliten información.
- Le interesa facilitar el acceso la información a la alta dirección de forma rápida y directa.
- Necesita mejorar la eficiencia en la elaboración y análisis de la información.
- Requiere facilitar la elaboración y entrega de informes a usuarios finales de forma rápida y eficaz
- Requiere mejorar la capacidad de análisis y toma de decisiones en la empresa.
- Quiere eliminar los informes en papel y procesos de distribución física actuales.
- Pasa más tiempo recolectando y preparando información que analizándola.
- Quiere saber qué productos o servicios fueron los más rentables durante un periodo determinado.
- Sabe cuáles son los patrones de compra de sus clientes dependiendo de las zonas de ventas.
- Ha perdido oportunidades de negocio por recibir información retrasada.
- Conoce los motivos por los que sus clientes le devuelven sus productos
- Dispone de un sistema de información que le permita el control de los factores clave del negocio.
- Integra actualmente su sistema de información de forma eficiente todas las áreas de su empresa.
- Controla en tiempo y contenido la evolución de sus ingresos y gastos.
- Controla la evolución de las desviaciones presupuestarias.
- Dedicar un excesivo tiempo y recursos para el proceso y envío de información.
- Conoce las ventas de los nuevos clientes por importes y tipos de productos o servicios.
- Conoce la rentabilidad de las principales familias de productos o servicios.
- Conoce el impacto que tendría una reducción de ventas en los productos o servicios que más contribuyen el margen de explotación.
- Conoce la relación entre los productos que más vende y el margen que aportan.
- Conoce la relación entre los clientes que más ventas aportan y el margen que aportan.
- Conoce los diferentes indicadores de gestión por responsables o áreas.
- Conoce la evolución de cuáles fueron las ventas por categoría, productos, familias y por día, mes o año.
- Conoce cuáles fueron los resultados de cada vendedor o representante
- Conoce cuáles han sido los Clientes más Importantes a nivel de ventas y rentabilidad.
- Conoce qué Productos se han vendido mejor en cada zona, ciudad, región o país.

Esquema del libro

Dominar las tablas dinámicas aplicadas a la Gestión Empresarial con Excel 2007-2010

Parte 1: Introducción práctica a las Tablas Dinámicas

1. El funcionamiento de los Sistemas de Información
2. Funcionamiento y contenido de las Tablas Dinámicas
3. Contenido y funcionamiento del menú de Opciones de una Tabla Dinámica
4. Contenido y funcionamiento del menú Diseño de las Tablas Dinámicas

Parte 2: Herramientas de Reporting y Business Intelligence con Tablas Dinámicas

5. La creación de indicadores mediante el Formato Condicional
6. La utilización de Minigráficos en las Tablas Dinámicas
7. Utilizar la Segmentación para filtrar datos en las Tablas Dinámicas
8. La creación de Gráficos con Tablas Dinámicas

Parte 3: Ejemplos y casos prácticos con Tablas Dinámicas

9. Caso práctico global sobre el funcionamiento de las tablas dinámicas
10. Cómo aprender a utilizar las tablas dinámicas en doce pasos
11. Ejemplos y casos prácticos para utilizar las tablas dinámicas

Resumen del contenido de este libro

- Mejoras y novedades en la versión de Excel 2010 relacionadas con las tablas dinámicas

Parte 1: Introducción práctica a las tablas dinámicas

- **En el capítulo 1: El funcionamiento de los sistemas de información,** se explica el funcionamiento de los sistemas de información, se describe la necesidad de tener una herramienta que nos permita obtener la información desde diferentes ángulos o puntos de vista sin las restricciones ni las limitaciones que una hoja de cálculo lleva intrínsecas. Es indispensable conocer como poder gestionar la cantidad de información que en muchas ocasiones está a nuestro alcance y que a falta de tener una herramienta ágil y práctica se nos hace difícil su explotación y análisis, todo ello nos lleva a determinar el grado de dificultad que genera el análisis de la información y como poder ordenarla y clasificarla, para que al final se pueda entender y sirva para poder tomar decisiones sobre la evolución de los datos que estamos analizando.
- **En el capítulo 2: Funcionamiento y contenido de las Tablas Dinámicas,** se describe el funcionamiento y contenido de las Tablas Dinámicas se explica cómo crear una tabla dinámica proceso clave para que el lector pueda avanzar en los conocimientos sobre la herramienta y el contenido de sus principales apartados.

El capítulo 2 apartado 1 nos introduce al proceso básico y necesario que es como crear una tabla dinámica desde un origen de datos que tengamos en el propio archivo Excel que estemos trabajando u otro.

El capítulo 2 apartado 2 nos permite conocer el contenido de una tabla dinámica, en este apartado es esencial conocer como funciona cada uno de los elementos explicados ya que nos dará un conocimiento de las posibilidades que tiene el formato de la tabla dinámica para poder después entender su funcionamiento.

- **En los capítulos 3 y 4** se explican para los dos principales menús que tiene la tabla dinámica en Excel 2010, su contenido y funcionamiento.
 - **Capítulo 3: Contenido y funcionamiento del menú de Opciones de una tabla dinámica**
 - **Capítulo 4: Contenido y funcionamiento del menú Diseño de las tablas dinámicas**

Estos dos capítulos son necesarios para entender el potencial de las tablas dinámicas, que sin duda en esta nueva versión de Excel 2010 es muy amplio. El poder conocer paso a paso el contenido y las posibilidades de las tablas dinámicas permitirá al lector llegar mucho más lejos de lo que el mismo haya pensado en el siempre laborioso intento de realizar determinado tipo de análisis, de una forma más rápida y eficaz si utiliza las tablas dinámicas.

Parte 2: Herramientas de Reporting y Business Intelligence con Tablas Dinámicas

- **En el capítulo 5: La creación de indicadores mediante el Formato Condicional**, se explica una funcionalidad de Excel 2010 que ha sido aún más renovada y muy potenciada respecto a versiones anteriores, se trata de la utilización de formatos condicionales, que permitirán analizar los datos de una forma mucho más precisa que hasta ahora, además si añadimos el dar formato de tablas y los estilos de celdas podemos potenciar mucho más la tabla dinámica a utilizar.
- **En el capítulo 6: La utilización de Minigráficos en las Tablas Dinámicas** se presenta una novedad de Excel 2010, son los Minigráficos, permiten detectar tendencias en los datos que pueden ayudar a tomar mejor las decisiones. Es una forma fácil y rápida de resaltar tendencias importantes en los datos, como son aumentos y disminuciones estacionales por ejemplo.
- **En el capítulo 7: Utilizar la Segmentación para filtrar datos en las tablas dinámicas**, se presenta otra innovación de la versión de Excel 2010, se trata de la Segmentación de datos que proporciona una serie de botones que actúan como filtrado rápido de los datos de las tablas dinámicas.
- **En el capítulo 8: Creación de gráficos con Tablas Dinámicas** se explica de forma resumida como crear a partir de las tablas dinámicas los gráficos dinámicos que en esta versión de Excel 2007 se ha cambiado y mejorado muy notablemente, lo que permitirá potenciar más la información con su utilización como complemento gráfico de las tablas dinámicas.

Parte 3: Ejemplos y casos prácticos con Tablas Dinámicas

- **En el capítulo 9: Funcionamiento de las tablas dinámicas: caso práctico global** se explica mediante un caso práctico una extensa y variada casuística de utilización de las tablas dinámicas para casos concretos planteamos las preguntas clave para obtener de forma rápida y sencilla las respuestas adecuadas.
- **En el capítulo 10: Cómo aprender a utilizar las tablas dinámicas en doce pasos** se explica de forma resumida como aprender a utilizar las principales opciones de las tablas dinámicas de una forma rápida, fácil y efectiva para el usuario mediante la realización de casos prácticos.
- **En el capítulo 11: Ejemplos prácticos para utilizar las tablas dinámicas** mediante 10 casos prácticos se plantean diferentes bases de datos que permitirán confeccionar las tablas dinámicas pero siempre analizando previamente las preguntas clave de las que queremos obtener las

respuestas, este capítulo da al lector una base muy sólida del tratamiento previo de los datos, premisa básica e imprescindible para que una tabla dinámica nos sea útil.

3.3 Artículo: ejemplo de reporting sobre la evolución de las ventas

1. Introducción: datos de la empresa

La empresa Moldes & Matrices, S.A., tiene como actividad principal la fabricación y v y reparación de moldes y matrices, siendo su mercado de destino principalmente todo el territorio español. La plantilla estaba compuesta de 150 trabajadores con dos plantas productivas una para moldes y otra para matrices, adicionalmente presta servicios de mantenimiento periódico y reparaciones de ambos productos.

Desde hace dos años aproximadamente, y coincidiendo justamente con la jubilación anticipada del fundador de la compañía, la gerencia de la sociedad esta realmente preocupada ante los resultados finalmente obtenidos, pues distan bastante de la previsión realizada.

Tanto Carlos Perez Director General, como Eliseo Santamans Director Comercial, no acaban de entender como es posible que habiendo mantenido un crecimiento constante de las ventas, se este produciendo un drástico descenso de los beneficios, incluso se ha cerrado con pérdidas en los últimos años. A ello hay que tener en cuenta que la sociedad ha sido reconocida en los últimos tres años como la empresa que más ha contribuido en la mejora de procesos de construcción y diseño en la fabricación de moldes y matrices. La gravedad de la situación ha sido tal que las diferencias entre el resultado previsto en el presupuesto para el año 2007 y el resultado real ha sido muy negativo para la empresa pasado de un beneficio presupuestado de **156.000** euros a una pérdida real a final del ejercicio de **64.833** euros.

En la última reunión del comité directivo integrado por el Director General, Director Comercial, el Sr. Juan Jose Cantudo Jefe de producción, Sr Oriol Lagel responsable financiero y el Sr. Ramon Narte responsable de Recursos Humanos, todos coincidían que efectivamente habían aumentado las ventas, pero también de forma alarmante habían aumentado las devoluciones de ventas y el precio de algunas materias primas. Si bien es cierto como apuntaba el responsable del personal se habían tenido que pagar unas cuantas horas extras de más para reparar moldes que habían salidos defectuosos a pesar de haber pasado con éxito todas las pruebas que la norma ISO les exigía.

La información de que disponemos para analizar el funcionamiento de la empresa y su evolución económica es la siguiente:

- Organigrama
- Estructura comercial: asignación de vendedores a clientes
- Ventas anuales por tipo de producto.
- Cuenta de resultados mensual.

La estructura de la empresa es la siguiente:

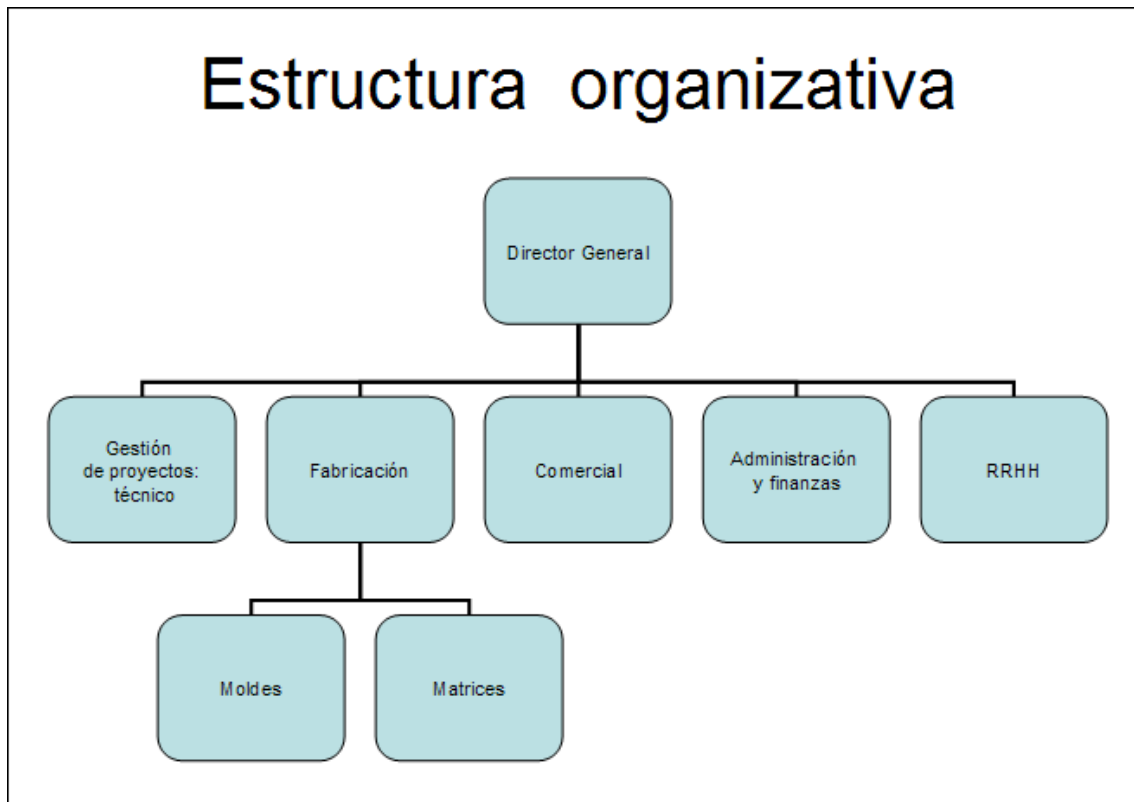


Figura 1: Estructura organizativa: organigrama

La estructura de ventas está compuesta de los siguientes vendedores asignados para cada uno de los clientes:

Estructura comercial

VENDEDOR	CLIENTES
JAIME	1 cliente
JOSÉ	2 cliente
ANTONIO	3 cliente
JAVIER	4 cliente
LAURA	5 cliente
CARMEN	6 cliente
ANDRÉS	7 cliente
SERGIO	8 cliente
ANA	9 cliente
FRANCISCO	10 cliente otros

Figura 2: Estructura comercial: vendedores por cliente

A continuación se detallan para cada línea de productos las ventas de los mismos desde el año 2002 al año 2007:

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Mantenimientos	6.789	13.442	26.616	52.699	102.344	200.601
Matrices	130.666	186.852	267.199	382.094	526.395	729.345
Moldes	350.654	392.732	439.860	492.644	531.761	582.972
Reparaciones	14.229	28.173	55.783	110.451	208.693	412.012
Total general	502.338	621.201	789.458	1.037.888	1.369.193	1.924.930

Figura 3: Ventas por tipo de producto en euros

Ante esta situación la Dirección se ha visto en la necesidad de tener respuestas concretas a los problemas detectados al objeto de reorientar el futuro de la empresa. Para ello mediante la información anterior y la que presentamos en el siguiente artículo se deberá de detectar y explicar que variables o magnitudes económicas han provocado la situación actual de la empresa. Toda la información que se presenta en el caso práctico ha sido realizada mediante Excel versión 2007 mediante la utilización de las tablas dinámicas.

2. Análisis de las ventas

A continuación se van a exponer los diferentes informes que permitieron explicar los diferentes problemas que tenía la empresa.

2.1 Análisis de la evolución de las ventas por tipo de productos

- Análisis de ventas por tipos de productos en unidades monetarias

productos	Año					
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Mantenimientos	6.789	13.442	26.616	52.699	102.344	200.601
Matrices	130.666	186.852	267.199	382.094	526.395	729.345
Moldes	350.654	392.732	439.860	492.644	531.761	582.972
Reparaciones	14.229	28.173	55.783	110.451	208.693	412.012
Total general	502.338	621.201	789.458	1.037.888	1.369.193	1.924.930

Figura 4: Evolución de ventas por tipo de productos

- Porcentaje de ventas según el tipo de productos

Ventas por productos		Año						
productos		2002	2003	2004	2005	2006	2007	
Moldes	↑	70% ↑	63% ↑	56% ↑	47% →	39% →	30%	
Matrices	→	26% →	30% →	34% →	37% →	38% →	38%	
Reparaciones	↓	3% ↓	5% ↓	7% ↓	11% ↓	15% ↓	21%	
Mantenimientos	↓	1% ↓	2% ↓	3% ↓	5% ↓	7% ↓	10%	
Total general		100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Figura 5: Evolución de ventas por tipo de productos en porcentaje de ventas

- Diferencia de ventas por tipos de productos entre el año siguiente y el año anterior en unidades monetarias

Año							
productos		2002	2003	2004	2005	2006	2007
Mantenimientos		6.653	13.173	26.083	49.645	98.257	
Matrices		56.186	80.347	114.896	144.301	202.950	
Moldes		42.078	47.128	52.783	39.117	51.211	
Reparaciones		13.944	27.610	54.668	98.242	203.319	
Total general		118.863	168.258	248.430	331.305	555.737	

Figura 6: Diferencia de ventas por tipo de productos

- Diferencia de ventas por tipo de productos entre el año siguiente y el año anterior en porcentajes

Año							
productos		2002	2003	2004	2005	2006	2007
Mantenimientos		98,00%	98,00%	98,00%	94,20%	96,01%	
Matrices		43,00%	43,00%	43,00%	37,77%	38,55%	
Moldes		12,00%	12,00%	12,00%	7,94%	9,63%	
Reparaciones		98,00%	98,00%	98,00%	88,95%	97,42%	
Total general		23,66%	27,09%	31,47%	31,92%	40,59%	

Figura 7: Diferencia de ventas por tipo de productos en porcentajes

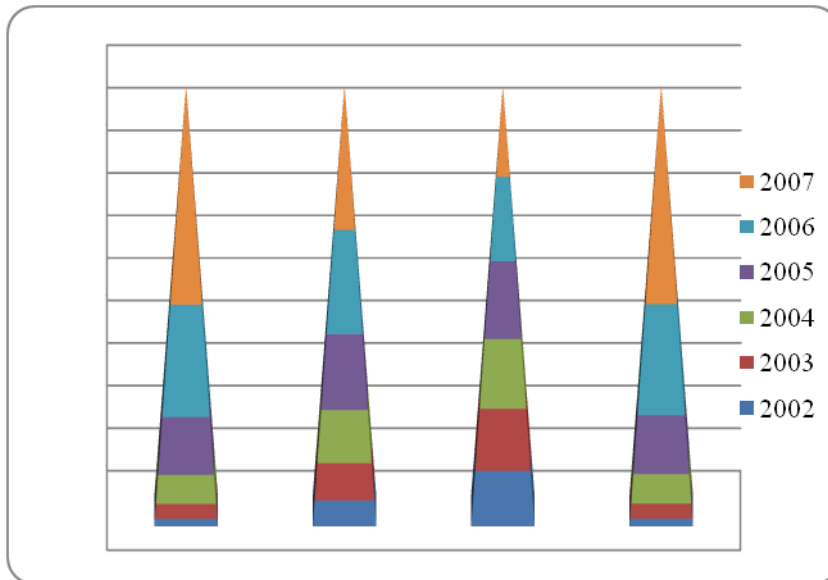


Figura 8: *Evolución de ventas por tipo de productos*

Comentarios: la evolución de las ventas por tipo de productos va cambiando progresivamente a lo largo de los años las ventas por servicios de reparaciones y mantenimientos en el año 2002 eran del 4% del total de ventas y en el 2007 pasa a ser del 31%.

2.2 Análisis de la evolución de las ventas por vendedor

- Evolución de ventas por vendedor en unidades monetarias

VENDEDOR	Año	2002	2003	2004	2005	2006	2007
FRANCISCO		102.345	76.960	97.805	128.583	176.070	252.601
ANA		78.976	66.842	84.947	111.679	152.923	219.393
JAIME		10.200	73.516	93.428	122.829	168.191	241.297
SERGIO		90.065	60.874	77.363	101.707	139.269	199.804
JOSÉ		20.200	63.797	81.077	106.590	145.955	209.396
CARMEN		45.677	56.036	71.213	93.623	128.199	183.922
LAURA		45.000	56.075	71.264	93.690	128.290	184.053
JAVIER		43.777	53.457	67.936	89.315	122.300	175.459
ANDRÉS		32.098	54.008	68.637	90.235	123.560	177.267
ANTONIO		34.000	59.635	75.788	99.637	84.435	81.738
Total general		502.338	621.201	789.458	1.037.888	1.369.193	1.924.930

Figura 9: Evolución de ventas por vendedor

- Análisis en porcentaje de ventas por vendedor

VENDEDOR	Año	2002	2003	2004	2005	2006	2007
FRANCISCO		20,37%	12,39%	12,39%	12,39%	12,86%	13,12%
ANA		15,72%	10,76%	10,76%	10,76%	11,17%	11,40%
JAIME		2,03%	11,83%	11,83%	11,83%	12,28%	12,54%
SERGIO		17,93%	9,80%	9,80%	9,80%	10,17%	10,38%
JOSÉ		4,02%	10,27%	10,27%	10,27%	10,66%	10,88%
CARMEN		9,09%	9,02%	9,02%	9,02%	9,36%	9,55%
LAURA		8,96%	9,03%	9,03%	9,03%	9,37%	9,56%
JAVIER		8,71%	8,61%	8,61%	8,61%	8,93%	9,12%
ANDRÉS		6,39%	8,69%	8,69%	8,69%	9,02%	9,21%
ANTONIO		6,77%	9,60%	9,60%	9,60%	6,17%	4,25%
Total general		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Figura 10: Evolución de ventas por vendedor en porcentaje de ventas

- Diferencia de ventas por vendedor entre el año siguiente y el año anterior en unidades monetarias

VENDEDOR	Año	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ANA			-12.134	18.105	26.732	41.244	66.470
ANDRÉS			21.910	14.629	21.599	33.325	53.707
ANTONIO			25.635	16.153	23.849	-15.203	-2.697
CARMEN			10.359	15.178	22.410	34.576	55.723
FRANCISCO			-25.385	20.845	30.778	47.487	76.531
JAIME			63.316	19.912	29.400	45.362	73.106
JAVIER			9.680	14.479	21.378	32.985	53.159
JOSÉ			43.597	17.280	25.514	39.365	63.441
LAURA			11.075	15.189	22.426	34.601	55.763
SERGIO			-29.191	16.488	24.345	37.562	60.535
Total general			118.863	168.258	248.430	331.305	555.737

Figura 11: Diferencia de ventas por vendedor entre periodos

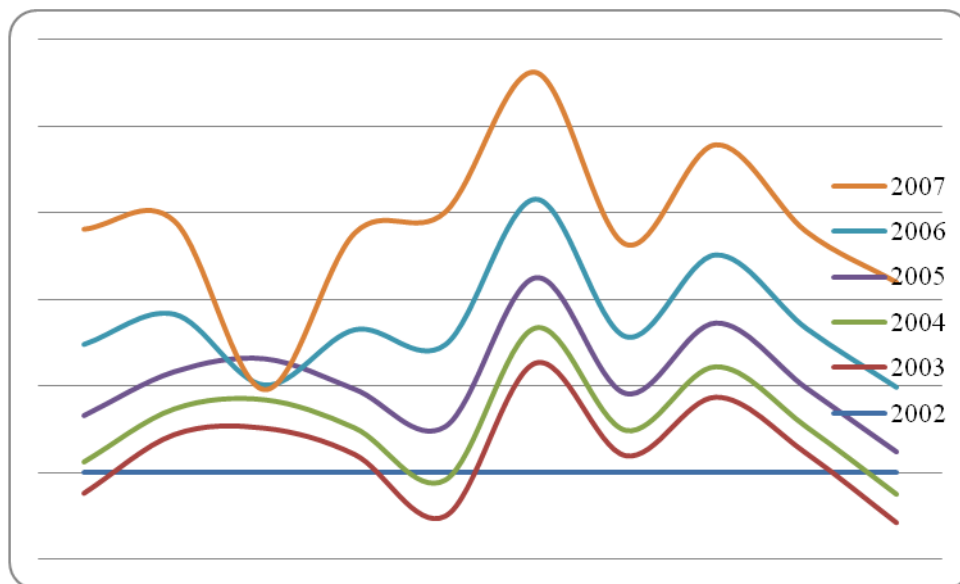


Figura 12: Ventas por vendedor entre periodos

Comentarios: en general todos los vendedores desde el año 2002 van aumentando sus ventas excepto el vendedor Antonio que las va reduciendo cada año de forma importante.

2.3 Análisis de la evolución de las ventas por zona

- Evolución de ventas por zona en unidades monetarias

Ventas por productos	Año						
ZONA		2002	2003	2004	2005	2006	2007
ESTE	●	66.098 ●	113.643 ●	144.425 ●	189.873 ●	207.995 ●	259.005
NORTE	●	134.176 ●	196.434 ●	249.640 ●	328.197 ●	449.404 ●	644.743
OESTE	●	133.842 ●	114.331 ●	145.299 ●	191.022 ●	261.569 ●	375.263
SUR	●	168.222 ●	196.792 ●	250.095 ●	328.796 ●	450.225 ●	645.920
Total general		502.338	621.201	789.458	1.037.888	1.369.193	1.924.930

Figura 13: Ventas por zonas

- Diferencia de ventas por zona entre el año siguiente y el año anterior

Ventas por productos	Año						
ZONA		2002	2003	2004	2005	2006	2007
ESTE	●	●	●	●	●	●	●
NORTE	●	●	●	●	●	●	●
OESTE	●	●	●	●	●	●	●
SUR	●	●	●	●	●	●	●
Total general			118.863	168.258	248.430	331.305	555.737

Figura 14: Diferencia de ventas por zonas

Comentarios: la zona ESTE sufre una variación del incremento de ventas importante desde el año 2005 al 2007 siendo el aumento poco importante en el año 2006.

2.4 Análisis de la evolución de las ventas por cliente

- Evolución de ventas por cliente

	Año						
Cliente		2002	2003	2004	2005	2006	2007
10 cliente otros		102.345	76.960	97.805	128.583	176.070	252.601
9 cliente		78.976	66.842	84.947	111.679	152.923	219.393
1 cliente		10.200	73.516	93.428	122.829	168.191	241.297
8 cliente		90.065	60.874	77.363	101.707	139.269	199.804
2 cliente		20.200	63.797	81.077	106.590	145.955	209.396
6 cliente		45.677	56.036	71.213	93.623	128.199	183.922
5 cliente		45.000	56.075	71.264	93.690	128.290	184.053
4 cliente		43.777	53.457	67.936	89.315	122.300	175.459
7 cliente		32.098	54.008	68.637	90.235	123.560	177.267
3 cliente		34.000	59.635	75.788	99.637	84.435	81.738
Total general		502.338	621.201	789.458	1.037.888	1.369.193	1.924.930

Figura 15: Evolución de ventas por clientes

Comentarios: el cliente 3 sufre una disminución importante de sus ventas desde el año 2005 al 2007, no sigue la tendencia de los demás clientes.

2.5 Análisis de la evolución de las ventas por zona, vendedor y cliente

- Análisis de la evolución de las ventas por zona y vendedor

		Año					
ZONA	VENDEDOR	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ESTE		66.098	113.643	144.425	189.873	207.995	259.005
	ANDRÉS	32.098	54.008	68.637	90.235	123.560	177.267
	ANTONIO	34.000	59.635	75.788	99.637	84.435	81.738
NORTE		134.176	196.434	249.640	328.197	449.404	644.743
	ANA	78.976	66.842	84.947	111.679	152.923	219.393
	JAIME	10.200	73.516	93.428	122.829	168.191	241.297
OESTE		133.842	114.331	145.299	191.022	261.569	375.263
	SERGIO	90.065	60.874	77.363	101.707	139.269	199.804
	JAVIER	43.777	53.457	67.936	89.315	122.300	175.459
SUR		168.222	196.792	250.095	328.796	450.225	645.920
	FRANCISCO	102.345	76.960	97.805	128.583	176.070	252.601
	JOSÉ	20.200	63.797	81.077	106.590	145.955	209.396
	CARMEN	45.677	56.036	71.213	93.623	128.199	183.922
Total general		502.338	621.201	789.458	1.037.888	1.369.193	1.924.930

Figura 16: Evolución de ventas por zona y vendedor

- Análisis de la evolución de las ventas por zona, vendedor y cliente

Ventas_por productos			Año					
ZONA	VENDEDOR	Cliente	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ESTE	ANDRÉS	7 cliente	32.098	54.008	68.637	90.235	123.560	177.267
	ANTONIO	3 cliente	34.000	59.635	75.788	99.637	84.435	81.738
	Total ESTE		66.098	113.643	144.425	189.873	207.995	259.005
NORTE	ANA	9 cliente	78.976	66.842	84.947	111.679	152.923	219.393
	JAIME	1 cliente	10.200	73.516	93.428	122.829	168.191	241.297
	LAURA	5 cliente	45.000	56.075	71.264	93.690	128.290	184.053
	Total NORTE		134.176	196.434	249.640	328.197	449.404	644.743
OESTE	SERGIO	8 cliente	90.065	60.874	77.363	101.707	139.269	199.804
	JAVIER	4 cliente	43.777	53.457	67.936	89.315	122.300	175.459
	Total OESTE		133.842	114.331	145.299	191.022	261.569	375.263
SUR	FRANCISCO	10 cliente otros	102.345	76.960	97.805	128.583	176.070	252.601
	JOSÉ	2 cliente	20.200	63.797	81.077	106.590	145.955	209.396
	CARMEN	6 cliente	45.677	56.036	71.213	93.623	128.199	183.922
	Total SUR		168.222	196.792	250.095	328.796	450.225	645.920
Total general			502.338	621.201	789.458	1.037.888	1.369.193	1.924.930

Figura 17: Evolución de ventas por zona, vendedor y cliente

- **Análisis de las diferencias de ventas por zona, vendedor y cliente de un período a otro**

Ventas por productos			Año	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ZONA	VENDEDOR	Cliente							
ESTE	ANDRÉS	7 cliente		21.910	14.629	21.599	33.325	53.707	
	ANTONIO	3 cliente		25.635	16.153	23.849	-15.203	-2.697	
Total ESTE				47.545	30.781	45.448	18.122	51.010	
NORTE	ANA	9 cliente		-12.134	18.105	26.732	41.244	66.470	
	JAIME	1 cliente		63.316	19.912	29.400	45.362	73.106	
	LAURA	5 cliente		11.075	15.189	22.426	34.601	55.763	
Total NORTE				62.258	53.206	78.558	121.207	195.339	
OESTE	JAVIER	4 cliente		9.680	14.479	21.378	32.985	53.159	
	SERGIO	8 cliente		-29.191	16.488	24.345	37.562	60.535	
Total OESTE				-19.511	30.968	45.723	70.547	113.694	
SUR	CARMEN	6 cliente		10.359	15.178	22.410	34.576	55.723	
	FRANCISCO	10 cliente otros		-25.385	20.845	30.778	47.487	76.531	
	JOSÉ	2 cliente		43.597	17.280	25.514	39.365	63.441	
Total SUR				28.570	53.303	78.701	121.428	195.695	
Total general				118.863	168.258	248.430	331.305	555.737	

Figura 18: Diferencia de ventas por zona, vendedor y cliente

Comentarios: la disminución más importante de ventas se produce en la zona ESTE en el cliente número 3 que además es responsabilidad del vendedor Antonio

3. Análisis de la rentabilidad

La rentabilidad o margen comercial es el porcentaje del margen bruto sobre las ventas.

- **Análisis de rentabilidad o margen por productos**

% Margen productos	Año	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Mantenimientos		24%	20%	15%	11%	5%	-1%
Matrices		34%	31%	26%	23%	16%	9%
Moldes		44%	41%	37%	35%	29%	24%
Reparaciones		39%	36%	32%	29%	22%	18%
Total general		41%	38%	32%	29%	21%	14%

Figura 19: Evolución de la rentabilidad por productos

- Análisis de rentabilidad o margen por zona, vendedor y cliente

% Margen	ZONA	VENDEDOR	Cliente	Año	2002	2003	2004	2005	2006	2007
	ESTE	ANDRÉS	7 cliente		42%	38%	33%	30%	25%	20%
		ANTONIO	3 cliente	↑	42%	38%	33%	30%	-21%	-91%
	Total ESTE				42%	38%	33%	30%	6%	-15%
	NORTE	ANA	9 cliente		41%	37%	32%	28%	24%	19%
		JAIME	1 cliente		42%	38%	33%	30%	25%	20%
		LAURA	5 cliente		41%	37%	32%	28%	24%	19%
	Total NORTE				41%	38%	32%	29%	24%	19%
	OESTE	JAVIER	4 cliente		41%	38%	33%	29%	24%	19%
		SERGIO	8 cliente		41%	38%	33%	29%	24%	19%
	Total OESTE				41%	38%	33%	29%	24%	19%
	SUR	CARMEN	6 cliente		40%	37%	31%	27%	23%	18%
		FRANCISCO	10 cliente otros		40%	37%	31%	27%	23%	18%
		JOSÉ	2 cliente		41%	38%	33%	29%	24%	19%
	Total SUR				40%	37%	32%	28%	23%	18%
	Total general				41%	38%	32%	29%	21%	14%

Figura 20: Evolución de la rentabilidad por zona, vendedor y cliente

- Análisis de la rentabilidad por cliente

% Margen	Año	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1 cliente		42%	38%	33%	30%	25%	20%
10 cliente otros		40%	37%	31%	27%	23%	18%
2 cliente		41%	38%	33%	29%	24%	19%
3 cliente		42%	38%	33%	30%	-21%	-91%
4 cliente		41%	38%	33%	29%	24%	19%
5 cliente		41%	37%	32%	28%	24%	19%
6 cliente		40%	37%	31%	27%	23%	18%
7 cliente		42%	38%	33%	30%	25%	20%
8 cliente		41%	38%	33%	29%	24%	19%
9 cliente		41%	37%	32%	28%	24%	19%
Total general		41%	38%	32%	29%	21%	14%

Figura 21: Evolución de la rentabilidad por cliente

- Evolución de la rentabilidad por tipo de producto

% Margen	Año	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Mantenimientos		24%	20%	15%	11%	5%	-1%
Matrices		34%	31%	26%	23%	16%	9%
Moldes		44%	41%	37%	35%	29%	24%
Reparaciones		39%	36%	32%	29%	22%	18%
Total general		41%	38%	32%	29%	21%	14%

Figura 22: Evolución de la rentabilidad por cliente

- Evolución de la rentabilidad por tipo de producto y un cliente

% Margen Cliente		Año											
	productos		2002		2003		2004		2005		2006		2007
3 cliente	Mantenimientos	●	25%	●	21%	●	16%	●	12%	●	-15%	●	-39%
	Matrices	●	35%	●	32%	●	27%	●	24%	●	-29%	●	-173%
	Moldes	●	45%	●	42%	●	38%	●	36%	●	-8%	●	-73%
	Reparaciones	●	40%	●	37%	●	33%	●	30%	●	-41%	●	-56%
Total general			42%		38%		33%		30%		-21%		-91%

Figura 23: Evolución de la rentabilidad para un cliente y sus productos

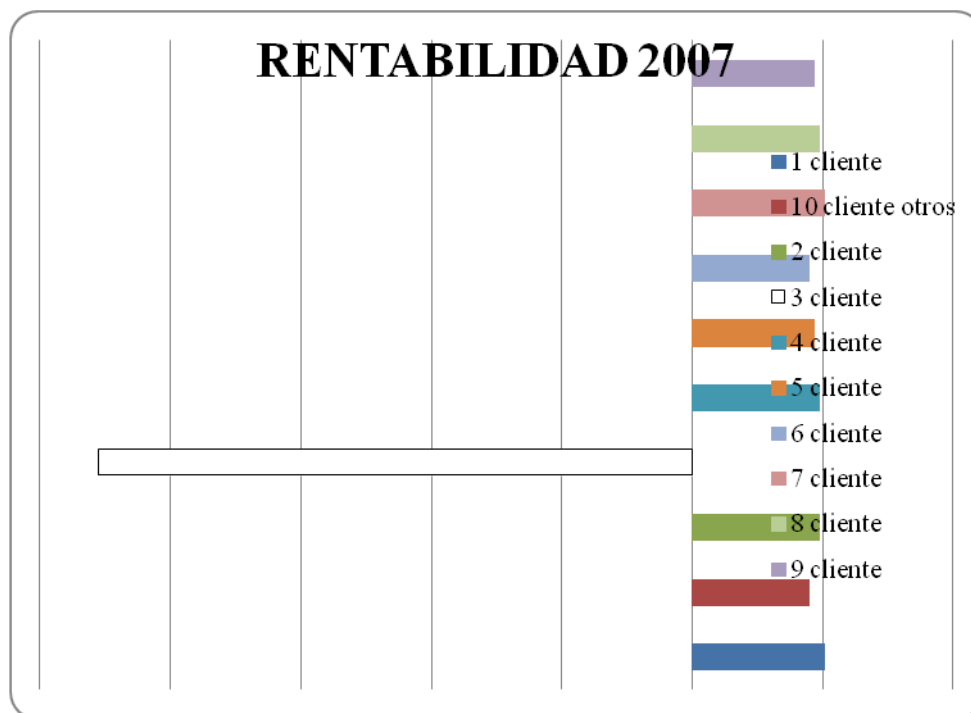


Figura 24: Evolución de la rentabilidad para un cliente

Comentarios: desde el año 2002 al 2007 la rentabilidad de las matrices y de los mantenimientos ha ido disminuyendo de forma importante en el tiempo, mientras que la de los moldes y las reparaciones ha sufrido una disminución menos significativa pero también se han visto reducidas.

Como hemos visto en las anteriores figuras las ventas del cliente 3 han disminuido en los últimos años de forma significativa pero lo que es más grave es al disminución de la rentabilidad de este cliente y de los productos que compra, que es muy negativa tal como indica la figura 24.

4. Planes de Negocio y estudios de viabilidad

Libro publicado en marzo del 2011 por Profit Editorial



Software con casos prácticos y herramientas para
elaborar DAFO y evaluar un Plan de Viabilidad

4.1 Prólogo planes de negocio y estudios de viabilidad

He conocido a Luis personalmente hace menos de un año, en calidad de Gerente de ASSET (Asociación Española de Financieros de Empresa) en su doble vertiente de asociado y formador.

Sus seminarios son eminentemente prácticos y muy bien valorados por los asistentes, precisamente por lo pragmático y pedagógico que es, además de innovador.

No obstante, y por motivos profesionales, ya había tenido en mis manos alguno de sus libros. En concreto, la edición anterior a ésta que prologo, había sido uno de los que utilicé, como herramienta e inspiración, para mis seminarios a Jóvenes estudiantes de Bachillerato, en lo que es una cruzada personal (y de tantos otros) para acercar el mundo empresarial a la escuela.

Según un artículo publicado en prensa:

“El plan empresarial ha de ser abierto, dinámico y, al mismo tiempo, sintético y claro: se actualiza a medida que avanza la idea y debe atraer constantemente al lector. Al ser tan variable no se ajusta a ningún modelo estándar”

CincoDías.com - 14/04/2011

Estoy de acuerdo con la aseveración, no obstante, en eso radica la virtud del libro de Luis Muñiz, que pone en nuestras manos, algo estándar ya preparado y que al ordenar el proceso, permite que se utilice de manera práctica y racional.

Luego ya vendrá la parte creativa, la de adaptación al negocio en sí que tenemos entre manos, bien sea una Start up, una empresa en expansión y crecimiento porque ha iniciado la senda de la exportación, o bien sea una empresa que cuestiona su viabilidad futura y pretende analizar sus diferentes áreas de negocio para ver como reordena la entidad. Luis nos facilita, precisamente la construcción del modelo.

El libro se estructura pues, de manera práctica:

Primero te explica el Qué , te indica el check list de preguntas que tendrás que contestarte (no por obvias, muchas veces nos hemos dejado alguna) y luego te comenta como calcular ratios, siempre útil tener a mano.

Tras esta reflexión, utilizando lápiz y papel, no olvidemos que sigue siendo nuestra herramienta básica de trabajo, nos introduce en las TIC, como instalar el Excel, como utilizarlo y que podemos obtener. (Aquí recomiendo la paciencia, y el leer cuidadosamente, a algunos nos cuesta, somos de arranque de soft rápido, y a menudo por ello algo improductivos, por aquello del “vuelta a empezar”).

Después, llegan los casos prácticos:

Empresa en funcionamiento y Empresa de nueva creación. Ambos casos de gran, utilidad, precisamente hoy en día que a pesar de la crisis, se habla de “emprendeduría”, creo pueden ser muy útiles para aquellos que están pensando en un nuevo negocio o aventura profesional y que tienen que reflexionar sobre las finanzas de su “criatura”. Por experiencia se, que a los emprendedores, les cuesta muchas veces, partir de la hoja en blanco, aquí tendrán un modelo adaptable luego, que les ayudará sobre las inversiones, la evolución del Resultado y el retorno de la inversión (algo vital si buscas inversores, y no te bastan las 3 Fs: “*Family, Friends & Fools*”).

Finalmente nos aporta también un modelo de análisis DAFO (estandarizado) y muy práctico que el lector puede adaptar a las circunstancias y necesidades de cualquier tipo de empresa.

Volviendo al autor y tras conocerle personalmente después de varias reuniones y comidas de trabajo, coincidimos en que el Control de Gestión, la Tesorería y las Finanzas deberían ser herramientas de máxima utilidad para el empresario/emprendedor.

Luis, trabajador incansable, y autor ya consagrado en este tipo de obras prácticas y pedagógicas, consigue precisamente esto: **ayudar!**.

Creo que obras como estas nos ayudan a los profesionales ante un proyecto de ejecución de un Plan de Negocio y estudio de viabilidad, tan necesarios en nuestros convulsos días.

Le agradezco haya pensado en mí para este prólogo.

Immaculada Pulido Plensa

MBA ESADE

Gerente de ASSET

Fundadora de IPPae Assessorament Empresarial.

4.2 Introducción a los planes de negocio y viabilidad

Cuando se empieza a dar forma a una nueva idea o proyecto empresarial o también a plantearnos la viabilidad futura de un negocio ya existente tenemos que establecer las líneas básicas y sus proyecciones económicas para analizar si los resultados son adecuados en el futuro, es decir tenemos que plantear un modelo que de soporte económico-financiero al Plan de Negocio.

Cuando nos planteamos confeccionar un plan de negocio existe normalmente una metodología y un guion predefinido, pero hace falta adaptarlo todo ello al tipo de idea de negocio que queremos realizar, y nos encontramos que una parte muy importante del plan de negocio incluye justificar su contenido con datos económicos, y lo que es más importante valorar si los resultados previstos son posibles, para ello necesitamos un modelo de análisis financiero que permita obtener todos los estados financieros e indicadores para analizar un aspecto fundamental del plan de negocio que es su viabilidad económica.

Este modelo planteado para elaborar planes de negocio y estudios de viabilidad está realizado en Excel, ello permite al lector presentar todos los informes a partir de los datos del modelo según los necesite incorporando todo tipo de gráficos y cuadros explicativos.

Las principales ventajas del modelo para realizar planes de negocio o estudio de viabilidad y plasmarlos de una forma económica son las siguientes:

- ✓ La facilidad en la introducción de los datos sigue un claro y práctico orden guiando al usuario paso a paso.
- ✓ El entorno en Excel nos permite adaptar los datos a cualquier otro formato e incluso utilizar los datos para darles la forma y contenido adaptado a nuestras necesidades.
- ✓ La rapidez en obtener los resultados permite analizarlos y tomar rápidamente decisiones.
- ✓ La flexibilidad del modelo para poder ser utilizado en ideas de nuevos negocios y en plantear la viabilidad de los ya existentes.
- ✓ Permite desglosar los conceptos de ingresos y gastos para un mejor análisis e introducción de datos.
- ✓ Se pueden generar tantos escenarios como se precise y compararlos.
- ✓ Permite con muy pocos datos obtener los resultados para hacer el análisis de un plan de negocio o estudio de viabilidad de una forma muy rápida.
- ✓ Utilizar las tablas dinámicas como herramienta de análisis y obtención de datos.

El esquema del libro nos permite conocer los siguientes aspectos:

- Proceso de realización del modelo en Excel del plan de negocio

1. Conceptos previos de un plan de negocio y estudios de viabilidad	Debemos conocer cuáles son los principales objetivos de un modelo financiero del plan de negocio. También es muy importante que se conozcan todos los pasos necesarios para confeccionar este modelo ya que es trascendental seguir unas pautas previas a su realización porque ello nos conducirá a obtener el resultado más adecuado
2. Elementos principales para la utilización del programa	Este apartado es el que nos describe que partes o elementos son los más importantes a calcular previamente a la confección del plan de negocio : previsiones de ingresos, previsiones de gastos, previsiones de inversiones, etcétera Y por otro lado también es importante obtener los estados financieros, los indicadores y el saldo de la tesorería
3. Instalación y descripción del programa	En este apartado se explica cómo realizar la instalación del software en Excel, cómo introducir los datos iniciales y por último que tipo de resultado se obtienen.

- Casos Prácticos

4. Caso Práctico 1: Estudio de viabilidad para una empresa en funcionamiento	Este caso práctico nos permite conocer como para una empresa que ya existía y partiendo de unos datos iniciales y posteriormente mediante la introducción de los importes de las previsiones se puede obtener rápidamente los resultados del estudio de viabilidad para analizar su evolución futura y tomar las decisiones oportunas
5. Caso práctico 2: Plan de negocio en una empresa de nueva creación	Este caso práctico nos permite analizar para una empresa de nueva creación mediante la introducción de los importes de los diferentes tipos de previsiones como se pueden obtener los resultados del plan de negocio para analizar su viabilidad

- Herramientas adicionales

6. Análisis Dafo: software de realización en Excel	Este capítulo explica el funcionamiento del análisis dafo realizado con una Excel que se entrega en el modelo , en especial este modelo permite valorar los componentes del dafo lo que permite obtener una ayuda mucho más profunda para el análisis de un plan de negocio.
7. Modelo de evaluación del plan de negocio mediante un software en Excel	Este capítulo explica el funcionamiento de un sistema de evaluación de todo el contenido de un plan de negocio, realizado con una Excel que se entrega en el modelo , en especial este modelo permite que el usuario mediante el análisis previo pueda hacer un cuestionario que le valore todo el contenido del plan de negocio
8 Descripción del funcionamiento de las tablas dinámicas aplicadas en Excel para los planes de negocio y estudios de viabilidad	Se describe como realizar los cálculos del modelo y como los realizan las tablas dinámicas, y adicionalmente se describen los sistemas de control utilizados.

- El libro nos permite analizar y elaborar Las principales fases de confección del plan de negocio o estudio de viabilidad que de una forma general pueden ser las siguientes:

FASE	PROCESOS
Fase 1	Introducción de las variables iniciales del modelo: tipos de iva, plazos de cobro y pago, porcentaje de impuestos sobre los resultados.
Fase 2	Se deben de calcular los diferentes tipos de ingresos y posteriormente los gastos variables y fijos. Después se deben introducir los stocks finales y las inversiones en inmovilizado previstas.
Fase 3	Introducir la financiación prevista y el coste a largo plazo con préstamos o a corto plazo como financiación del período.
Fase 4	Introducir en el modelo las inversiones financieras, las devoluciones de capital, pago de dividendos y cualquier otro importe que genere un cobro o un pago.
Fase 5	Obtención de informes finales, análisis de los mismos, realización de los análisis y de las conclusiones finales.

- **Las ventajas del modelo en Excel nos permite**

- ✓ Consultar de forma interactiva todas las opciones desde la primera hoja principal y viceversa desde cada hoja podemos volver a la principal existiendo vínculos entre ellas.
- ✓ Identificar el nombre de la empresa, la actividad, el responsable, la fecha y la versión del plan de negocio que estemos realizando en cada momento y además incluir los años que estemos realizando el plan de negocio, máximo 5 años o períodos.
- ✓ Introducir los diferentes plazos de cobro y pago en días, así como los tipos de impuesto de iva para ventas, otros ingresos y compras, y adicionalmente el impuesto sobre resultados.
- ✓ Introducir el balance inicial de una empresa para comenzar el plan de negocio tomando las oportunas decisiones.
- ✓ Introducir los diferentes tipos de ingresos, permitiendo poner diferentes desgloses en cada uno de ellos por tipos y permite incluir comentarios adicionales.
- ✓ Introducir los diferentes tipos de gastos, permitiendo poner diferentes desgloses en cada uno de ellos por tipos y permite incluir comentarios adicionales.
- ✓ Introducir solo el total de existencias finales para cada período, así como sus comentarios y el resto de cálculos los hace automáticos.
- ✓ Incluir las inversiones en los diferentes tipos de activos, (intangibles, materiales e inmobiliarios), su iva de adquisición y los porcentajes de amortización, tanto para nuevas adquisiciones como para las del pasado en el caso de una empresa ya existente.
- ✓ Introducir las bajas de inmovilizado por tipos y para cada período, concretando las pérdidas o beneficios así como los cobros y pagos.

- ✓ Decidir que inversiones a largo o acorto plazo se pueden tener en cada período, para excedentes de tesorería y calcular los intereses por ingresos financieros.
- ✓ Introducir préstamos para la financiación calculando el corto y largo plazo así como los intereses por gastos financieros.
- ✓ Calcular la necesidad de financiación a corto plazo calculando los gastos financieros según los recursos empleados.
- ✓ Calcular el iva a pagar o cobrar en cada periodo así como los impuestos sobre resultados también a pagar o compensar impuestos según los resultados negativos o positivos.
- ✓ Introducir aumentos o disminuciones de capital reparto de dividendos, disminución de reservas, y cobros y pagos de fianzas, depósitos, otras deudas y deudores.

- **El modelo de plan de viabilidad nos proporciona el análisis de los siguientes informes:**

- Balance de situación ampliado en importes y porcentajes
- Evolución de los fondos propios del período y acumulado
- Balance de situación resumido en importes
- Balance de situación resumido en porcentajes
- Cuenta de Resultados en importes y en porcentaje sobre ventas
- Evolución de ingresos y gastos en porcentajes sobre el total
- Evolución de ingresos y gastos en diferencia en valor y porcentaje del período anterior
- Cuenta de Resultados resumida en importes y en porcentaje sobre ventas
- Cuenta de Resultados global en importes y en porcentaje sobre ventas
- Evolución del BAI
- Evolución del resultado final
- Evolución del resultado de explotación o punto muerto
- Ratios: rentabilidad, liquidez, endeudamiento, rotaciones, plazos de cobro y pago y autofinanciación
- Presupuesto de tesorería ampliado
- Presupuesto de tesorería resumido
- Presupuesto de tesorería por conceptos

4.3 Artículo: la importancia de la tesorería en los planes de negocio

Introducción

Desde el momento inicial cuando se empieza a pensar en una nueva idea o proyecto empresarial o también a plantearnos la viabilidad futura de un negocio ya existente debemos establecer las líneas básicas y sus proyecciones económicas para analizar si los resultados son adecuados en el futuro, es decir tenemos que plantear un modelo que de soporte económico-financiero a un Plan de Negocio o de Viabilidad.

Siempre que nos planteamos confeccionar un plan de negocio debería existir una metodología y un guión predefinido, pero hace falta adaptarlo todo ello al tipo de idea de negocio que queremos realizar, y nos encontramos que una de las partes más importantes del plan de negocio incluye justificar sus argumentos con datos económicos, y lo que es más importante analizar si los resultados previstos se van a poder alcanzar, para ello necesitamos un modelo de análisis financiero que permita obtener todos los estados financieros e indicadores para analizar un aspecto fundamental del plan de negocio que es su viabilidad económica-financiera.

Para todo ello disponemos de herramientas en el ámbito financiero como son el análisis de balances, de las cuentas de explotación, de los indicadores y lo más fundamental es el análisis del presupuesto de tesorería que nos permitirá evaluar si todas las inversiones y financiaciones son adecuadas y están posibilitando que el plan de negocio sea equilibrado en toda su amplitud, ya que en muchas ocasiones se confeccionan planes de negocio que a pesar de tener resultados e indicadores aceptables no cumplen con las previsiones de tesorería adecuadas ya que se utilizan capacidades de financiación poco accesibles en la realidad empresarial.

Casos en los que es importante el plan financiero

Uno de los principales objetivos de un plan de negocio o estudio de viabilidad es aportar información que permita conocer si un proyecto aparte de ser una idea viable sea también financieramente viable y asumible, habrá que analizar si esta viabilidad está relacionada con los objetivos a conseguir de resultados, rentabilidad, endeudamiento y la liquidez suficiente ya que los promotores del mismo es lo que primero van a exigir al proyecto.

Vamos a distinguir tres posibles casos en los que el plan financiero va a tener diferente importancia:

- **Empresas o negocios de nueva creación:** para comercializar un nuevo producto o servicio, que puede ya existir en el mercado o bien ser de nueva creación.
- **Empresas que ya existen en el mercado:** que pretende es sacar al mercado un nuevo producto o servicio por tanto hablamos de un área nueva de negocio. También puede ser que se intente potenciar un producto o negocio ya existente pero haciendo una ampliación del mismo Empresas que se plantean analizar su futuro de forma global, es decir de toda su actividad en función de las circunstancias que existen en el mercado

- **Empresas en dificultades:**

- Hay un primer caso en el que una empresa puede estar en un principio de dificultades, es decir la evolución de sus principales variables económicas empiezan a ir empeorando cada vez más, en esta situación habrá que ir pensando en realizar un estudio o plan de viabilidad para adelantarnos a posibles problemas en el futuro.
- Otro caso bien distinto es cuando una empresa se encuentra ya inmersa en dificultades económicas importantes, esto requiere de forma inminente realizar un estudio o plan de viabilidad para poder tomar lo antes posible las medidas adecuadas ahora que aún se está a tiempo.

✓ Nueva creación	Una empresa de reciente creación	
	✓ Expansión	Cuando la empresa está en crecimiento para solicitar créditos o inversiones adicionales para ampliación y/o proyectos especiales.
✓ Crisis	Crisis generalizada se plantea hacer un plan de negocio para analizar su viabilidad	

Principales elementos del plan financiero

Los principales elementos de un plan financiero son los siguientes:

- **Determinación de las previsiones de ingresos**

Las previsiones de ventas o ingresos son el punto de partida de todo plan de negocio, y dependen de los objetivos previos que se pretendan conseguir, todo esto afecta al resto de variables del plan de negocios, como son inversiones, financiaciones, gastos, etcétera. Los importes de ventas se pueden introducir de diferentes formas bien por un total, por líneas de negocio, tipos de productos o servicios, es necesario también a analizar qué importes se deberán poner en los diferentes periodos a utilizar. La cifra de ingresos prevista debe de estar calculada previamente de una forma lógica y coherente por métodos lo más aproximativos posibles, pero hay que pensar que no dejará de ser una previsión que se puede ver alterada por los resultados obtenidos en el plan de negocio.

- **Determinación de las previsiones de gastos**

Los gastos también son una variable importante que se debe de calcular en el plan de viabilidad cabe observar que existen los costes directamente relacionados con a la actividad comercial y los que son costes fijos de la estructura empresarial, para los primeros se debe de emplear alguna técnica de cálculo que esté relacionada con la cifra de ventas, es lógico que sea así dado que será un cifra importante y variable, los segundos siendo unos gastos fijos deben de tener en cuenta también otros factores como son cambios en los precios y efectos inflacionarios, En este caso los gastos variables estarán en función de las ventas o ingreso pero el resto se puede ver modificados y alterados por los resultados obtenidos también.

- **Previsiones de inversión**

Es muy posible que si la empresa es de nueva creación o se pretende generar un nuevo crecimiento de la actividad nos genere una serie de inversiones como puede ser: Inmovilizados materiales: terrenos, edificios, instalaciones, vehículos, software, es decir todos aquellos que de una forma simple nos proporcionan la infraestructura y logística de la empresa. Y también los Inmovilizados inmateriales como son gastos de constitución, patentes, marcas, gastos de puesta en marcha, gastos de investigación y desarrollo. Estos elementos de inmovilizado permanecen durante más de un año en la empresa por lo que se tendrá que calcular en función de su vida útil la amortización anual oportuna.

- **Previsiones de financiación**

Según sean las previsiones que se han realizado en el modelo se requieren de diferentes fuentes de financiación para poder realizar las inversiones y pagos corrientes, se deberá de poder analizar que parte se requiere a corto o a largo plazo. Las diferentes fuentes de financiación pueden proceder de aportaciones de los socios, o de terceros por otra vía de préstamos, créditos leasings etcétera. Este tipo de financiación es la que podemos considerar para poder asumir el activo fijo o inmovilizado, pero también hay que tener en cuenta que se debe de realizar una política sobre el activo corriente (activo circulante) para a poder sufragar con los cobros del periodo por ventas, los gastos del período también, para ello se deberá de fijar las condiciones de pago a proveedores, cobro a clientes, la rotación de los stocks deseada que deberá estar en función de las necesidades reales de stock por tanto es una variable a tener en cuenta y muy importante, ya que un exceso en el nivel de existencias requiere una mayor financiación. También es muy importante fijar los plazos de cobro a clientes y regular el tipo de crédito que se les va a otorgar, este aspecto es muy importante ya que va a afectar a la financiación de la empresa a corto plazo.

¿Qué hace el inversionista con el Plan de Negocios ?

➤ REvisa quién lo envía

 15 SEGUNDOS

➤ ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS CLAVES

- PRODUCTO/SERVICIOS
- SECTOR
- LOCALIZACIÓN
- **INVERSIÓN NECESARIA**
- **RENTABILIDAD**

 60 SEGUNDOS

 ➤ LECTURA DEL PLAN
15 MINUTOS

 ➤ DECIDE SI SIGUE CON EL PROCESO.....
10 MINUTOS



Obtención de los estados financieros

En este apartado vamos a explicar de forma resumida los diferentes estados financieros a obtener y con diferentes ejemplos.

- **Balances de situación**

El balance de situación es el estado contable que representa la situación patrimonial de una empresa. Se compone del Activo (bienes y derechos) y Patrimonio Neto más Pasivo (fondos propios y deudas a corto y largo plazo). En el Activo tenemos reflejadas las inversiones que ha realizado la empresa y en el Pasivo más neto el origen de fondos que originan estas inversiones. El activo debe ser igual a pasivo más patrimonio neto siempre. Ejemplo de balance resumido:

BALANCE DE SITUACIÓN RESUMIDO EN IMPORTES

ACTIVO	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO NO CORRIENTE	2.958.719,55	2.793.714,60	2.624.709,65	2.451.454,70	2.283.292,88
ACTIVO CORRIENTE	-971.359,88	-1.103.560,45	-1.109.772,88	-1.138.623,84	-807.120,40
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
TESORERÍA	-1.466.541,92	-1.262.786,26	-1.306.718,64	-1.378.799,38	-1.093.016,32
TOTAL ACTIVO	1.987.359,67	1.690.154,15	1.514.936,77	1.312.830,86	1.476.172,48

PASIVO	2011	2012	2013	2014	2015
PATRIMONIO NETO	21.759,50	41.388,67	118.461,10	342.650,99	1.058.928,72
PASIVO NO CORRIENTE	900.000,00	600.000,00	300.000,00	0,00	0,00
PASIVO CORRIENTE	1.065.600,17	1.048.765,48	1.096.475,67	970.179,87	417.243,76
TOTAL PASIVO	1.987.359,67	1.690.154,15	1.514.936,77	1.312.830,86	1.476.172,48

- Cuentas de resultados

La cuenta de resultados incluye los ingresos y gastos del ejercicio, nos informa si los ingresos y gastos de explotación cubren el resto de partidas de gastos. Ejemplo de cuenta de resultados resumida:

CUENTA DE RESULTADOS RESUMEN GLOBAL

	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas	1.908.604,80	1.586.136,00	1.961.625,60	2.392.049,60	2.847.315,20
Coste de Ventas	-58.226,85	-55.000,80	-65.646,90	-80.310,45	-95.887,65
MARGEN BRUTO	1.850.377,95	1.531.135,20	1.895.978,70	2.311.739,15	2.751.427,55
Gastos de explotación	-1.691.792,95	-1.339.664,95	-1.433.160,95	-1.534.896,45	-1.632.149,83
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

- Obtención de ratios

Los ratios son magnitudes que expresan la comparación entre variables o determinados cálculos, utilizan los datos que contienen los estados financieros, y su análisis permite hacer un diagnóstico económico financiero de la situación e la empresa. Ejemplo de ratios:

RENTABILIDAD

RATIOS	2011	2012	2013	2014	2015
RENTABILIDAD	100,00	168,23	233,89	152,98	105,42
RENDIMIENTO	8,73	12,22	31,54	60,32	76,84
EFFECTO FISCAL	70,00	70,00	70,00	70,00	100,00
RENTABILIDAD VENTAS	1,14	4,39	14,12	21,91	39,20
MARGEN BRUTO SOBRE VENTAS	96,95	96,53	96,65	96,64	96,63
GASTOS EXPLOTACIÓN SOBRE VENTAS	88,64	84,46	73,06	64,17	57,32

- **Obtención del presupuesto de tesorería**

Mediante el presupuesto de tesorería se obtiene para cada período el déficit o superávit en las diferencias de cobros y pagos del plan de negocio, esta herramienta debe contener todos los movimientos de cobros y pagos, debe estar relacionado con el balance y la cuenta de resultados, a continuación se expone un ejemplo de esta herramienta.

A continuación en este ejemplo que vamos realizando se puede comprobar que una vez realizado el plan de negocio nos falta financiación, que debemos obtener sino todo lo demás carece de sentido.

El presupuesto de tesorería es determinante para evaluar el resultado del plan de negocio

Presupuesto de tesorería inicial

PRESUPUESTO DE TESORERÍA

	2011	2012	2013	2014	2015
570_Tesorería	0,00	-1.466.541,92	-1.262.786,26	-1.306.718,64	-1.378.799,38
100_Capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
129_Resultados	0,00	-50.000,00	-200.000,00	-300.000,00	-400.000,00
170_Financiación a largo plazo	900.000,00	-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00	0,00
200_Inmovilizaciones intangibles	-5.318,85	0,00	0,00	0,00	0,00
210_Inmovilizaciones materiales	-3.636.066,06	-11.800,00	-9.440,00	-5.900,00	-3.540,00
400_Proveedores	-70.067,20	-64.674,56	-77.737,07	-95.078,29	-113.476,47
430_Clientes	2.067.045,14	1.902.915,54	2.278.300,86	2.780.873,30	3.315.677,41
470_Administraciones públicas	-4.320,00	0,00	0,00	0,00	0,00
471_Administraciones públicas Acreedoras	0,00	0,00	-213.694,56	-271.237,16	-337.594,07
472_Administraciones públicas deudoras	0,00	303.603,88	0,00	0,00	0,00
473_Administraciones públicas Impuesto sobre resultado	0,00	-9.325,50	-29.841,08	-118.745,33	-224.652,81
520_Financiación a corto plazo	1.050.000,00	-250.000,00	-100.000,00	-300.000,00	-400.000,00
570_Tesorería	-121.026,96	-60.303,69	-68.364,54	-77.351,76	-86.643,00
621_Arrendamientos y cánones	-24.000,00	-24.720,00	-25.461,00	-26.226,00	-27.012,00
622_Reparaciones y conservación	-42.043,50	-43.303,50	-44.602,50	-45.942,00	-47.319,00
623_Servicios de profesionales independientes	-60.000,00	-12.000,00	-13.200,00	-14.520,00	-15.972,00
625_Primas de seguros	-56.056,50	-57.739,50	-59.470,50	-61.255,50	-63.093,00
626_Servicios bancarios y similares	-71.572,50	-59.479,50	-73.561,50	-89.701,50	-106.774,50
627_Publicidad, propaganda y relaciones públicas	-390.862,50	-87.946,50	-109.107,00	-132.573,00	-156.283,50
628_Suministros	-164.466,00	-151.600,50	-171.519,00	-194.080,50	-217.881,00
629_Otros servicios	-15.000,00	-15.450,00	-15.913,50	-16.390,50	-16.882,50
630_Tributos	-3.500,00	-4.000,00	-4.500,00	-5.000,00	-5.500,00
640_Gastos de personal	-691.787,00	-708.420,50	-738.821,00	-770.952,50	-804.270,50
660_Gastos financieros	-142.500,00	-107.000,00	-82.000,00	-43.000,00	-18.000,00
750_Otros Ingresos	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
TESORERÍA FINAL POR MES	-1.466.541,92	-1.262.786,26	-1.306.718,64	-1.378.799,38	-1.093.016,32

De aquí que le demos una importancia capital al presupuesto de tesorería, porque es la herramienta que nos permite analizar la viabilidad del plan de negocio, en este caso que se debería de poder hacer: conseguir la aportación de los socios que nos hace falta, solicitar más financiación a la banca y/o analizar si en función de las posibilidades que tengamos y como queden los resultados e deberá de revisar de nuevo el plan de negocio. En el siguiente cuadro se observa como hay un cambio importante si por ejemplo hemos conseguido que los posibles inversores aporte un capital inicial de 1.500.000 euros. Los resultados son mucho más satisfactorios e incluso se pueden repartir dividendos en los periodos futuros.

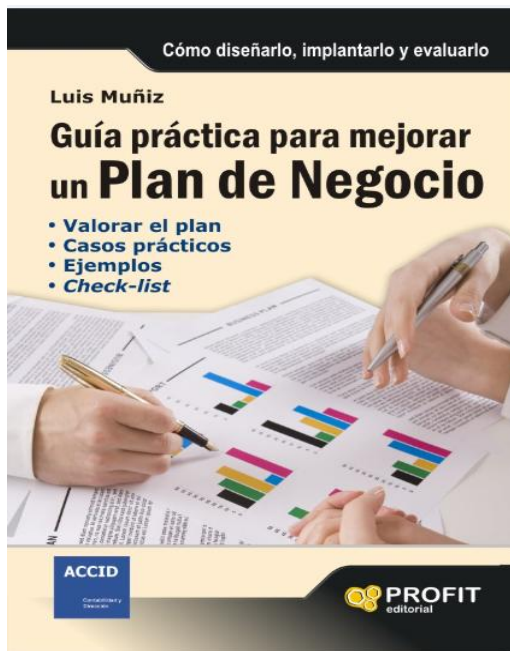
Presupuesto de tesorería final

PRESUPUESTO DE TESORERÍA

	2011	2012	2013	2014	2015
570_Tesorería	0,00	33.458,08	237.213,74	193.281,36	121.200,62
100_Capital	1.500.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
129_Resultados	0,00	-50.000,00	-200.000,00	-300.000,00	-400.000,00
170_Financiación a largo plazo	900.000,00	-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00	0,00
200_Inmovilizaciones intangibles	-5.318,85	0,00	0,00	0,00	0,00
210_Inmovilizaciones materiales	-3.636.066,06	-11.800,00	-9.440,00	-5.900,00	-3.540,00
400_Proveedores	-70.067,20	-64.674,56	-77.737,07	-95.078,29	-113.476,47
430_Clientes	2.067.045,14	1.902.915,54	2.278.300,86	2.780.873,30	3.315.677,41
470_Administraciones públicas	-4.320,00	0,00	0,00	0,00	0,00
471_Administraciones públicas Acreedoras	0,00	0,00	-213.694,56	-271.237,16	-337.594,07
472_Administraciones públicas deudoras	0,00	303.603,88	0,00	0,00	0,00
473_Administraciones públicas Impuesto sobre resultado	0,00	-9.325,50	-29.841,08	-118.745,33	-224.652,81
520_Financiación a corto plazo	1.050.000,00	-250.000,00	-100.000,00	-300.000,00	-400.000,00
570_Tesorería	-121.026,96	-60.303,69	-68.364,54	-77.351,76	-86.643,00
621_Arrendamientos y cánones	-24.000,00	-24.720,00	-25.461,00	-26.226,00	-27.012,00
622_Reparaciones y conservación	-42.043,50	-43.303,50	-44.602,50	-45.942,00	-47.319,00
623_Servicios de profesionales independientes	-60.000,00	-12.000,00	-13.200,00	-14.520,00	-15.972,00
625_Primas de seguros	-56.056,50	-57.739,50	-59.470,50	-61.255,50	-63.093,00
626_Servicios bancarios y similares	-71.572,50	-59.479,50	-73.561,50	-89.701,50	-106.774,50
627_Publicidad, propaganda y relaciones públicas	-390.862,50	-87.946,50	-109.107,00	-132.573,00	-156.283,50
628_Suministros	-164.466,00	-151.600,50	-171.519,00	-194.080,50	-217.881,00
629_Otros servicios	-15.000,00	-15.450,00	-15.913,50	-16.390,50	-16.882,50
630_Tributos	-3.500,00	-4.000,00	-4.500,00	-5.000,00	-5.500,00
640_Gastos de personal	-691.787,00	-708.420,50	-738.821,00	-770.952,50	-804.270,50
660_Gastos financieros	-142.500,00	-107.000,00	-82.000,00	-43.000,00	-18.000,00
750_Otros Ingresos	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
TESORERÍA FINAL POR MES	33.458,08	237.213,74	193.281,36	121.200,62	406.983,68

5. Guía práctica para mejorar un plan de negocio

Libro publicado en marzo del 2010 por Profit Editorial



5.1 Prólogo de la guía práctica para mejorar un plan de negocio

Necesitamos nuevas ideas y proyectos empresariales. Son el flujo que aporta vida nueva a las empresas y al sistema económico. Se han efectuado esfuerzos -con éxito más bien escaso- por comprender cómo surgen estas nuevas ideas, estos comportamientos emprendedores. Sin embargo, sí sabemos que después de esa visión, idea, chispa creativa, de ese *insight* en una mente innovadora, la idea debe concretarse, plasmarse en un plan de negocio que aporte disciplina y estructura a la idea inicial. La necesidad de concretar de forma sistemática mediante un plan de negocio aporta rigor (*Ostinato rigore* era uno de los lemas preferidos de Leonardo, gigante creador del Renacimiento).

Así, la combinación de visión más estructura, esto es, visión más plan de negocio, permite que consigamos una asignación más eficiente de recursos, evitando que tanto esfuerzo y energía se malogren debido a que la ejecución de las ideas iniciales no se elaboren o no se trabajen con rigor. Éste es el propósito del libro que el lector tiene en sus manos, facilitar un manual que guíe y atempere el optimismo crónico del emprendedor sometiéndolo a la disciplina de ordenar su pensamiento para que acabe siendo fructífero.

El libro se estructura en 8 capítulos que abarcan: En primer lugar (Capítulo 1) una introducción al Plan de negocio donde se explica el significado y el valor añadido que aporta el plan. A continuación, (Capítulo 2) el autor propone incorporar las dimensiones internas y externas del proyecto a través del

análisis DAFO. Una vez efectuado dicho análisis nos encontramos en disposición de abordar el Plan de Marketing (Capítulo 3), analizando el mercado y el sector, las fuerzas competitivas y la estrategia comercial de producto/precio/distribución/promoción. En el Capítulo 4 se establece el esquema del plan de negocio a través de detallar el contenido, el resumen ejecutivo y el calendario del proyecto. Seguidamente, el capítulo 5 profundiza en elementos del plan de negocio tales como Aprovisionamientos, Operaciones/procesos, Personal, Equipo Directivo y Organización. El Capítulo 6 se centra en confirmar la viabilidad financiera del proyecto a través de las Cuentas de Resultados, el Balance, las previsiones de tesorería y de inversión/financiación, junto con los indicadores que medirán el éxito del proyecto. El Capítulo 7, Evaluar el Plan de negocio, supone un aporte diferencial de esta obra respecto a la literatura existente ya que solicita al lector que efectúe una valoración global del proyecto y compruebe la coherencia del mismo. El autor ayuda a este propósito identificando los principales errores que se acostumbra a cometer, además de aportar un análisis de riesgos y facilitando un útil check-list de comprobación del plan. La evaluación continua en el tiempo y, para ello, se destina un apartado al seguimiento posterior del plan. Para finalizar, en línea con el enfoque práctico del autor se completa la obra en el Capítulo 8 con un ejemplo de plan de negocio que, junto con los anexos de las hojas de cálculo y la posibilidad de utilizar un link en internet, convierten al libro en una herramienta dinámica y de fácil uso al servicio del lector.

Actual y práctico, este manual facilita la posibilidad de colocar las piezas (o elementos) de un plan de negocio de forma coherente posibilitando la construcción de un documento consistente y robusto.

Luis Muñiz es autor reconocido por sus publicaciones, habiendo editado libros sobre control de gestión, control presupuestario, cuadro de mando integral, tablas dinámicas y sistemas de información. Es autor, asimismo, de más de 40 artículos sobre estas materias, publicados en revistas especializadas. Tienen todos ellos en común el enfoque práctico y accesible del autor. Licenciado en Dirección y Administración de empresas, auditor, con formación de postgrado en Dirección Financiera, Control de Gestión y Logística, durante años ha desarrollando funciones directivas en el Área Financiera y de Control de Gestión. Su amplia experiencia profesional se completa con la ejecución de numerosos proyectos como consultor en procesos de refLOTACIÓN, reingeniería de procesos, planificación estratégica, análisis de riesgos e implantación de sistemas de reporting, CRM y ERP. Ha impartido numerosos seminarios sobre las materias de sus publicaciones y ha sido profesor en diversas escuelas de negocios.

Luis aúna una gran calidad humana y una enorme capacidad de trabajo. Su enfoque sistemático, estructurado, riguroso, más propio de un perfil nórdico que de su natural mediterráneo, se completa con un aproximación siempre práctica, basada en aprender haciendo. Ha sido para muchos profesionales, y espero que lo continúe siendo por mucho tiempo, proveedor de herramientas prácticas de trabajo (su impagable caja de herramientas, esa *toolbox* repleta de siglas: CRM, ERP, CMI, SCG, reporting, control presupuestario y de gestión) tan necesarias para la gestión moderna de nuestras empresas, y que se convierten en imprescindibles en momentos de cambio y transformación económica profunda.

Xavier Subirats

Socio de Amsel Assessors

Vocal de la Junta de Gobierno del Colegio de Economistas de Cataluña

5.2 Introducción a la guía para mejorar un plan de negocio

Cuando nos planteamos la necesidad de poder confeccionar un plan de negocio hay unas preguntas clave que debemos hacernos al inicio:

¿Para que necesitamos un plan de negocio?

¿Cómo empezamos a confeccionarlo?

¿Quién debe confeccionarlo y cómo se va a presentar?

¿Qué aspectos o elementos esenciales son los que hemos de tener en cuenta o más en cuenta?

¿Es adecuado el resultado obtenido al confeccionar un plan de negocio?

¿Tiene viabilidad financiera la idea del plan de negocio?

¿Es viable nuestro negocio actual en el futuro?

Escribir un plan de negocio nos obliga a pensar de forma disciplinada, si queremos hacer un trabajo intelectual serio. Una idea puede parecernos brillante al concebirla, pero puede fracasar al entrar en los detalles y en las cifras, al plantearse una idea nueva de negocio o el “restiling” de algo que ya existe no siempre es viable y poder darnos cuenta antes de consumir recursos es indispensable.

El plan de negocio es una herramienta de trabajo que permite evaluar la viabilidad de una idea, obliga a pensar en alternativas y acciones. El plan de negocio es una hoja de ruta que nos permite determinar con anticipación cual es el mejor camino a tomar para conseguir el objetivo final. El plan de negocio sirve para definir como alcanzar los resultados propuestos, identifica los pasos procesos y recursos que se necesitan en definitiva nos ayuda a evitar fracasos

Los motivos que justifican la elaboración de un plan de negocios difieren según el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse. En general, estos motivos por los que se decide realizar un plan de negocios son:

- Tener un documento/dossier de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, financiadores, socios o compradores.
- Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiera y operativamente, antes de su puesta en marcha.
- Buscar la forma más eficiente y rentable de llevar a cabo un proyecto empresarial
- Crear un escenario que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Evaluar el funcionamiento de un negocio que ya está en funcionamiento.
- Evaluar una empresa para su fusión o venta posterior.
- Guiarnos en la puesta en marcha de una nueva idea de negocio.

- **A quién va dirigido este manual**

Este libro se ha concebido como herramienta práctica de trabajo y como guía de referencia. Esto queda reflejado en su diseño, que, prácticamente, coincide con las etapas de preparación y redacción de un plan de negocio profesional que pudiera atraer con éxito capital de inversión. Este libro va dirigido a cualquier persona que desee establecer una nueva empresa. Pero también sirve para analizar y evaluar la situación futura de empresas que ya existen. Este libro tiene en cuenta las circunstancias de las personas que crean empresas de éxito no son necesariamente expertos en dirección empresarial o en marketing.

- **Las preguntas clave para contestar en un plan de negocio**

Antes de hacer un plan de negocio nos debemos hacer una serie de preguntas clave que este libro le ayudarán a contestar:

¿Cuál será la idea de negocio que se va a realizar?

¿A qué clientes o mercado se va a dirigir el producto o servicio?

¿Se cubren las necesidades reales de los clientes?

¿Cómo se va a comercializar y distribuir el producto o servicio?

¿El mercado tiene posibilidades de crecimiento?

¿Cómo se ha tenido en cuenta la reacción de la competencia?

¿Existen productos o servicios sustitutivos?

¿Qué recursos financieros y no financieros se van a necesitar?

¿El producto o servicio tiene futuro?

- **Qué beneficios le aporta este libro**

Este libro les ofrece:

- Una introducción, paso a paso, a los conceptos necesarios para preparar un plan de negocio y organizar la financiación de una idea de negocio.
- El conocimiento básico necesario para participar de forma eficaz en conversaciones y negociaciones, así como para hacer las preguntas apropiadas.
- Las herramientas teórico-prácticas indispensables para desarrollar cada parte del plan de negocio.

- El lenguaje empresarial necesario: todo el vocabulario y las expresiones técnicas que necesita saber se explican y utilizan en el texto. Hay, además, un amplio glosario en el apéndice del libro.

Este libro le ayudará en las diferentes circunstancias que se encuentre al plantearse hacer un plan de negocio:

SITUACIONES	TIPOS DE PLAN DE NEGOCIO
NUEVO PRODUCTO O SERVICIO EN EMPRESA EXISTENTE	Plan de negocios de un nuevo lanzamiento
NUEVA EMPRESA	Plan de negocios de una nueva empresa.
CRECIMIENTO	Plan de negocios de una
MADUREZ	Plan de negocios para plantear el futuro de la empresa
DECLIVE	Plan de negocio de supervivencia en empresas en situación comprometida

- **Contenido del libro**

El libro está estructurado en ocho capítulos todos ellos relacionados entre si

CAPITULOS	CONTENIDO
1. Introducción: el plan de negocio 1.1 Qué es un plan de negocio 1.2 Porqué escribir un plan de negocio 1.3 Definir la idea de negocio	Este capítulo nos aporta todo el significado y valor añadido de que es un plan de negocio, quién debe realizarlo y para que nos va ayudar a conseguir el objetivo de idea de negocio
2. Análisis dafo: análisis del entorno 2.1 Análisis de los factores internos y externos 2.2 Definición del análisis Dafo 2.3 El funcionamiento del Dafo 2.4 Casos prácticos de análisis Dafo	Poder analizar antes de empezar como nos va a afectar en nuestra idea de negocio todos los factores tanto internos como externos es de vital importancia para ello el análisis de dafo nos proporciona la relación entre fortalezas y debilidades frente a oportunidades y amenazas

CAPITULOS	CONTENIDO
El plan de marketing 3.1 La importancia del plan de marketing 3.2 Analizar el mercado y la competencia 3.3 Elegir el mercado objetivo 3.4 Determinar la estrategia de mercado 3.5 Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter: caso práctico	El análisis de los productos o servicios que se van a ofrecer en el mercado, la situación del mercado en si mismo, el análisis de los competidores así como su reacción, y la estrategia comercial de precios, tipos de productos, distribución y promoción son apartados ineludibles a la hora de realizar el plan de negocio
4. Esquema del plan de negocio 4.1 Contenido del plan de negocio 4.2 Contenido del resumen ejecutivo 4.3 Desarrollo y calendario del proyecto de plan de negocio	El esquema de un plan de negocio es otro elemento básico a tener en cuenta, no hay dos planes de negocios iguales y se deben adaptar a las mejores características o necesidades para justificar su finalidad/viabilidad, que es en definitiva lo que al final más importa
5. Elementos del plan de negocio 5.1 Especificaciones del producto o servicio 5.2 Aspectos organizativos 5.3 El equipo directivo y el organigrama	Este capítulo nos describe los medios y recursos necesarios en cuanto a logística, recursos humanos, procesos, tipo de organización, equipo directivo, gestión de compras, tipos de fabricación,
6. Aspectos económico financieros 6.1 Determinación de las cuentas de resultados 6.2 Tesorería, inversiones y financiación 6.3 Balances de situación 6.4 Indicadores	Todo plan de negocio debe tener un apartado en donde se pueda analizar la viabilidad financiera del proyecto, no todo son supuestos e ideas sino que la parte dura del proyecto es concretar la viabilidad financiera del mismo.
7. Evaluar el plan de negocio 7.1 Valoración global del proyecto y coherencia 7.2 Como identificar los principales errores en el plan de negocio 7.3 Análisis de los riesgos y de los diferentes escenarios en un plan de negocio 7.4 Check list del plan de negocio 7.5 Seguimiento posterior del plan de negocio	Este capítulo es clave es necesario poder evaluar la idea de negocios, para ver si se cumplen los requisitos básicos, es necesario poder evitar los errores más elementales al confeccionar el plan de negocios, y por último identificar los riesgos actuales y futuros

CAPITULOS	CONTENIDO
8. Ejemplo de un plan de negocio 8.1 Índice del plan de negocio 8.2 Resumen ejecutivo 8.3 Análisis dafo 8.4 Naturaleza del proyecto 8.5 Análisis del mercado 8.6 El servicio 8.7. Organización y plan de trabajo de desarrollo del proyecto 8.8 Análisis de riesgos 8.9 Planificación Financiera	Por último mediante un ejemplo de plan de negocios podemos analizar y entender el contenido de todo este libro siempre partiendo de las hipótesis de que cada plan de negocio debe ser adaptado las necesidades y circunstancias de cada empresa

Cada capítulo tiene los objetivos a conseguir, un resumen del mismo y un chec-list de temas as recordar al tratar de confeccionar un plan de negocio.

- **Como utilizar este libro**

A continuación se detalla la forma en que el libro nos lleva desde el inicio hasta el final es una perfecta sincronía entre los capítulos que alcanza su máximo grado de expresión en el caso práctico:

En el siguiente cuadro se presenta el resumen de las relaciones entre los diferentes capítulos:

SIGNIFICADO DEL PLAN DE NEGOCIO Y ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS INTERNOS Y EXTERNOS	CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIO	EVLUAR LA VIABILIDAD DEL PLAN DE NEGOCIO	EJEMPLO PRÁCTICO DE REALIZACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO
1. Introducción: el plan de negocio 2. Análisis dafo: análisis del entorno	3.El plan de marketing 4. Esquema del plan de negocio 5. Elementos del plan de negocio 6. Aspectos económico financieros	7. Evaluar el plan de negocio	8. Ejemplo de un plan de negocio

• **Conclusión**

Como se ha explicado al inicio de esta introducción y de forma resumida un plan de negocio es una herramienta de vital importancia cuando se intenta realizar un nuevo proyecto basado en la comercialización de un producto o servicio existe o no en el mercado, este libro nos permite de forma estructurada contestar a estas preguntas clave:

¿Qué es el plan de negocio?

El plan de negocio es una herramienta de trabajo para aquellas personas o colectivos que quieran poner en marcha una iniciativa empresarial. Es un documento escrito por los promotores del proyecto o idea y en él están recogidos los diferentes factores y los objetivos de cada una de las áreas que intervienen en la puesta en marcha.

¿Para qué sirve?

La utilidad del plan de negocio es doble:

Internamente obliga a los promotores del proyecto a iniciar su aventura empresarial, con unos mínimos de coherencia, eficacia, rigor y posibilidades de éxito, estudiando todos los aspectos de viabilidad del mismo. Además sirve de base para cohesionar el equipo promotor del proyecto, permitiendo definir claramente los cargos y las responsabilidades, y verificar que están de acuerdo acerca de los objetivos y la estrategia a seguir.

Externamente es una excelente carta de presentación del proyecto a terceros, que puede servir para solicitar recursos financieros, buscar nuevos socios, contactar con proveedores, Administraciones, etc.

¿Quién debe elaborarlo?

Es muy importante que en la elaboración del plan de negocio participen todos los socios o promotores del proyecto. Esto garantiza la plena implicación de todos en los objetivos de la empresa y en la manera de alcanzarlos. Pero es necesario también que alguien externo ayude a evaluar la coherencia y viabilidad del proyecto.

¿Cómo se estructura?

Cada plan de negocio tiene su propia personalidad y, por tanto, puede organizarse de formas diferentes, pero existen una serie de elementos y reglas comunes a todos ellos que este libro nos ayuda a conocer y aplicar en la práctica.

¿Cómo presentarlo?

Las personas que tienen que leer un plan de negocio (entidades financieras, posibles socios, proveedores, etc.) normalmente disponen de poco tiempo para hacerlo, por ello, la parte principal del documento debe ser relativamente breve, del orden de 20 a 40 páginas como máximo.

Todos los elementos más detallados formarán parte de anexos, los cuales suelen ser bastante completos y sólo serán leídos por el lector interesado en ellos (estudios de mercado, curriculums, datos técnicos, documentos financieros, etc.).

5.3 Artículo: ¿Por qué es necesario un plan de negocio?

Un plan de negocio nos obliga a pensar de una forma disciplinada, si queremos hacer un trabajo intelectual serio. *Una idea puede parecernos brillante al concebirla, pero puede fracasar al entrar en los detalles y en las cifras*, al plantearse una idea nueva de negocio o el análisis de algo que ya existe no siempre es viable *y poder darnos cuenta antes de consumir los recursos disponibles es imprescindible.*

El plan de negocio es una herramienta de trabajo que permite evaluar la viabilidad de una idea, obliga a pensar en alternativas y acciones.

El plan de negocio es una hoja de ruta que nos permite determinar con anticipación cual es el mejor camino a tomar para conseguir el objetivo final. El plan de negocio sirve para definir como alcanzar los resultados propuestos, identificar los pasos, procesos y recursos que se necesitan, en definitiva nos ayuda a minimizar o evitar fracasos.



Es habitual que las organizaciones tengan muchas herramientas de gestión para controlar sus finanzas, sus acciones comerciales, su calidad, sus obligaciones fiscales, sus temas de RRHH y muchas más áreas, pero no es tan habitual que tengan un plan de negocio que les permita analizar la viabilidad futura de su negocio, no se trata de aplicar técnicas futuristas ni visionarias, *sino hacer un trabajo estricto y persistente en el tiempo confeccionando y actualizando cuando sea necesario su Plan de Negocio.*

Veamos a continuación algunos de los principales motivos que en su conjunto nos deben de ayudar a entender porque necesitamos un plan de



➤ **Confeccionar su plan para el negocio**

Cuando se dirige una empresa, diariamente se reciben muchas cifras, análisis e información sobre la competencia, el mercado, etc. Es pues muy fácil tener una visión muy limitada de su empresa cuando se está tan ocupado en el día a día.

Es por ello que la confección de un plan de negocio puede facilitar un verdadero respiro, mostrándonos las áreas donde existan carencias. El plan de negocio no es solamente un fin, sino también un medio para que ustedes conozcan los avances sobre todos los aspectos importantes de su negocio y los cuestionen de una forma constructiva y proactiva.

➤ **Para presentar banqueros y los inversionistas**

Casi todos los proyectos empresariales necesitarán algún tipo de financiación, ya sea para financiar el lanzamiento o el crecimiento de la actividad. Hacer propuestas a los bancos o a un inversor es pues algo esencial, y todos ellos les solicitarán un plan de negocio. Necesitan una comprensión global del proyecto en primer lugar, pero ellos pueden juzgar también la calidad del documento donde se ve reflejada directamente su capacidad de trabajo, análisis, esfuerzo y preocupación por los detalles. El plan de negocio es un documento que debe mostrar la viabilidad del proyecto y nuestras capacidades para llevarlo a cabo.





➤ Para alinear los objetivos del equipo directivo

No trabajamos solos, es bastante fácil ponerse de acuerdo con uno mismo. En el momento en que sean más personas las implicadas, es más complicado tomar decisiones. Por ello hay que tener un documento que garantice unos buenos resultados a medio y largo plazo.

Escribir el plan de negocio es también trabajar juntos para formalizar los objetivos de la empresa y fijar los medios que se utilizarán. Es por último una especie de compromiso alrededor del cual van a unirse todas las personas implicadas en el proyecto empresarial existente.

➤ Para anticiparnos a los problemas futuros

Una de las necesidades del empresario, es poder gestionar con éxito el día a día de una empresa que evoluciona y se desarrolla. Pero también es necesario no limitarse solo a las operaciones del corto plazo, es imprescindible tener una visión, una estrategia y planes para el futuro, el punto muerto de hoy puede ser la desaparición del mañana.

Por ello es necesario anticipar las distintas fases de crecimiento o declive, y prever como se va a enfocar todo esto con los medios actuales o futuros.



➤ Para hacer un análisis de la situación

Confeccionar un plan de negocio nos permite hacer un parón y replantearnos lo que estamos haciendo en estos momentos y poder verificar en el futuro como evolucionará nuestro negocio, aún más, ahora que los cambios en todos los sectores nos están afectando a corto y medio plazo.

No somos inmunes a nuestro entorno ni a los cambios tecnológicos, sino todo lo contrario nuestro entorno va a seguir cambiando cada vez con más rapidez y nos puede llegar a afectar.

➤ Para contratar colaboradores eficaces

Cuando se tiene una empresa, poco conocida y sin medios publicitarios, es a veces difícil dar suficiente confianza a los mejores colaboradores para que se unan a nuestro equipo.

El plan de negocio puede convencer a quien lo vea de cómo son las cosas y porqué su presencia es necesaria. Eso es también una señal de confianza puesto que se enseña cómo evolucionará en el futuro la organización. También es un buen ejercicio dado que se tendrá información sobre su negocio, por parte de las personas más cualificadas e involucradas.



➤ Para forzarse a trabajar en las cifras

No todo el mundo posee los adecuados conocimientos para analizar el ámbito financiero, y algunos por ello dejan para mañana su plan financiero, su rentabilidad, sus cálculos de tesorería, etc.

Redactar su plan de negocio es un buen instrumento para realizar determinados cálculos y previsiones, que revela muchas cosas sobre su proyecto y nos permite tomar las adecuadas decisiones con datos y números, sin dejarse llevar sólo por la intuición.

El plan de negocio es una hoja de ruta que nos permite determinar con anticipación cual es el mejor camino a tomar para conseguir el objetivo final.

El plan de negocio sirve para definir como alcanzar los resultados propuestos, identifica los pasos procesos y recursos que se necesitan en definitiva nos ayuda a evitar fracasos.



LAS PREGUNTAS CLAVE PARA CONTESTAR EN SU PLAN DE NEGOCIO

¿Es adecuada la idea de negocio que se tiene en la actualidad?

¿Tiene nuevas ideas de negocio para poner en marcha?

¿Son hoy adecuados los clientes o mercado a que se dirige el producto o servicio?

¿Se cubren las necesidades reales de los clientes mejor que la competencia?

¿Se comercializa y distribuye el producto o servicio de la forma adecuada?

¿El mercado actual tiene posibilidades de crecimiento?

¿Se ha tenido en cuenta las reacciones de la competencia?

¿Existen o existirán productos o servicios sustitutivos?

¿Conoce qué recursos financieros y no financieros se pueden necesitar?

¿El producto o servicio tiene futuro?

¿Conoces si los factores clave de su negocio hoy perdurarán en el futuro?

6. Control Presupuestario

Libro publicado en junio del 2010 por Profit Editorial



6.1 Prólogo de control presupuestario

El cambio en las empresas, y en especial todo lo relacionado con el control presupuestario forma parte de nuestro paisaje cotidiano. De hecho nos hemos acostumbrado tanto a él, que a menudo incluso nos cuesta percibirlo como tal. En las empresas, sus controles presupuestarios son constantes, pero nuestra época se caracteriza especialmente por la rapidez y la complejidad de los cambios. Cambioeconómicos, políticos, culturales...El mundo de hoy es sustancialmente distinto del de hace diez años, y nadie se atreve a predecir el de mañana...En cualquier caso, resulta indudable que las empresas constituyen uno de los sujetos activos más importantes del impresionante proceso de cambio que nos ha tocado vivir, porque son muchos los elementos que dependen de ellas, por lo menos en parte: trabajo, renta, tecnología, aspiraciones de los individuos...

Por otro lado, la profunda recesión económica que está afectando a todo Occidente – una recesión coyuntural y estructural a la vez – ha llevado a tener problemas a multitud de empresas de todo tamaño, y ha provocado el nivel de paro más grave de nuestra historia reciente. Además, la incertidumbre y los riesgos típicos de toda recesión, han contribuido a generalizar el pesimismo empresarial, haciendo crecer todavía más la bola de nieve...En consecuencia, es evidente que la clave para la recuperación económica y la superación de la recesión estructural, reside nuevamente, por lo menos en gran medida, en las propias empresas, pues estas tienen que ser generadoras de credibilidad y confianza a través del propio control presupuestario ya que estos han de unir estrategia y presupuesto. En un contexto así, caracterizado por la depresión y la inseguridad, pero también por los grandes retos y las grandes oportunidades para desarrollar nuevos proyectos, creo imprescindible que toda iniciativa orientada a mejorar la gestión empresarial sea acogida con verdadera satisfacción, y especialización en control, es

parte importante. Toda contribución es poca, y nunca es demasiado tarde cuando se trata de reflexionar acerca de las causas y de los remedios del control presupuestario empresarial que nos aporta Luis Muñiz, hombre de empresa quien es admirado y respetado por su buen hacer profesional y personal por todos los que le conocemos hace años.

Por todo lo dicho, me complace dar la bienvenida a este libro "Control Presupuestario", que servirá sin duda efectivamente de soporte e inspiración para los empresarios y directivos responsables de las empresas de nuestro país. Son diversas las virtudes de este libro. En primer lugar, la claridad expositiva y la simplicidad en el lenguaje lo hacen una herramienta atractiva y práctica. El texto no se pierde en disquisiciones teóricas, sino que analiza los problemas y trata de aportar soluciones de forma inmediata para ser aplicadas en las empresas y organizaciones. En segundo lugar, aun siendo breve, la exhaustividad que el libro pretende, puede ser útil al lector justamente por el amplio abanico de aspectos y de casos que recogen. Al lector familiarizado con el mundo empresarial y del control presupuestario, probablemente le será muy fácil establecer vínculos entre las propuestas del texto y su propia organización. En tercer lugar, creo que el libro transmite perfectamente las cualidades esenciales que precisa la actividad empresarial: iniciativa, dinamismo, competitividad, prudencia, constancia, y todo bajo la atenta indicación y consejos de los expertos en control presupuestario. Otros aspectos del libro, quizás más discutibles, serían la simplificación en el análisis y el voluntarismo implícito en el hecho de querer abarcar demasiadas cuestiones. A pesar de todo, creo que se pueden justificar teniendo en cuenta la visión integral de la empresa del autor y su amplia experiencia lo que le empuja a tratar la empresa como un todo, y a referirse a cada una de sus actividades de forma específica y breve. Además, estas cuestiones quedan ampliamente compensadas por las virtudes anteriormente referidas.

En resumen, considero que este libro, fruto de dilatada experiencia del autor, Luis Muñiz, en el mundo empresarial, puede constituir un instrumento para todos los empresarios y directivos, así como futuros líderes del sector y estudiantes que se enfrentan día a día al reto de mejorar la gestión de sus organizaciones, siendo el control presupuestario un arma importante. Un objetivo que, además de su importancia tradicional, se ha convertido en uno de los temas estelares y de vital importancia hoy en día.

Dr. José Daniel Barquero

Director General ESERP Business School

Presidente del Consejo Superior Europeo de Doctores

6.2 Introducción al control y confección del presupuesto

El presupuesto: una herramienta de gestión

El presupuesto de una organización expresa la forma en que se van a aplicar los recursos disponibles en el futuro para conseguir los objetivos fijados en la estrategia.

Por tanto, el presupuesto posee unas características esenciales que lo convierten en una herramienta esencial para la gestión de cualquier organización tal como explicamos a continuación:

- La participación de los diferentes directivos y responsables hace que esta herramienta sea un sistema de participación para la consecución de los objetivos.
- Debe transmitir de una forma concreta en qué aspectos se deberá de poner más énfasis, las prioridades y los resultados a conseguir.
- Debe de proporcionar toda la información concreta en recursos: monetarios, materiales, humanos, tecnológicos, instalaciones, previsiones y todo aquello que de soporte para su cálculo.
- Se trata de representar los planes previstos para un período futuro, normalmente un año, y explica la forma en que la Dirección va a conseguir los objetivos previstos.
- El objetivo principal será conseguir un rendimiento o resultado que sea real y asumible y coherente con la estrategia.
- El presupuesto aparte de ser una herramienta de participación deberá de dotar a todos los implicados de los recursos necesarios para cumplir con los objetivos previstos.
- El proceso de realización del presupuesto deberá de fomentar un mecanismo que promueva la mejora continua en la organización.
- Si nos centramos en lo que debe ser la herramienta, un aspecto que es básico es que se puedan obtener datos e información que ayuden en el análisis y la toma de decisiones para la gestión.
- El presupuesto es un instrumento de planificación que permite coordinar e integrar áreas de responsabilidad y constituye una herramienta de comunicación y de control de la actividad. Su implantación, realización y control deben ser los adecuados de lo contrario pierde toda su efectividad como herramienta de gestión y planificación.

El entorno presupuestario

Es conocido por todos que en el momento de comenzar el proceso de realización del presupuesto y a lo largo de las diferentes etapas posteriores de seguimiento y control, existen problemas inevitables y obstáculos una herramienta que aborda el incierto futuro y son muchos los factores externos que se escapan al control de los responsables y que en definitiva determina el éxito o fracaso final de la planificación. Pero tampoco hay que olvidar que existen diversos sucesos que de forma inherente y artificial pueden afectar negativamente a la elaboración de un presupuesto y lo pueden convertir más en un verdadero sufrimiento para los responsables de realizarlo, ya que no les aporta ningún tipo de satisfacción.

En el momento de iniciar el proceso de elaboración de los presupuestos anuales para el próximo período, en algunas organizaciones se considera que el presupuesto es un mal necesario que todos debemos asumir, en otras razones porque se aborda con poco interés y con un claro temor. La inevitable incertidumbre de prever el futuro y las actitudes que tienen las personas implicadas hacen que el presupuesto sea un ejercicio de planificación mental muy difícil de digerir. Cuando se empieza a elaborar el presupuesto, como ocupa muchos meses de trabajo y dedicación, a los responsables se les presenta una etapa dura y confusa ya que deben de hacer replanteamientos, cálculos y previsiones en variables que en el futuro no saben como evolucionarán, y que en muchos casos y dependiendo de los escenarios será mucho más complejo para ellos acertar en las previsiones, por tanto estamos ante un proceso en que los responsables dedican casi una cuarta parte del año a su realización en cambio los resultados no siempre son todo lo fiables y útiles que debería ser.

Las tareas de planificación, establecimiento de objetivos, realización de previsiones y todo lo que rodea al proceso presupuestario implican hacerse estas preguntas:

¿Cómo se empieza en una organización todo este proceso presupuestario?

¿Con qué entusiasmo, energía, recursos y dedicación se empieza el presupuesto?

¿Es el presupuesto una rutina porque así está establecido o es verdaderamente una herramienta de gestión?

La respuesta a estas preguntas dependerá de que importancia se le asigna a los presupuestos como herramienta de planificación y control de gestión en la organización.

Entonces si la Dirección de la empresa no aprecia resultados positivos del mantenimiento del sistema presupuestario es posible que este proceso no se esté haciendo con el interés y los recursos adecuados.

La utilidad de los presupuestos

Los presupuestos como herramienta de gestión y planificación son una excelente herramienta y hasta la fecha se desconoce que otro tipo de medio los puede suplir. Por consiguiente, si en una organización los presupuestos no funcionan o no se obtienen resultados esperados se debe replantear la forma en que se realizan. Se trata de revisar su proceso presupuestario y analizar las deficiencias y estudiar porque no está diseñado a la medida de sus necesidades o quizás no contemple las particularidades de su actividad. En definitiva, lo más importante de un sistema presupuestario es que sirva para mejorar la gestión de la organización.

De forma práctica veremos en este libro como es tan poco útil hacer un presupuesto simple y sencillo que otro muy complejo y casi imposible de conseguir, sino están basados en unas bases sólidas de previsiones y cálculos.

Mantener un enfoque simplista cuando su negocio ya no lo es y el entorno y la competencia son cada vez más hostiles puede perjudicar a la organización a medio plazo. Es fundamental, por tanto, que el sistema presupuestario desarrollado en su organización esté plenamente adaptado a sus necesidades. Esto supone haber analizado el negocio y su futuro, concretar los requerimientos de información y establecer una metodología clara sobre la forma de implantar, confeccionar y analizar el sistema presupuestario.

Si la metodología para confeccionar el presupuesto es la adecuada y ante todo es útil, sencilla y práctica, el sistema será siempre actualizado, mejorado, motivador y que suscitará la participación de toda la organización. No olvidemos que la finalidad última de un buen sistema presupuestario no es otra que mejorar los resultados de su organización y facilita el crecimiento de la misma y su supervivencia en el tiempo.

El presupuesto es una de las herramientas de planificación y gestión más útiles de las que dispone una organización y si no se aprovecha al máximo las prestaciones de dicha herramienta en una determinada organización se convierte en una carga más que en una herramienta de gestión.

Las claves del éxito para la elaboración de un presupuesto eficaz

A continuación y de una forma global se expone las claves del éxito para la elaboración de un presupuesto eficaz:

- **Prepare el contexto del presupuesto**

El presupuesto no es un ideario de intenciones, se deben de establecer **objetivos claros**, cuantificables y determinar muy bien los medios que permitirán conseguirlos.

El presupuesto se deberá de elaborar en un contexto de la estrategia fijada que es dónde se determinan los objetivos a conseguir, sus responsables y los planes de acción o iniciativas para conseguirlos.

- **El proceso presupuestario debe de saber abordar la incertidumbre y la falta de control**

Se deben de abordar de forma realista y positiva los factores inciertos que quedan fuera del control de la Dirección y de los responsables. Es muy importante transmitir a los responsables qué es lo que no se puede controlar directamente y en que deberán de estar muy atentos para reaccionar si sufren cambios o variaciones las previsiones.

- **Acertar en la coherencia de los objetivos y en sus posibilidades**

Ser **coherente y racional** a la hora de establecer objetivos y evaluar las **posibilidades** de su organización es de vital importancia para el proceso presupuestario.

- **Determinar el modelo de análisis o sistema de información a utilizar**

El modelo a utilizar debe proporcionar la información más útil que proporcione las ventajas y consecuencias de las actividades y acciones realizadas. El modelo debe de estar relacionado con los sistemas contables, sistemas de costes y el software de gestión que se utiliza.

- **Desarrollar unas previsiones coherentes**

El contenido de las previsiones deberían de ser lo más acertadas, serias y aproximadas posibles. Deben ser calculadas las previsiones para los plazos adecuados sin irse a períodos futuros en los que es muy difícil acertar con los datos calculados.

- **Debe existir un sistema fiable que analice las desviaciones producidas**

Los presupuestos se desarrollan en correlación directa con la contabilidad de la organización, debe permitir que periódicamente y de forma automática puedan hacerse las necesarias comparaciones entre los datos previstos y los reales, facilitándose el análisis y la extracción de las motivos de las desviaciones.

- **Preparar unos presupuestos integrados y adaptados a su organización**

El presupuesto debe recoger ideas y sugerencias de toda la organización, es una herramienta de gestión pero hay que adaptarlo a las circunstancias de la organización y del entorno, debe de estar integrado con el resto de sistemas y cubrir todas las áreas de su actividad.

- **Estimular la mejora en el proceso de elaboración del presupuesto**

El proceso presupuestario deberá de estimular la consecución de la excelencia y la mejora continua y el aumento del rendimiento en toda la organización. Es necesario crear técnicas y mecanismos para contrarrestar la oposición que tendrá esta cultura de innovación y mejora continua en el proceso de elaboración, seguimiento y control del presupuesto.

Objetivos del libro

Los principales objetivos de este libro son:

- Conocer cómo se realiza el presupuesto global, el contenido de los diferentes tipos de presupuestos y las etapas del mismo.
- Mediante los diferentes ejemplos prácticos afianzar la metodología de la realización y control de un presupuesto.
- Familiarizarse tanto con la filosofía como con las diferentes técnicas del control presupuestario.
- Conocer cuál es la importancia de la participación de la Dirección o gerencia y de los diferentes responsables en la elaboración del presupuesto.
- Conocer las interrelaciones entre la formulación de los presupuestos y la planificación estratégica empresarial.
- Aprender a superar las limitaciones que surgen en todo proceso presupuestario
- Conocer los objetivos de los presupuestos y del control presupuestario.
- Conocer cuáles son las características de un sistema de control presupuestario y los requisitos para su implantación.
- Conocer porqué el sistema presupuestario es un buen sistema de control y ayuda para la toma de decisiones.
- Identificar cuáles son sus requisitos y cuáles las limitaciones de la realización del control presupuestario
- Aprender a utilizar las técnicas de control presupuestarios para todos tipo de organizaciones.
- Aprender a realizar el calendario, el planning, el dossier presupuestario y el análisis de desviaciones.
- Saber cómo calcular e interpretar las desviaciones y tomar las decisiones que procedan a tiempo.
- Aprender a evitar los principales errores en la realización y control del presupuesto.

En definitiva conseguir tener un presupuesto eficaz adaptado a las necesidades de cada organización.

Contenido del Libro

Por ello a continuación se expone de forma resumida el contenido de cada capítulo y una explicación de los principales objetivos que se persiguen conseguir:

Tema 1: El proceso de planificación y su relación con el presupuesto	Definir el concepto de planificación estratégica, las diferencias entre la planificación estratégica a corto y medio plazo y la relación entre la planificación estratégica y el presupuesto.
Tema 2: La utilidad de los presupuestos	Entender el contenido y significado de la definición de un presupuesto, sus ventajas, sus limitaciones y analizar la influencia de la estructura organizativa en su diseño. Conocer los diferentes tipos de presupuestos que existe, el control de gastos una oportunidad al confeccionar los presupuestos y conocer los aspectos clave en la confección y control del presupuesto.
Tema 3: Etapas para la realización de un presupuesto	Conocer las características del proceso de realización del presupuesto, Las tareas del responsable de coordinar el presupuesto. Entender las etapas para la planificación presupuestaria y conocer los errores antes, durante y después de la confección del presupuesto.

Tema 4: El contenido del presupuesto	Conocer el contenido de los diferentes tipos de presupuestos operativos: presupuesto de ventas o ingresos, de gastos comerciales, de producción, de gastos de distribución almacenaje y transporte, de gastos de estructura y de inversiones. Y por último obtener los estados presupuestarios previsionales.
Tema 5: Seguimiento y control del presupuesto	Conocer el control presupuestario mediante análisis de desviaciones. Realizar el Control y seguimiento de los presupuestos operativos y de los estados financieros previsionales.
Tema 6: Herramientas del control presupuestario	Conocer las características de las herramientas que dan soporte al presupuesto y los diferentes tipos de software de gestión presupuestaria y analizar el funcionamiento mediante un ejemplo de modelo de herramienta de confección y análisis del presupuesto.
Tema 7: Check list del sistema de elaboración y control del presupuesto	Elaborar el Check-list del proceso de elaboración del presupuesto, del proceso de presentación y de aprobación y del proceso de seguimiento y control.
Tema 8: Caso práctico global de realización y seguimiento de un presupuesto	Nos permitirá: a partir de la confección del presupuesto y la obtención de los estados financieros previsionales, efectuar el análisis y seguimiento de las desviaciones.

Tema 9: La realización de presupuestos de proyectos	Definir que es un proyecto, los diferentes tipos de proyectos, las funciones de la dirección de un proyecto y las fases de un proyecto. Aprender como funciona la realización del presupuesto del proyecto, el análisis y control de un proyecto, y los indicadores de control. Por último mediante un caso práctico de análisis de un proyecto: desviaciones en los plazos y en el contenido económico.
--	---

Conclusión final

El aumento de la competitividad en el contexto empresarial exige, por un lado, una mayor profesionalización de la gestión directiva y por otro, la utilización de técnicas analíticas de dirección y control más sofisticadas en cada momento. El objetivo es lograr la máxima eficacia en el funcionamiento interno de la organización así como una gestión óptima de sus recursos, pero supeditado todo al entorno y situación económica de cada momento.

Año tras año, las organizaciones tienen una cita ineludible con el presupuesto. Éste es, posiblemente, una de las herramientas más importantes con los que cuentan las organizaciones para gestionar el seguimiento de su estrategia y la eficiencia de sus operaciones.

En el proceso de elaboración del presupuesto deberá de existir un aspecto clave que es el de estar involucrada gran parte de la organización durante una buena parte del ejercicio y es crítica la contribución y valor que la organización pueda añadir a este proceso. Además de su importancia y de la inversión de recursos que requiere, los cada vez más acelerados cambios en el entorno obligan a las organizaciones a utilizar modelos y herramientas de gestión, de una forma más eficaz, con una flexibilidad que les permita adaptarse y responder con éxito a los cambios en el futuro.

Existe el convencimiento de que actualmente, existen interesantes oportunidades de mejora de la eficacia y la eficiencia de la gestión presupuestaria que pueden permitir a las organizaciones potenciar su capacidad de respuesta al mercado y obtener importantes ahorros de costes.

Con el presente libro se pretende aportar ideas, conceptos, técnicas, herramientas y soluciones para todas las organizaciones en el ámbito de la gestión y control presupuestario, y que permitan una gestión mucho más eficaz, siempre desde la autocrítica constructiva y la mejora continua.

6.3 Artículo: ¿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 se está sucediendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes, para verificar los logros o medir las desviaciones.

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

Así el presupuesto cumple el papel de:

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

La importancia de los presupuestos

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

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

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

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

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

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

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



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

El control presupuestario

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

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

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

- Todo lo que ha sido objeto de una presupuestación 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 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 de ayuden a cumplir sus objetivos:
- Se suele centrar el análisis principalmente con información de tipo financiera y se olvida otro tipo de informaciones de otras áreas.

¿Por qué suelen fracasar los presupuestos?

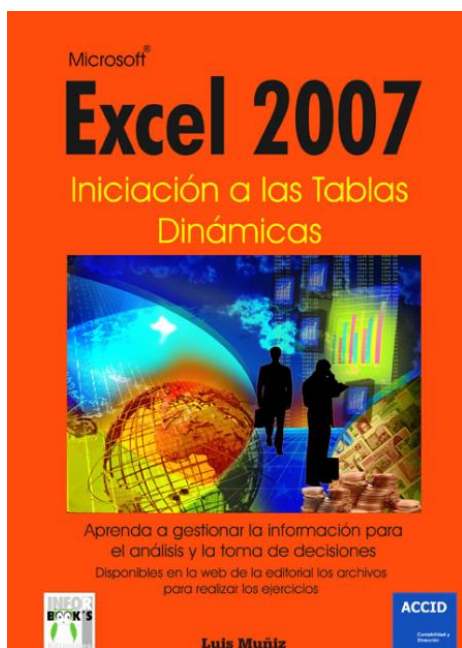
Pero es necesario profundizar mejor en los motivos por los cuales fracasa el proceso de creación y control del presupuesto:

- Cuando sólo se estudian las cifras y reportings del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.
- Cuando no está definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área y sus responsables no comprenden su papel en el logro de los resultados.
- Cuando no existe un adecuado nivel de comunicación y por lo tanto, se presentan informes y rumores que perturban e impiden la participación de los colaboradores para el logro de los resultados.
- Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad en los datos que proporciona.
- Cuando se tiene la "ilusión del control" es decir, que los directivos se confían de los presupuestos y se olvidan de actuar en pro de los resultados.
- Cuando no se tienen controles efectivos respecto al sistema de control presupuestario.
- Falta de implicación de todo el personal en la elaboración del presupuesto. Si queremos que una persona (sea del nivel que sea) se involucre en su gestión/ resultados es imprescindible que haya participado en su elaboración.
- Las reglas de cálculo de las variables e importes clave no representan la realidad del negocio.
- Asignación deficiente de los recursos, es necesario realizar una distribución inteligente de los recursos internos entre los diferentes proyectos, áreas o departamentos.
- Presentar los datos demasiado tarde a los responsables impide realizar las mejoras oportunas.

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

7. Iniciación a las tablas dinámicas con Excel 2007

Libro publicado por Editorial Inforbooks año 2008



7.1 Prólogo de iniciación a las tablas dinámicas

La Real Academia de la lengua define la palabra decisión como: “Determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa.”

En las organizaciones empresariales actuales la toma de decisiones es constante y en algunos casos, en particular en la toma de decisiones estratégicas, es crítica.

Utilizando un término circense estaríamos hablando de un doble salto mortal sin red. Es en este escenario donde la utilización de los sistemas de información, basados en software ERP, cobra su mayor sentido siendo la información contenida en el sistema la base en la que se sustentan una gran parte de todas las decisiones tomadas. Los sistemas de información vendrían a ser como una red de seguridad utilizada para sustentar las decisiones.

Los sistemas de información empresariales son el eje neural de toda organización empresarial. Su trascendencia, importancia y necesidad han provocado que este inicio del siglo XXI haya sido nominado por muchos autores como los inicios de una nueva era en la información empresarial. Los sistemas de información se han convertido en una necesidad y deben de cumplir diferentes requisitos, entre los que destacaríamos: la veracidad incuestionable de la información, la variabilidad de la información (dicho en otras palabras la actualización en tiempo real de todos los acontecimientos que inciden en la organización) y que la información se pueda obtener de forma instantánea.

Al mismo tiempo, estos sistemas de información están siendo cada vez más valorados por su adaptación a las nuevas tecnologías, no tanto por la transmisión de conocimientos de activos tangibles sino por su información del nivel de habilidades y pro-actividad de todos y cada uno de los usuarios con responsabilidades en la toma de decisiones.

Para este apartado del análisis de la información el mercado ha acuñado el término de Bussines Intelligence (BI). Hacen referencia a la utilización de información específica (ya seleccionada, ya esencial) para la toma de decisiones empresariales (¿decisiones estratégicas?). Estamos hablando de herramientas que tienen que permitir leer, filtrar y modelar cantidades ingentes de datos para poder responder a las preguntas sistemáticas o bien esporádicas que los diferentes responsables de las organizaciones necesitan.

Para conseguir la extracción de los datos de nuestros sistemas de gestión o ERPs, una de las metodologías utilizadas más habitualmente es la conexión de las bases de datos con entornos de ofimática, concretamente con Office y en particular la hoja de cálculo de Microsoft Office Excel.

Este libro habla precisamente de la utilización de una de ellas. Quizá la mas versátil de las herramientas existentes y que nos pueden dar paso a todo un mundo de posibilidades inacabables, ya que creo que es muy difícil encontrar alguna solicitud de información a nuestros sistemas de información empresarial que no este al alcance de la herramienta Tablas Dinámicas con Microsoft Office Excel 2007.

La Tabla dinámica la podríamos definir como una ventana a nuestra base de datos del sistema de información (ERP) en la que podemos seleccionar, modelar y visualizar la información que necesitamos analizar en cada momento.

La presente obra nos permite descubrir todo el potencial que tienen las Tablas Dinámicas pasando de la generalidad de la herramienta a hechos específicos de análisis de información como soporte básico para la toma de decisiones.

Sobre el autor pocas cosas puedo yo añadir a su excelente trayectoria como consultor de gestión de negocio, destacar especialmente su dilatada experiencia en el diseño, implementación y mantenimiento de sistemas de información de gestión, lo que le ha permitido exponer el tema con una gran claridad y didáctica, lo que ha supuesto regalar al lector su gran conocimiento a través de casos prácticos reales.

Joan Codinachs

Director General de Softvic, S.A.

7.2 Introducción a la iniciación a las tablas dinámicas con Excel 2007

Una de las herramientas de software de gestión más conocidas es la hoja de cálculo Excel, pero en su versión 2.007, se ha dado un gran paso hacia adelante en todos los sentidos por su funcionalidad, por sus nuevas y atractivas prestaciones y lo que es más importante su poder como sistema de información para todo tipo de usuarios. En este libro **“Iniciación a las tablas dinámicas de Excel”** *se intenta profundizar en su funcionamiento y práctica a la vez, se consigue lo que parece difícil convertirlo en fácil, lo que parece laborioso en sencillo y lo que parece imposible en posible, todo ello exige por parte del lector un conocimiento de la herramienta pero también un conocimiento de lo que quiere hacer previamente y lo más importante que información quiere al final del proceso obtener.*

Las tablas dinámicas son una herramienta de Excel muy avanzada y potente, se pueden analizar, mostrar y manipular los datos de diferentes formas, más ampliados o más resumidos según se precise. Si todavía no ha descubierto la potencialidad de las tablas dinámicas este libro le muestra paso a paso como entender, crear y practicar con ellas (los numerosos casos prácticos le darán una visión mucho más amplia de su utilidad y funcionamiento), y podrá comprobar así lo fácil que es crear diferentes tipos de informes.

Las tablas dinámicas son un tipo de informes generados mediante Excel en diferentes formatos, a partir de una base de datos en forma de tabla siempre, esta base de datos puede estar situada en el mismo archivo de Excel que estemos trabajando, en otro archivo de Excel o en otro archivo de datos externo.

Las tablas de datos (bases de datos) pueden poseer muchas filas y columnas que contengan diferentes tipos de datos, las tablas dinámicas nos ayudarán a analizar estos datos de una forma sencilla, resumida y rápida.

Si tenemos diferentes tablas de datos para analizar la información contenida en ellas, se pueden utilizar diferentes opciones de Excel ordenando los datos, agrupando e incluso creando funciones, pero las tablas dinámicas son mucho más prácticas de utilizar y nos permiten crear a partir de la información inicial muchos y variados tipos de informes, que responderán a las diferentes necesidades de información que tengamos en cada momento. Una de las principales características que poseen las tablas dinámicas es la facilidad que tienen para analizar los datos desde una forma resumida a la más amplia y desde diferentes ángulos o perspectivas.

Así las tablas dinámicas desde sus diferentes opciones o vistas facilitarán la información de diferente forma y nos sorprenderá gratamente la capacidad que tienen de dar respuesta a las diferentes situaciones o necesidades, dado que la información que necesitamos en un momento del tiempo no es la que necesitamos en otro momento del tiempo ya que el entorno de la empresa y su organización interna son cambiantes.

El secreto de las tablas dinámicas curiosamente no está tanto en ellas mismas y su potencialidad sino que está en el origen y las características de los datos que se utilicen, los datos de origen deben tener siempre formato de tabla y podrán ser datos numéricos, valores calculados o categorías que describen el significado de los datos (mes, año, zona, país, etcétera). Y otra característica importante a tener en

cuenta es conocer antes de confeccionar las tablas dinámicas, que información necesitamos, para tener las respuestas correctas se deben hacer las preguntas adecuadas previamente.

El contenido de este libro

En el **capítulo 1** se describe la necesidad de tener una herramienta que nos permita obtener la información desde diferentes ángulos o puntos de vista sin las restricciones ni las limitaciones que una hoja de cálculo lleva intrínsecas.

1.Introducción a los sistemas de información con las tablas dinámicas
1.1 La necesidad de gestionar la información en las organizaciones
1.2 Las dificultades de gestionar la información: un ejemplo práctico
1.3 Como analizar la información: un ejemplo práctico

Es indispensable conocer como poder gestionar la cantidad de información que en muchas ocasiones está a nuestro alcance y que a falta de tener una herramienta ágil y práctica se nos hace difícil su explotación y análisis, todo ello nos lleva a determinar el grado de dificultad que genera el análisis de la información y como poder ordenarla y clasificarla, para que al final se pueda entender y sirva para poder tomar decisiones sobre la evolución de los datos que estamos analizando.

En los capítulos 2, 3 y 4 se explica toda la funcionalidad de la herramienta sin perder de vista que debemos conocer paso a paso el contenido de sus prestaciones al detalle, es un capítulo largo pero que contiene la base de lo que son y para que sirven las tablas dinámicas que sin duda rompe con todos los moldes por ser riguroso y ordenado acompañado de ejemplos que sirven de soporte a todo lo que en el se va explicando.

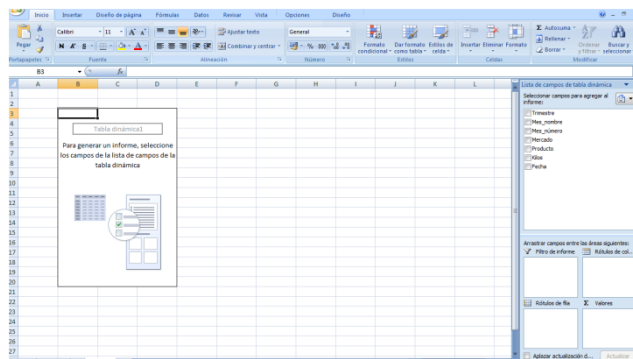
2. El contenido de las tablas dinámicas
2.1 Crear un informe de tabla dinámica
2.2 Apartados de una tabla dinámica
3. Opciones del menú de tabla dinámica
4. Diseño del menú de las tablas dinámicas

El capítulo 2 apartado 1 nos introduce al proceso básico y necesario que es como crear una tabla dinámica desde un origen de datos que tengamos en el propio archivo Excel que estemos trabajando u otro.

El capítulo 2 apartado 2 nos permite conocer el contenido de una tabla dinámica, en este apartado es esencial conocer como funciona cada uno de los elementos explicados ya que nos dará un conocimiento

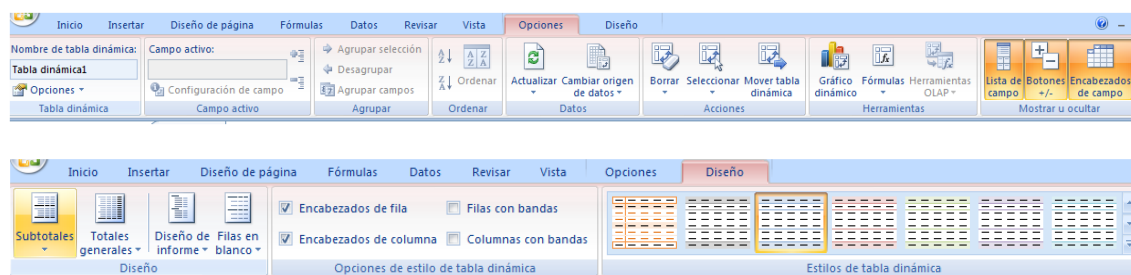
de las posibilidades que tiene el formato de la tabla dinámica para poder después entender su funcionamiento.

Esta es la pantalla de inicio de una tabla dinámica:



El **capítulo 3 y 4** nos explican para los dos principales menús que tiene la tabla dinámica en Excel 2007, su contenido y funcionamiento. Estos dos capítulos son muy necesarios para entender el potencial de las tablas dinámicas, que sin duda en esta versión de Excel es muy amplio, el conocer paso a paso el contenido y las posibilidades de las tablas dinámicas permitirá al lector llegar mucho más lejos de lo que el mismo haya pensado.

Estos son los nuevos menús de tablas dinámicas en Excel 2007:

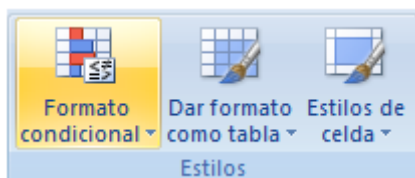


En el **capítulo 5** se explica una funcionalidad de Excel 2007 que ha sido renovada y muy potenciada respecto a versiones anteriores, se trata de la utilización de formatos condicionales, que permitirán analizar los datos de una forma mucho más precisa que hasta ahora, además si añadimos el dar formato de tablas y los estilos de celdas podemos potenciar mucho más la tabla dinámica a utilizar.

5. La utilización de opciones con condicionales, formatos y estilos

5.1 Las opciones de formatos condicionales: agregar, cambiar o borrar formatos condicionales

5.2 La utilización de formatos y estilos



En el **capítulo 6** se explican diferentes aspectos accesorios de las tablas dinámicas pero que se deben entender ya que nos ayudarán mucho en la explotación correcta y eficaz de las tablas dinámicas.

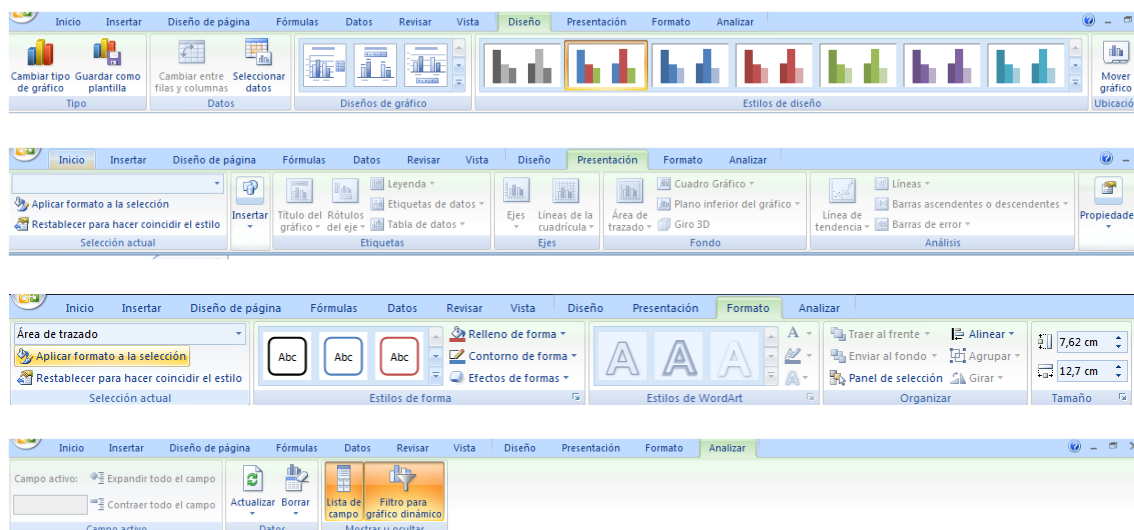
6. Otras opciones disponibles en las tablas dinámicas

- 6.1 Configuración clásica de las tablas dinámicas
- 6.2 Las opciones de fórmulas
- 6.3 Las opciones de menú directas en una tabla dinámica
- 6.4 Obtención de datos externos

En el **capítulo 7** se explica de forma resumida como crear a partir de las tablas dinámicas los gráficos dinámicos que en esta versión de Excel 2007 se ha cambiado y mejorado muy notablemente, lo que permitirá potenciar más la información con su utilización como complemento gráfico de las tablas dinámicas.

7. Creación de gráficos con tablas dinámicas

- 5.1 Crear un informe de un gráfico dinámico
- 5.2 Opciones del gráfico dinámico
- 5.3 Diferentes tipos de gráficos: ejemplos



En el **capítulo 9** se explica mediante un caso práctico una extensa y variada casuística de utilización de las tablas dinámicas para casos concretos planteamos las preguntas clave para obtener de forma rápida y sencilla las respuestas adecuadas.

8. Funcionamiento de las tablas dinámicas: caso práctico

8.1 Enunciado del caso práctico

8.2 Desarrollo del caso práctico

8.2.1 Análisis de las ventas por países

8.2.1 Análisis de las ventas por ciudades

8.2.1 Análisis de las ventas por vendedores

8.2.1 Análisis de situaciones especiales

En el **capítulo 9** mediante 10 caso prácticos se plantean diferentes bases de datos que permitirán confeccionar las tablas dinámicas pero siempre analizando previamente las preguntas clave de las que queremos obtener las respuestas, este capítulo da al lector una base muy sólida del tratamiento previo de los datos, premisa básica e imprescindible para que una tabla dinámica nos sea útil.

9. Casos prácticos de tablas dinámicas y gráficos

9.1 Control de la gestión comercial de vendedores clientes y productos

9.2 Análisis de la información de una tpv: Terminal punto de venta en una tienda

9.3 Análisis de la rentabilidad y ventas por productos

9.4 Análisis de la gestión de la productividad en una fábrica

9.5 Control de la cartera a cobrar por clientes y vendedores

9.6 Seguimiento del planning de un proyecto

9.7 Análisis de ingresos y gastos

9.8 Análisis de una cuenta de explotación

9.9 Análisis de las bases de datos de un club de socios

9.10 Análisis de inversiones en inmovilizado

7.3 Artículo: un sistema de información eficiente con las tablas dinámicas de Excel 2007

Cuestiones de carácter general

¿Cómo define usted un sistema de información?

Los Sistemas de Información 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. Podemos afirmar que estos sistemas abarcan la recopilación de datos, el almacenamiento y procesamiento de información; y la transmisión de información a los interesados.

¿Cuáles son sus características principales?

Las principales características de un SI son:

- Debería estar personalizado para el destinatario.
- Se tendrían que poder extraer, filtrar, consolidar y visualizar los datos críticos.
- Permitir su acceso en tiempo real o con suficiente antelación a las variables que definen el estado de la organización.
- Poder visualizar tendencias y suministrar informes de incidencias.
- Servir de mecanismo de alerta, para atraer la atención del usuario, ante desviaciones importantes de los indicadores clave.
- Ser una Interface amigable con el usuario.
- Facilitar la presentación de toda la información posible

¿Qué peculiaridades debería tener un SI para tomar decisiones rápidas y seguras?

Las principales peculiaridades de un SI son: Flexibilidad a la hora de extraer datos, -Necesidad de pocos conocimientos técnicos par ser explotado, -Corto tiempo de respuesta, de acceso y consulta -No interferir la gestión de los datos en la gestión de una organización, -Integración de todos los datos de la organización y calidad de los datos para garantizar la fiabilidad de la información aportada-Adecuar la información a las necesidades del usuario, -Existencia de información histórica,

¿Qué dificultades se encuentran en habitualmente en las empresas para obtener toda la información necesaria?

Entre las posibles dificultades que nos encontramos tenemos: estructuras de informes de los diferentes tipos de software inflexibles y poco adaptables al usuario, gran rigidez a la hora de extraer datos de manera que el usuario tiene que ceñirse a los informes predefinidos, necesidad de conocimientos técnicos elevados, largas esperas de respuesta a las consultas, bajo rendimiento de la BBDD i del Hardware utilizado, existencia de múltiples bases de datos de diferentes software no relacionadas y por último deficiente calidad de los datos existentes.

¿Qué aspectos son los que más se valoran los usuarios en el momento de obtener 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 utilización dentro de la organización. **El contenido de la información debe ser:**

- Comprensible:** entender fácilmente su contenido.
- Pertinente:** se adecua al uso que le va a dar el usuario.
- Confiable:** el usuario cree en ella y la utiliza.

La correcta y completa gestión de información vincula a los diferentes y variados tipos de datos, de todas las áreas de la organización. La calidad de la información que se utilice afecta la calidad de las decisiones y por consecuencia al funcionamiento de cualquier organización.

Uso de tablas dinámicas

¿Puede implementarse un sistema de información sobre un soporte convencional, como por ejemplo Office?

El nuevo entorno de trabajo que posee Office 2007 con el software que incorpora i la interrelación casi perfecta entre sus programas y con el resto de productos tanto de Microsoft como de otros fabricantes así como la facilidad para obtener, adaptar y explotar los datos que conforman el SI es en esta versión es muy elevado, por tanto estamos muy cerca de tener toda la información de nuestra empresa integrada.

¿Qué ventajas tendría el uso de Excel en este contexto?

Excel en su versión 2007, se ha dado un gran paso hacia adelante en todos los sentidos por su funcionalidad, por sus nuevas y atractivas prestaciones y lo que es más importante su potencialidad como sistema de información para todo tipo de usuarios. La nueva versión entre otras cosas incorpora: una interfaz más orientada al usuario, más capacidad de datos, nuevos estilos y formatos condicionales, más funciones Olap, mejores consultas de filtros de datos, nuevo sistema de confección de gráficos más práctico e intuitivo, nueva versión de tablas dinámicas, mejores conexiones externas y nuevos formatos de archivos entre otros.

¿Cuáles son las características principales de las tablas dinámicas como soporte del SI?

Las tablas dinámicas son una herramienta de Excel muy avanzada y potente, se pueden analizar, mostrar y manipular los datos de diferentes formas, más ampliados o más resumidos según se precise. Las tablas dinámicas son un tipo de informes generados mediante Excel en diferentes formatos, a partir de una base de datos en forma de tabla siempre

Así las tablas dinámicas desde sus distintas opciones o vistas facilitarán la información de diferente forma y nos sorprenderá gratamente la capacidad que tienen de dar respuesta a las diferentes situaciones o necesidades, dado que la información que necesitamos en un momento del tiempo no es la que necesitamos en otro momento, ya que el entorno de la empresa y su organización interna son cambiantes.

¿Se pueden configurar las tablas dinámicas como herramienta central del SI?

Si partimos de la base que toda la información está en formatos de tablas y accesible a los usuarios, podemos afirmar que las tablas dinámicas son una herramienta que soporta casi todas las necesidades de un SI. Y si añadimos la potencialidad del nuevo Excel 2007, se puede abarcar una gran parte de las necesidades de la información de cualquier organización sin problemas.

¿Qué nos aporta la nueva versión de Excel 2007 y sus menús de TDs?

Principalmente nos aporta toda la funcionalidad ordenada con dos menús:

Opciones y Diseño, el primero incorpora las nuevas funcionalidades de gestión de datos externos, los nuevos gráficos, la nueva interfaz más fácil y potente, y el segundo los nuevos menús de diseño y estilos. Por último la aplicación de los nuevos formatos condicionales de tipo semafórico y alarmas a configurar por el propio usuario.

¿Qué ventajas aportan la utilización de las tablas dinámicas para el usuario?

El conocimiento del negocio es la destreza para transformar los datos en información, y la información en conocimiento, de forma que se pueda optimizar el proceso de toma de decisiones en las organizaciones. Las principales ventajas son:

No más esperas en la obtención y análisis de la información, diseñe sus informes según sus necesidades de cada momento, con independencia y libertad, cambie el formato, ponga gráficos, indicadores, alertas, llévase la información a dónde quiera y comparta la información con los demás o envíela por e mail en cualquier formato. 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 las tablas dinámicas puede crear informes que analizan sus datos históricos contra los actuales, formatos a su manera y alertas con indicadores o semáforos, filtros de datos en cualquier campo. Y Añada cálculos adicionales o fórmulas de Excel en su informe.

¿Qué consejos daría a los usuarios no tan avanzados para que utilicen esta herramienta?

El potencial de las tablas dinámicas de Excel al alcance de los usuarios intenta profundizar en su funcionamiento y práctica a la vez, se consigue lo que parece difícil convertirlo en fácil, lo que parece laborioso en sencillo y lo que parece casi imposible en posible, todo ello exige por parte del usuario un conocimiento de la herramienta, pero también un conocimiento de lo que quiere hacer previamente y lo más importante que información quiere al final del proceso obtener. Entender el funcionamiento de las tablas dinámicas, conocer que información se desea obtener y conseguir que los datos sean correctos son los tres pilares del éxito para el usuario.

¿Qué ventajas e inconvenientes presenta esta herramienta frente a otros sistemas existentes?

Sería injusto no reconocer que esta herramienta está incluida en Excel 2007, y como tal comparte las características de herramientas para el usuario final, en general a veces implica la lentitud en consultas con muchos datos consultados on line, requiere hardware potente, el tema de enlaces externos puede ser mas complejote lo habitual, requiere más trabajo para confeccionar informes e indicadores a necesidades de los usuarios y por último lleva implícito la formación previa del usuario.

Libro sobre tablas dinámicas

¿Por qué se decidió a escribir un libro sobre la utilización de las TDs?

Este libro es fruto de la experiencia y del trabajo en diferentes empresas y compañeros que a lo largo de mi vida profesional me han dado ideas y también me han animado a escribir un manual para explicar de una forma clara y fácilmente asimilable el funcionamiento de las tablas dinámicas ante la carencia de un libro de estas características. Existen muchos manuales de Excel pero ninguno cubría toda la potencialidad y explicación detallada de cómo funcionan y que prestaciones podían aportar este tipo de herramientas.

¿Qué ejemplos pondría usted para justificar la utilización de las tablas dinámicas como herramienta de información?

Algunos ejemplos que podemos citar son los siguientes:

Diseño del análisis de una auditoria de cuentas interactiva.

Control de la gestión comercial de vendedores clientes y productos

Análisis de la información de una tpv: Terminal punto de venta en una tienda

Análisis de la rentabilidad y ventas por productos y clientes.

Análisis de la gestión de la productividad en una fábrica

Control de la cartera a cobrar por clientes y vendedores

Seguimiento del planning de un proyecto y desviaciones

Análisis de ingresos y gastos

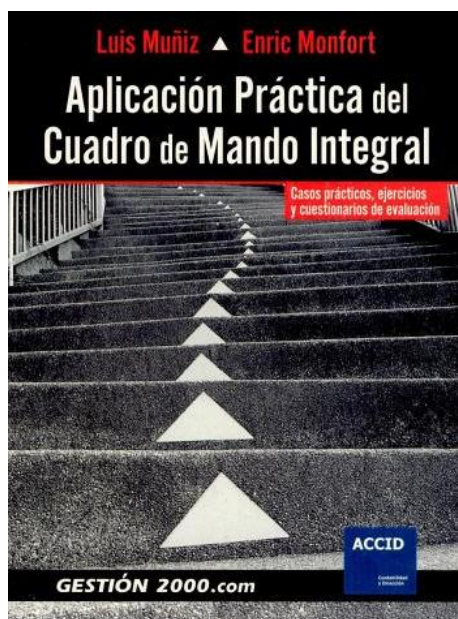
Análisis de una cuenta de explotación y las desviaciones

Análisis de las bases de datos de un club de socios

Análisis de inversiones en inmovilizado

8. Aplicación práctica del cuadro de mando integral

Libro publicado por Gestión 2000, realizado conjuntamente con Enric Monfort. Año 2005



8.1 Prólogo de aplicación práctica del cuadro de mando integral

Si tuviera que destacar sólo una característica de este libro, sería sin ninguna duda su nivel de practicidad. Éste es un libro práctico, resultado del conocimiento y, a la vez, del interés que los autores del mismo tienen por la gestión eficaz de las pequeñas y medianas empresas; no en vano disponen de una amplia experiencia en este tipo de organizaciones desde distintas áreas funcionales.

Este libro explica muy bien y de forma muy clara qué es el cuadro de mando integral y la forma de ponerlo en práctica, desgranando con detalle las distintas fases que son necesarias seguir para obtener su plena operatividad, desde el diseño hasta su implantación y seguimiento. Se ofrecen numerosos ejemplos y casos prácticos, lo que en su conjunto confiere a este libro un perfecto equilibrio entre el meditado y contrastado contenido teórico y el amplio contenido práctico.

De entre las distintas opiniones de los autores que refleja el libro, destacaría la relevancia e importancia que le dan al grado de conciencia, por parte del equipo directivo de una organización, sobre la necesidad u oportunidad de cambio dentro de la misma. La conciencia de cambio en las organizaciones es una cualidad que los autores opinan debe tener todo gestor, para replantear y cuestionar situaciones constantemente facilitando, de esta forma, anticiparse a situaciones no deseadas. También contribuye a hacer frente al riesgo empresarial. Es en este marco donde alcanza pleno sentido el uso del cuadro de mando integral como herramienta estratégica de gestión, medición y comunicación de los objetivos alcanzados por una organización.

Este libro se desarrolla en cinco capítulos en los que se tratan los contenidos clave que conforman el cuadro de mando integral y su puesta en marcha. Asimismo, y en línea al nivel de practicidad por el que se caracteriza, en cada uno de ellos se recogen ejemplos y ejercicios prácticos. El último capítulo (capítulo 6) incluye casos prácticos sobre la elaboración completa de cuadros de mando y distintos cuestionarios sobre la evaluación de la implantación y puesta en marcha de un cuadro de mando integral.

En el capítulo 1 se explica qué es y qué no es (falsos mitos) un cuadro de mando integral, su utilidad, los pilares básicos que lo sustentan y las principales ventajas y aportaciones. En el capítulo 2 se abordan los aspectos clave de gestión (factores clave de éxito sobre los cuales los responsables de una organización pueden incidir y que determinan su evolución) y sus características, así como el proceso de planificación estratégica a seguir para establecer los objetivos que se pretenden lograr por parte de una entidad. Los elementos del cuadro de mando integral, su funcionamiento y la relación entre ellos se tratan a lo largo del capítulo 3, mientras que en el capítulo 4 se analizan las distintas fases para la implantación y puesta en funcionamiento del cuadro de mando integral para finalmente, tratar en el capítulo 5 las dificultades (barreras) en su uso.

Si a todo ello le añadimos que los autores han querido escribir esta obra de forma amena, pensando cómo facilitar la tarea al lector, nos encontramos ante un libro de referencia, una obra que rompe con los esquemas tradicionales y desafortunadamente habituales de los libros excesivamente teóricos que caracterizan buena parte de la literatura del management. Es por ello que Aplicación práctica del cuadro de mando integral merece desde todos los sentidos llamarse así, y ser compañero de viaje de los mejores responsables de la gestión empresarial.

Carles Riba

Gerente de Aula Clínic

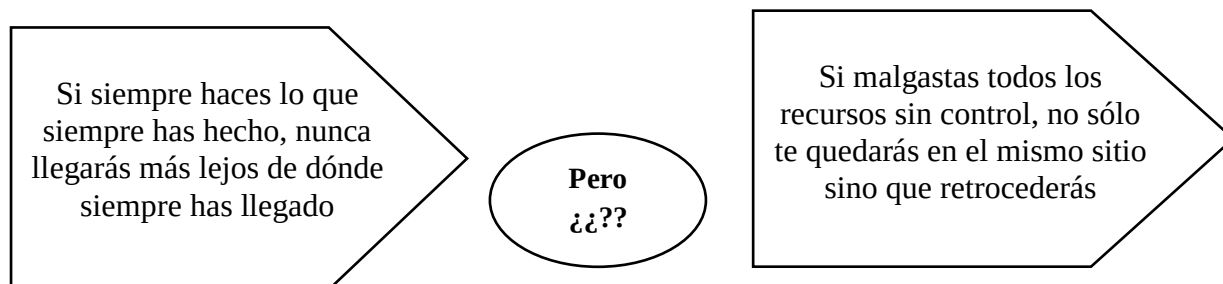
Corporació Sanitària Clínic

8.2 Introducción al cuadro de mando integral

Si bien un sistema de gestión estratégica como es el cuadro de mando integral no garantiza por sí solo la viabilidad y salud futura de una empresa, su ausencia puede hacer peligrar el futuro de ella. Dirigir una empresa es como dirigir un barco en alta mar. El capitán, si es prudente estudia las cartas náuticas antes de hacerse a la mar y luego fija el rumbo hacia el destino elegido. Para saber dónde quiere estar en cada momento, comprueba su posición y adopta medidas correctoras cuando se aparta del rumbo. Tal vez las condiciones meteorológicas sean imposibles de predecir y las aguas que deba surcar sean desconocidas pero, con ayuda de sencillos instrumentos de navegación, hasta la embarcación más pequeña puede salir airoso de las situaciones más comprometidas. Solamente los imprudentes se hacen a la mar sin instrumentos y sin saber a dónde se dirigen. De la misma forma un cuadro de mando integral permite a los Directores / Gerentes saber donde están y tomar las decisiones para mejorar el comportamiento de su empresa.

Hasta la fecha la información existente sobre el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es muy abundante, nunca de una herramienta de gestión estratégica se ha escrito tanto, pero **¿Porqué hay**

tantas y tantas empresas que aún no lo utilizan?, siendo un sistema de gestión muy superior en la forma y en el fondo a todo lo hasta hace poco conocido en los sistemas gestión estratégica. Quizás contestar esta pregunta sea muy laborioso por eso este libro **“Cuadro de Mando Integral: Aplicación práctica”** quiere llegar a dónde nunca otros han llegado, es decir convertir el cuadro de mando integral en una herramienta de gestión estratégica flexible, práctica, adaptable y eficaz para cada una de las circunstancias y características que rodean a cada empresa. Este libro rompe con muchos de los moldes y tabús hasta ahora conocidos, va a lo fácil y práctico: convierta sus objetivos en resultados sin más, consiga aquello que se ha propuesto o necesita para mejorar la gestión y los resultados de su empresa, conozca cómo dedicar sus esfuerzos y el de toda su organización a lo verdaderamente importante. y recuerde:



Una de las filosofías que la dirección de las empresas emplea de una forma muy generalizada es la de tener una visión del negocio a través de las estructuras jerárquicas de la organización, con atención casi exclusiva a la consecución de los objetivos económicos-financieros y orientados al análisis de los resultados de cada una de las áreas de responsabilidad o unidades de negocio, énfasis en analizar funciones, centros o productos produciendo todo lo anterior una imagen fragmentada de la empresa, un exceso de información que enmascara la información útil y relevante. También el empleo del análisis de desviaciones del pasado que justifican solo lo ocurrido y una ausencia de información no financiera que permita evaluar la calidad de los procesos, la innovación, la competencia, los recursos, etcétera, son aspectos que afectan también de lleno a la calidad de la información y como resultado se produce un desfase entre la estrategia a conseguir y la operativa diaria de la empresa, lo que incide negativamente en la forma de conseguir los objetivos.

Entonces ¿Porqué podemos implantar un Cuadro de Mando Integral?

Las principales de razones por las que una empresa puede o debe implantar un cuadro de mando integral son:

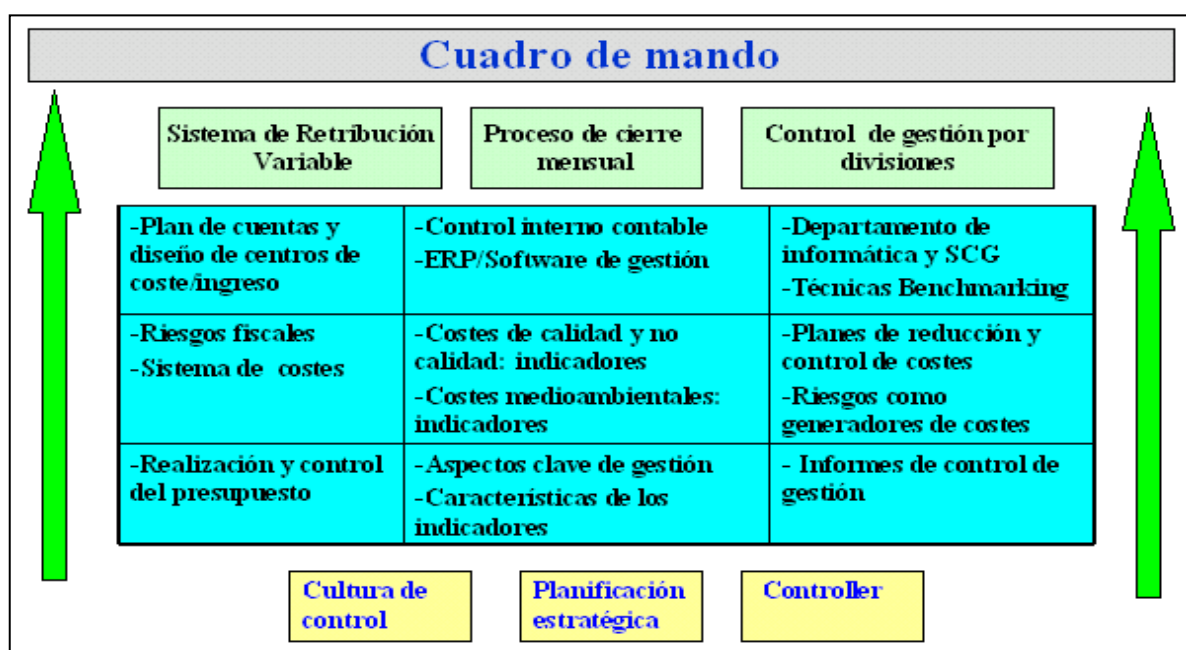
- Porque las medidas financieras no son suficientes para medir todo lo que está pasando en los procesos de la empresa y fuera de ella.

- Porque se necesita una nueva forma de medir los efectos de las actividades que crean valor: valor de las ideas, relaciones con los clientes y proveedores, los procesos de innovación y la consecución de la calidad, el conocimiento, etcétera.
- Necesidad de medir no solo lo que sucedió y lo que ha sucedido sino el futuro (lo que debe suceder).
- Necesidad de integrar todos los departamentos o áreas como participantes en la creación de valor conjunto.
- Tener una perspectiva más a largo plazo y no reducir las medidas de acción solo a corto plazo.
- Se necesita una nueva forma de medir los resultados que sea diferente a la tradicional, es decir con medidas no solo financieras, porque hay más áreas implicadas en la gestión de la empresa.
- Y más.....todo aquello que usted descubra con la lectura de este libro.

El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard es el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados. La utilización de este instrumento permite a la Dirección centrar su atención en lo que considera más importante para conseguir los objetivos estratégicos previstos. El párrafo anterior con estas afirmaciones es una declaración de buenas y lógicas intenciones con respecto a las normas de un buen management. Pero quizás cuando profundicemos y lleguemos al fondo de lo que es el cuadro de mando integral y descubramos realmente porque es tan eficaz, entonces, podremos dar un sentido a todo lo anterior.

¿Pero dónde encaja el Cuadro de Mando Integral en nuestro Sistema de Control de Gestión?

Los diferentes componentes y herramientas del sistema de control de gestión están relacionados y sirven para dar soporte al CMI tal como se indica en la siguiente figura:



En los próximos capítulos de este libro haremos todas las preguntas y buscaremos las respuestas, sobre cómo se diseña e implanta un cuadro de mando integral de forma eficaz y con éxito. Llegar a la esencia del cuadro de mando integral es el objetivo; les invitamos a que nos sigan en este apasionante viaje.

El contenido de este libro de una forma práctica nos proporcionará todos los pasos necesarios para poder realizar el diseño, la implantación, la puesta en marcha y el seguimiento del cuadro de mando integral. A continuación se facilita un esquema del libro:

Capítulos	Apartados
1. Introducción al cuadro de mando integral	• Concepto de cuadro de mando integral • Los diez pilares básicos del cuadro de mando integral • Contenido del cuadro de mando integral • Ventajas de un cuadro de mando integral • Aportaciones del cuadro de mando integral
2. Los objetivos estratégicos: contenido y funcionamiento de la planificación estratégica	• Los aspectos clave de gestión • Los objetivos estratégicos y las iniciativas para conseguirlos
3. Los elementos del cuadro de mando integral: funcionamiento y relación entre ellos	• Los elementos estratégicos: la misión, la visión, las perspectivas, los objetivos, los indicadores y los mapas estratégicos • Los elementos operativos: la fijación de metas y selección de iniciativas
4. El proceso de diseño, implantación y puesta en marcha del cuadro de mando integral	• Fase de diseño: planificación previa • Fase de implantación: desarrollo del contenido • Fase de puesta en marcha: integración en la empresa y realización de su seguimiento • Automatización del Cuadro de Mando
5. Barreras a la utilización del cuadro de mando integral	• Barreras en la etapa de planificación estratégica • Barreras en la implantación • Principales errores al realizar un cuadro de mando integral • Resumen de aspectos críticos
6. Anexos	• Casos prácticos y cuestionarios

El cuadro de mando integral en la actualidad es un tema muy conocido y popular, pero aún hoy en día es poco aplicado como herramienta de la gestión empresarial, y además en pocas ocasiones se ha intentado realizar una explicación sencilla y práctica de su utilidad para dirigir la empresa y poder tener así un instrumento que permita evaluar y mejorar el rendimiento empresarial. Por ello este libro le va explicar

a través de las diferentes etapas cual es la verdadera esencia de un cuadro de mando integral como instrumento de gestión, de esta forma el lector descubrirá de una forma clara, práctica y apasionante cómo obtener con el mínimo esfuerzo el máximo rendimiento del cuadro de mando integral y sabrá como evitar gastar tiempo en actividades o procesos que aportan poco valor añadido a la empresa.

Objetivos del libro

El libro enseña al lector cómo contestar de forma eficaz a las 10 preguntas clave sobre la implantación del Cuadro de Mando integral (CMI):

1.¿Por qué poner en práctica un CMI en mi empresa?

2.¿Cuáles son los beneficios de un CMI para mi empresa?

3.¿Qué implica crear un CMI en mi organización?

4.¿Cuál es el tiempo medio necesario para elaborar un CMI?

5.¿Cómo se diseña e implanta un buen CMI?

6.¿Qué recursos necesito para implantar y mantener un CMI?

7.¿Cómo se debe iniciar la puesta en práctica de un CMI?

8.¿Con qué frecuencia se debe actualizar un CMI?

9.¿Cómo puedo automatizar un CMI?

10.¿Qué problemas pueden aparecer cuando se implanta un CMI en mi empresa?

El cuadro de mando integral, es una técnica de gestión y planificación creada por Robert S. Kaplan y David P. Norton, ha tenido una influencia revolucionaria en la forma de gestionar la empresa moderna. La razón no es otra que su estricto enfoque hacia la mejora de los resultados empresariales haciendo el mejor uso posible de los recursos disponibles. Lo que convierte en realmente innovador al enfoque de Kaplan y Norton es su condición de equilibrado (Balanced Scorecard). La idea subyacente es muy simple: se reconoce que la finalidad última de la práctica empresarial, es la obtención de resultados, es consecuencia de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: el financiero, el comercial, los procesos internos y la formación.

Una vez aprobados los objetivos estratégicos conviene comprobar a lo largo del tiempo si los resultados previstos se han cumplido. Medir la evolución del cumplimiento de los objetivos es necesario, porque si algo no se puede medir, no se puede gestionar. Los comportamientos humanos cambian cuando notamos que somos observados dado que el interés en controlar algo supone ya emitir un mensaje acerca de la importancia que damos a aquello que queremos medir.

El cuadro de mando integral nació de la necesidad de establecer un equilibrio entre la gestión financiera (los resultados) y las demás variables que también condicionan la vida de una empresa (y que constituyen el motor de su crecimiento, de su futuro). El valor que habrá de obtenerse en el futuro se gestiona en el presente, esto significa medir de forma sistemática el avance de determinados indicadores y corregir sus desviaciones. Las variables financieras de un negocio son las que más fácilmente se dejan cuantificar, pero tienen un evidente riesgo: su punto de referencia es lo ocurrido en el pasado, y se quedan exclusivamente en el análisis de los resultados financieros como punto de referencia para la gestión todo ello entraña el peligro de actuar cuando las cosas que ya han pasado, o centrarse en el corto plazo, olvidando el medio y el largo.

Es cierto que nueve de cada diez empresas que cuentan con una estrategia correctamente definida fracasan en su implantación. Una estrategia no puede llegarse a implantar porque:

- No llega a ser comprendida por quiénes tendrán que aplicarla.
- No se dedican a la implantación los recursos y el esfuerzo que merece.
- Los incentivos que orientan la actividad de las personas hacia lo que la empresa desea conseguir, no están alineados con dicha estrategia.
- Su ejecución a largo plazo carece de soporte financiero.
- Quienes la han diseñado no la tienen presente en su trabajo diario.
- Es irreal por tener objetivos y metas inalcanzables e imposibles de medir.

Lo que de verdad diferencia a una empresa ganadora no es su mayor o menor habilidad para definir brillantes y extensas estrategias, sino su capacidad de llevarlas a la práctica sabiendo saltar las barreras que habitualmente se interponen entre el diseño y su ejecución. Estamos pasando de la era de la productividad en la que lo importante era mantener cuota de mercado reduciendo costes, a un mercado globalizado que obliga a crecer de forma constante. Para que una organización crezca, necesita, entre otras cosas, ser flexible y averiguar si las personas que la componen sabrán adaptarse, si serán capaces de asumir y compartir nuevos conocimientos. Si el noventa por ciento de las empresas fracasan en la implantación de su estrategia es porque consideran que la gestión del crecimiento, de la globalidad, del conocimiento, puede hacerse con las mismas herramientas con las que han gestionado la productividad y el control de los costes de una forma tradicional.

De ahí que salgan las cuatro grandes barreras que impiden la implantación de una estrategia

1. **Barrera en la misión/visión:** si bien son muchas las empresas que tienen formulada su misión/visión son pocos los mandos **intermedios y menos los empleados que las entienden.**
2. **Barrera en los objetivos / incentivos:** los objetivos de los directivos están muy relacionados con el cumplimiento del presupuesto y poco con la consecución de los objetivos estratégicos a medio y largo plazo.
3. **Barrera de operatividad:** en más de un 50% de los casos, la estrategia a largo plazo no se refleja en el presupuesto anual.

4. **Barrera en la gestión de la empresa:** se dedica muy poco tiempo a la gestión del largo plazo.

El cuadro de mando integral es un sistema equilibrado, integrado, y que permite verificar el grado de consecución de los objetivos. Sólo cuando las cuatro perspectivas están conectadas y equilibradas la estrategia definida podrá llegar a implantarse. A la perspectiva financiera le sigue la del mercado o clientes, y a éstas, la de los procesos, para acabar en el aprendizaje de las personas, sólo entonces el cuadro de mando integral estará completo. Aunque la práctica diaria ha demostrado que estas perspectivas pueden ser diferentes y más numerosas.

•**Perspectiva financiera:** para tener éxito ¿qué resultados debo dar a los accionistas?

•**Perspectiva del cliente:** para lograr mi visión, ¿qué debo aportar a mis clientes?

¿Cómo retener a nuestros actuales clientes?

¿Quiénes son esos nuevos clientes que buscamos atraer?

¿Qué quieren? ¿Qué tendremos que ofrecerles?

Estamos pasando de una era en la que mandaba la elaboración del producto a otra en la que mandan los deseos de los clientes.

•**Perspectiva de procesos internos:** ¿En qué procesos debo conseguir la excelencia?

Una vez que ya sabemos qué quieren nuestros accionistas y clientes el foco se orienta hacia lo que tenemos que hacer para satisfacer a mis clientes, los procesos:

¿Cómo vendemos?

¿Cómo mejoramos los productos?

¿Cómo prestamos los servicios?

¿Cómo hacemos todo esto para que nuestra oferta sea capaz de captar y retener a los clientes?

¿En qué procesos debo conseguir la excelencia?

•**Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** las preguntas definitivas: ¿Sabrá nuestra gente hacerlo?

¿Tenemos el talento necesario? ¿Poseemos el conocimiento necesario?

Una pregunta que inmediatamente se desdobra en dos más: ¿Qué cualidades poseen, o tendrán que ser desarrolladas en las personas que ahora forman parte de la empresa? ¿Será necesario atraer talento con el que todavía no contamos? ¿Qué debe aprender y en qué debe desarrollarse mi organización para afrontar el futuro?

Si los empleados amplían sus aptitudes y son capaces de mejorar su conocimiento sobre los clientes, se ampliará la oferta y la empresa podrá acceder a nuevos segmentos de mercado; entonces crecerá la confianza de los clientes respecto a la capacidad de la empresa para asesorarles comercialmente y, lógicamente, mejorarán los beneficios.

Implantar una estrategia tiene tanto que ver con el modo de comunicarla haciendo que quienes tienen que tomar decisiones todos los días tengan presentes las variadas consecuencias de sus actuaciones. Cuando nos concentramos menos en el diseño de la estrategia, y pensamos que "la estrategia son las personas" poniendo el foco en éstas, caemos en la cuenta de que muchas de las soluciones que estamos buscando ya están en la propia empresa, aunque no se sepa exactamente dónde. Cuando explicamos a alguien hacia dónde va la organización estamos animándole a que descubra cuál es su mejor papel, su mejor manera de contribuir, le estamos animando a aprender. Cuando tratamos de alinear a todos hacia un nuevo objetivo, estamos transmitiendo la percepción de que a lo largo de toda la organización existen conocimientos que se deben compartir, estamos diciendo a todo el personal que pueden pedir ayuda a los demás, porque todos reman en la misma dirección. Tan importante como el mantenimiento de los equipos es el aprendizaje de las personas.

¿Cómo nos verán los accionistas?	•Crecimiento, beneficio y valor de la acción.
¿Cómo nos verán nuestros clientes?	•Imagen, servicio, precio.
¿En qué procesos tendríamos que ser excelentes?	•Tiempo, calidad, productividad.
¿Qué deben aprender nuestros empleados? ¿En qué tendrán que mejorar	•Innovación, aprendizaje continuado y activos intelectuales.

CONCLUSIÓN

El cuadro de mando integral es una herramienta o instrumento estratégico muy útil para las empresas, ya que a diferencia de los métodos tradicionales permite que se utilice con sistemas de control que giren alrededor de indicadores o medidas financieras y no financieras, así como sus metas, en donde existe una gran relación entre las acciones de hoy y las metas futuras.

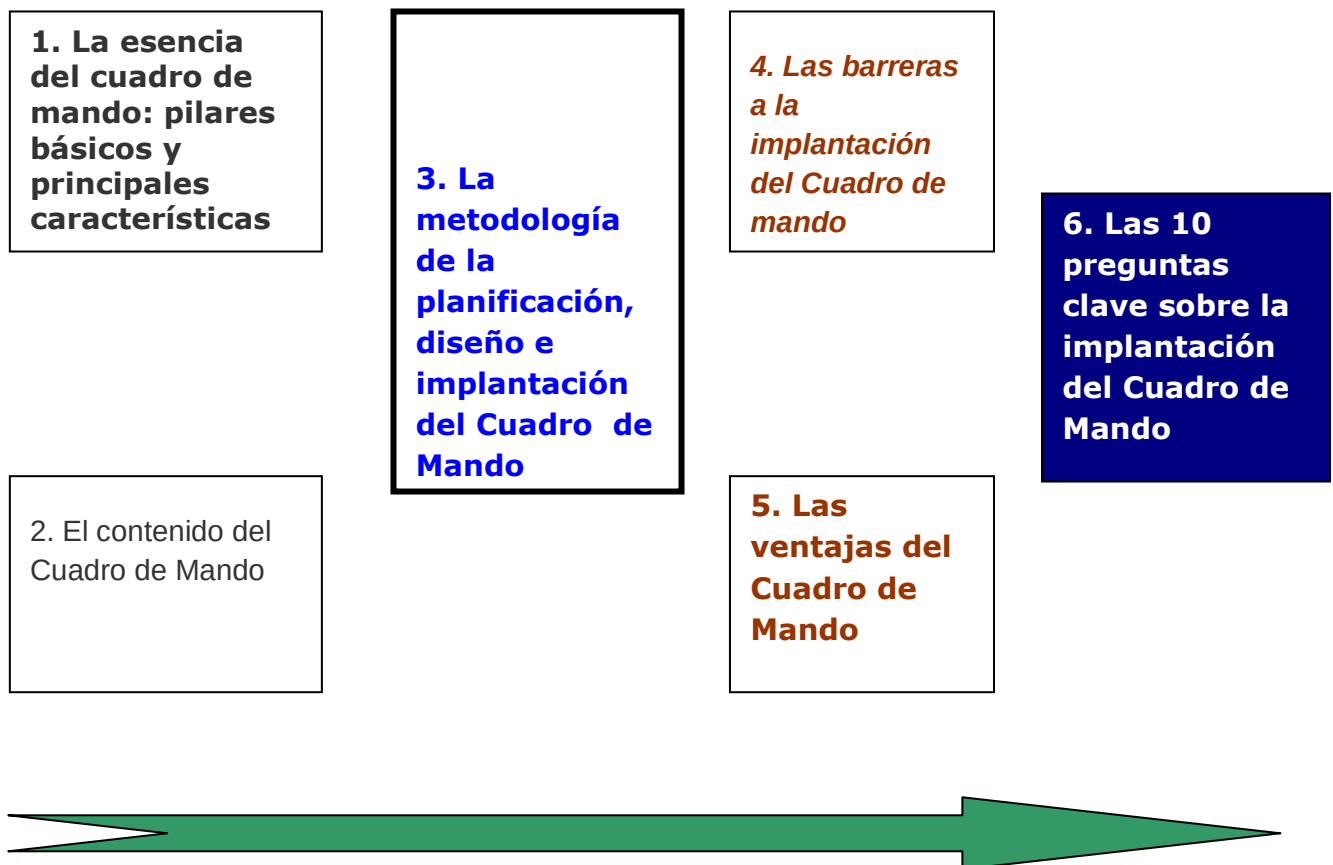
Asimismo, en una economía en donde la competencia es agresiva y en la cual las empresas deben de obtener ventajas competitivas para sobrevivir, este instrumento hace posible que puedan utilizar de manera satisfactoria una de las herramientas más valiosa llamada información de forma eficaz.

Con la ayuda del cuadro de mando integral les es más fácil a los directivos comunicar a todo lo largo de la empresa los objetivos, las metas e iniciativas, de manera cada uno de los empleados está involucrado en este sentido. Este instrumento permite por si solo involucrar a cada uno de los empleados y comunicarles que el papel que juega cada uno de ellos en la empresa es muy importante para conseguir los resultados de la empresa.

8.3 Artículo: las 10 preguntas clave sobre la implantación del cuadro de mando integral

Es un tema en la actualidad muy conocido pero aún hoy en día poco aplicado el Cuadro de Mando como herramienta de la gestión empresarial, y pocas veces se ha intentado realizar una explicación sencilla y práctica de su utilidad para dirigir la empresa y poder tener así un instrumento que permita evaluar y mejorar el rendimiento empresarial, por ello este artículo va a explicar a través de las diferentes etapas cual es la verdadera esencia de un Cuadro de Mando como instrumento de gestión, de esta forma el lector descubrirá de una forma clara, práctica y apasionante cómo obtener con el mínimo esfuerzo el máximo rendimiento del cuadro de mando y sabrá como evitar gastar tiempo en actividades o procesos que aportan poco valor añadido a la empresa. Pero también después de su lectura podrá obtener las 10 preguntas clave sobre el Cuadro de Mando

En el siguiente esquema vemos todo el proceso para llegar a las 10 preguntas clave sobre la implantación de un Cuadro de Mando



1. La esencia del cuadro de mando: pilares básicos y principales características

1.1 Cuestiones previas sobre el cuadro de mando

¿Cómo sabe si su empresa está avanzando en la implementación de la estrategia planteada?

¿Ha definido las medidas de rendimiento adecuadas para evitar gastar tiempo y recursos en actividades que no le aseguren la consecución de los resultados adecuados?

¿Desea ver el estado de los aspectos clave de su empresa de forma global y resumida?

¿Conocen todos los empleados los objetivos estratégicos y como conseguirlos de forma operativa?

¿Sabe como relacionar la información interna de la empresa con su entorno?

1.2 Los 10 pilares básicos del Cuadro de mando

Pero si usted está dispuesto a seguir leyendo este artículo debe tener en cuenta los 10 pilares básicos del Cuadro de Mando son su base fundamental y saltarse alguno de ellos implica la disminución de las prestaciones de su Cuadro de Mando:

El CMI es nuestra principal herramienta de control de gestión

El CMI debe ser apoyado y difundido por la Dirección

El CMI requiere tiempo y dedicación que deberemos disminuir de otros sistemas de gestión

Todo el personal de la empresa debe estar implicado en el CM

El CMI es un sistema continuo que se debe actualiza, no es un proyecto

Se requieren personas que apoyen el CMI de forma constante

El CMI consumirá recursos y tiempo

El CMI deberá ser automatizado para que sea eficaz

El CMI debe integrarse dentro de los sistemas de información de la empresa

El CM se adaptará a las necesidades y circunstancias de la empresa siempre

1.3 La esencia del Cuadro de mando

Un cuadro de mando es una herramienta de gestión que permite traducir la estrategia de una organización en un conjunto completo de medidas o indicadores de desempeño tal que informa a los usuarios sobre cómo la empresa avanza hacia el logro de sus objetivos. Así pues:

El CM es el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados.

El CM es un sistema de medición.....de gestión estratégicade herramienta de comunicación.

La creación del CM se logra a través de la comprensión y traducción de la estrategia en objetivos, indicadores, metas e iniciativas para cada una de las perspectivas.

1.4 Las características del cuadro de mando

El cuadro de mando incluye medidas:

- Financieras y no financieras.
- Referidas al corto y largo plazo.
- Que reflejan los resultados de esfuerzos pasados y medidas. inductoras de la actuación financiera futura.
- Que responden a relaciones de causa y efecto.

Aportaciones del Cuadro de Mando

- Comunicación / ejecución / implementación de la estrategia: trasladar los objetivos marcados en la estrategia en acciones concretas y resultados.
- Equilibrar y alinear los objetivos entre los diferentes responsables, departamentos, divisiones, etc.
- Importante en momentos de cambio porque aporta las bases o indicadores para el futuro o para implantar nuevas estrategias: por ejemplo en fusiones o cambios estratégicos importantes y también resalta un cambio de estilo de liderazgo.
- Resume la información en cuadros sintéticos para centrarse en los aspectos más vitales de la empresa.
- Incluye información relacionada con el entorno de la empresa: mercado, competencia, etc.
- Motivar y recompensar a los empleados, es un soporte para la retribución variable.
- Sirve como base de predicción mediante los indicadores para prever los efectos en el futuro.
- Importante cuando se produce un cambio de liderazgo, es un instrumento especialmente valorado como prueba de un nuevo estilo de gestión eficaz y moderno.

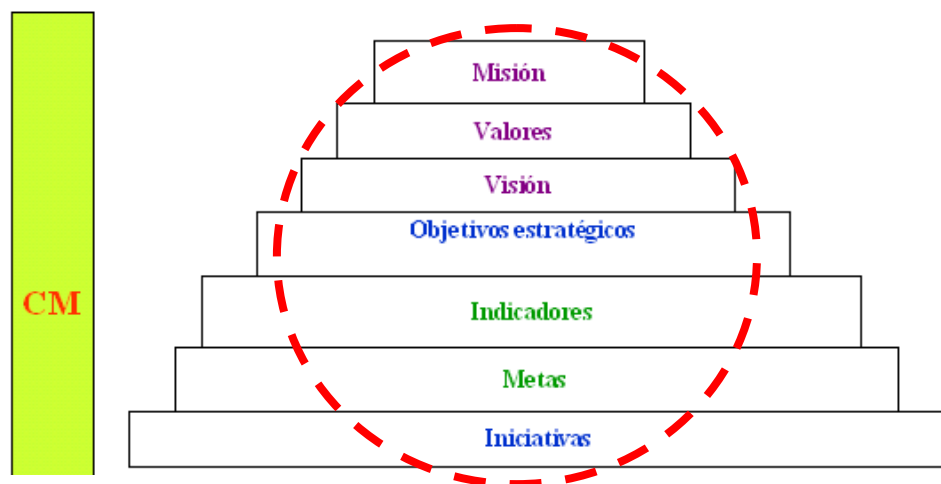
2. El contenido del Cuadro de Mando Integral

Es necesario conocer la relación que existe entre el proceso de formulación, revisión de la estrategia, y el proceso de diseño y seguimiento del cuadro de mando (CM):

Todo ello implica definir:

- Misión de la empresa: que tipo de empresa somos y cual es su actividad.
- Valores que ayuden a consolidar las creencias de la empresa.
- Visión: a dónde se quiere llegar.
- Identificación de factores clave de éxito de la empresa.
- Objetivos generales a conseguir.
- Indicadores para medir los objetivos.
- Metas para conseguir los objetivos.
- Planes de acción para alcanzar los objetivos: iniciativas.

Figura 1: Contenido de los elementos más importantes del Cuadro de Mando



La formulación del Cuadro de Mando implica:

- Determinación de objetivos para los indicadores y de la política de incentivos en función del nivel de consecución de dichos objetivos.
- Seleccionar los indicadores más adecuados.

-Definir las metas.

-Plantear las diferentes iniciativas.

Todo ello permitirá la comparación entre objetivos previstos y realidad de cada indicador y toma de decisiones en base a las desviaciones.

La relación entre la estrategia y los objetivos viene definida de la siguientes formas:

-La estrategia puede estar definida en formato texto.

-La estrategia contiene en el fondo un conjunto de objetivos a los que se quiere llegar.

-De cada frase y párrafo de la estrategia pueden extraerse los objetivos concretos que se quieren alcanzar.

2.1 Las perspectivas y los objetivos

Las perspectivas sirven para clasificar los objetivos

. Pero ¿Por qué clasificar los objetivos e indicadores?

-Para equilibrar la información.

-Para tener claras varias “perspectivas” de la información: ver toda la foto.

¿Qué perspectivas se utilizan en la práctica?

Financiera, ¿Qué resultados económicos esperan de la empresa sus propietarios?

Clientes, ¿Qué aspectos de la relación con el cliente afectan a los resultados financieros?

Procesos internos, ¿Cuáles son los procesos internos en los que debemos sobresalir para satisfacer a nuestros clientes?

Aprendizaje y crecimiento, ¿Qué debemos hacer para desarrollar los recursos internos necesarios para lograr la excelencia en los procesos clave?

Mediante las perspectivas se obtiene una visión global de la empresa y mediante los indicadores asignados a cada perspectiva se concretan los el resultado de los objetivos a conseguir.

Contenido de las perspectivas

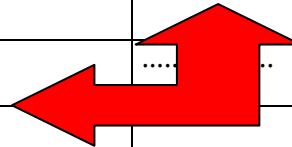
Financiera/ rentabilidad	Clientes	Procesos internos y	Aprendizaje crecimiento
Crecimiento de ingresos y cartera de clientes	Cuota de mercado	De Innovación	Capacidades del personal
Reducción de costes y mejora de la productividad	Retención de clientes	De operaciones	Cualificación de los trabajadores
Utilización de activos	Adquisición de clientes	De servicio postventa	Capacidades de los sistemas de información
Aumentar el valor para los accionistas	Satisfacción de clientes		Motivación, empowerment y alineamiento
	Rentabilidad de clientes		I+D

Las perspectivas y el Cuadro de Mando



2.2 La relación o vínculo entre objetivos y perspectivas e indicadores

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES
Financiera		
Cientes		
Procesos internos		
Aprendizaje y crecimiento		

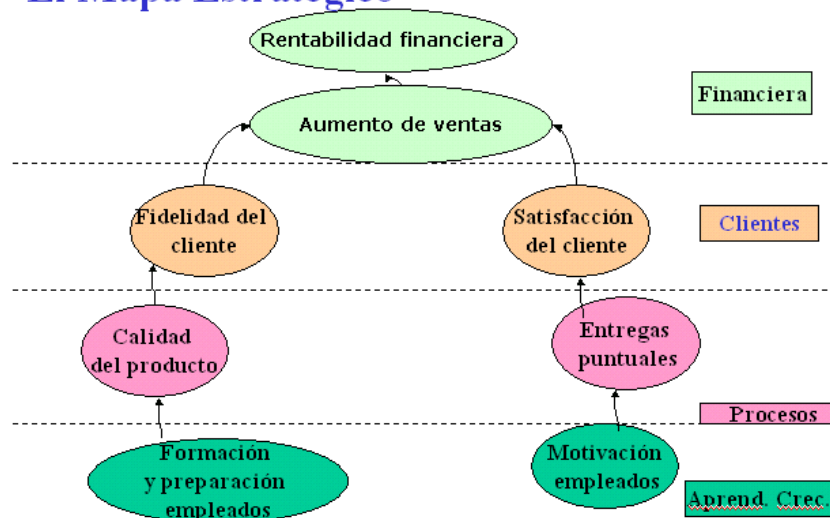


2.3 La relación o vínculo entre objetivos y perspectivas

Pero como podemos vincular los objetivos estratégicos con las diferentes perspectivas, para ello se utilizan los mapas estratégicos tal como se detalla en la figura 4:

:Ejemplo de mapa estratégico

El Mapa Estratégico



2.4 Los objetivos, las metas y las iniciativas

Ahora debemos relacionar los indicadores las metas y las iniciativas para medir la consecución de los objetivos y la forma de conseguirlos. Relación entre los objetivos estratégicos las perspectivas e indicadores

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
Financiera			X	
Clientes			X	
Procesos internos			X	
Aprendizaje y crecimiento			X	

3. La metodología de la planificación, diseño e implantación del cuadro de mando

La metodología de implantación de un Cuadro de mando: fases

IMPLANTACIÓN DE UN CM: metodología

PLANIFICACIÓN	DISEÑO	IMPLANTACIÓN	SEGUIMIENTO
• Seminario inicial de Formación • Conseguir el respaldo de todo el equipo directivo para el proyecto de CM • Definición de los objetivos estratégicos • Determinar el equipo del proyecto del CM • Determinar la unidad organizativa dónde se va a implantar el CM • Realizar el planning del proyecto • Diseñar y poner en práctica un plan de comunicación	• Definir la misión • Definir los valores • Definir la visión • Seleccionar las perspectivas • Relacionar los objetivos con las perspectivas • Selección de indicadores • Crear los mapas estratégicos • Fijar las metas de los indicadores • Determinar las iniciativas	• Diseño de políticas y procedimientos para el funcionamiento y puesta en marcha del CM • Automatización del CM • Efectos del CM en políticas de compensación • Efectos del CM en el control del presupuesto	• Diseño de políticas y procedimientos para seguir el funcionamiento del CM • Definir las nuevas funciones de los responsables del CM

4. Las barreras a la implantación del cuadro de mando

Es evidente que no todo es fácil de conseguir y es importante no olvidar que la implantación de un cuadro de mando se puede ver dificultada por algunas de las siguientes barreras:

Cuando se carece de un sistema de control integrado de gestión que soporte nuestro sistema de información.

Si se carece de una herramienta de software adecuada para gestionar los indicadores y los cambios en los indicadores futuros.

Los aspectos formales de mantenimiento del cuadro de mando: se dedica tiempo en exceso, las personas no aceptan este modelo e medición, poca involucración de la gerencia, no se ha involucrado a todos los implicados y se genera demasiada información que es difícil de mantener.

Considerar el proceso de creación como interminable por la falta de definición de las medidas y además una vez creado que se considere estático y ajeno a los cambios que afectan a la empresa. Y además que se delegue a un consultor externo su diseño e implantación sin que el personal responsable esté involucrado.

Utilizar el cuadro de mando como un instrumento de control para la gerencia y no como un proceso de diálogo y comunicación a toda la organización.

El cuadro de mando es una herramienta de gestión que se utiliza para imponer acciones de la Dirección y no para motivar el que todos los empleados consigan el logro de los objetivos estratégicos.

5. Las ventajas del Cuadro de Mando

Tener bien implantado un Cuadro de Mando significa:

La gran foto de la empresa: el cuadro de mando representa la esencia de lo más importante para su empresa, para cada nivel de responsabilidad

Comunicar las prioridades de la estrategia: mediante una comunicación exacta y periódica de lo esperado, es clave para hacer que las cosas ocurran según los objetivos esperados.

Incluir información del entorno: demasiadas veces el entorno influye en la evolución de la empresa y ésta pasa de tener beneficios a estar amenazada por factores externos, de mercado, macroeconómicos o de competencia.

Ejecutar la estrategia: se trata de trasladar la estrategia en operativa, con indicadores que midan su grado de ejecución.

Equilibrar las áreas: la información en la empresa no solo es financiera sino que es de mercado, clientes, procesos, recursos humanos, logística, innovación y desarrollo. Por eso esta información debe estar equilibrada en cantidad y calidad entre las diferentes áreas.

El poder de la motivación: se trata de seleccionar los indicadores más cercanos a los procesos de la empresa relacionados con los objetivos estratégicos por eso los responsables de esos indicadores no solo son los directivos sino el resto de empleados, que si conocen que se espera de ellos y que objetivos conseguir verán aumentada su participación y motivación en la gestión de la empresa.

Prever el futuro: no basta con indicadores tradicionales que muestran lo ocurrido en el pasado: beneficio, ventas, absentismo, nuevos clientes.... sino que se deberá un paso adelante y gestionar con indicadores causantes de los primeros: visitas a clientes, clima laboral, satisfacción, ofertas a nuevos clientes....para relacionar lo que ocurre hoy con lo que ocurrirá mañana y poder tomar medidas preventivas.

6. Las 10 preguntas clave sobre la implantación del Cuadro de Mando Integral

Ahora si que usted puede hacerse las 10 preguntas clave sobre la implantación del Cuadro de Mando y encontrar sus respuestas.

¿Por qué poner en práctica un CMI en mi empresa?

¿Cuáles son los beneficios de un CMI para mi empresa?

¿Qué implica crear un CMI en mi organización?

¿Cuál es el tiempo medio necesario para elaborar un CMI?

¿Cómo se diseña e implanta un buen CMI?

¿Qué recursos necesito para implantar y mantener un CMI?

¿Cómo se debe iniciar la puesta en práctica de un CMI?

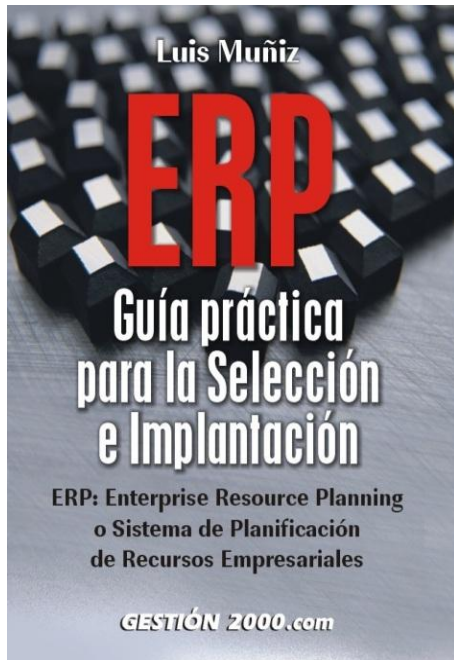
¿Con qué frecuencia se debe actualizar un CMI?

¿Cómo puedo automatizar un CMI?

¿Qué problemas pueden aparecer cuando se implanta un CM en mi empresa?

9. ERP guía práctica para la selección e implantación

Libro publicado por Ediciones Gestión 2000 año 2004



9.1 Prólogo de la guía de selección e implantación de un ERP

La gestión de empresas conlleva muchas veces, tener que tomar decisiones en un breve plazo previa consulta de toda aquella información útil que se disponga. Precisamente la decisión de llevar a cabo una inversión, en lo que se viene denominando, el sector de las tecnologías de la información, es con toda seguridad una decisión muy importante, pues implica la revisión de la estrategia de la empresa, el análisis de su futuro, la ponderación del nivel de conectividad de las herramientas informáticas existentes, y sobre todo la evaluación de todas las personas que se verán implicadas en un nuevo entorno.

En un reciente estudio elaborado por el Grupo Penteo en el que se analizaba la situación actual de los sistemas de información que utilizan las empresas españolas, se concluía que un 17 por ciento de las empresas que han implantado un programa de gestión integral, tipo ERP, no lo utilizan. También se constataba que un 37 por ciento de empresas que lo han implantado lo utilizan por debajo de sus posibilidades, en resumen se observaba que la implantación inadecuada de este tipo de programas provoca un cambio de cultura que hace aflorar costes ocultos que suponen una carga muy importante para las empresas. Yo añadiría, que a parte de los costes que ello conlleva, lo que realmente sucede es la demanda de un cambio en las personas como futuros usuarios frente a las nuevas tecnologías que están apareciendo.

Sin duda alguna, la persona que adquiriera este libro-guía empezará a entender porque las anteriores cifras, no son una mera casualidad, sino todo lo contrario, son un claro reflejo de lo que esta ocurriendo en la actualidad en el seno de aquellas empresas que han decidido implantar un programa de gestión integrado con el objetivo puesto en la mejora de la calidad de toda la información que elaboran para una correcta toma de decisiones.

Pocas veces un libro consigue aglutinar tantos intereses distintos a saber: El empresario que ha llevado a cabo una inversión y no entiende porque debe seguir pagando mejoras que él suponía estaban todas previstas. El consultor externo, profesional que ayudo a seleccionar el programa, que se pasa todo el tiempo preguntándose de quien es la culpa de que el programa tipo ERP, no funcione, ¿será a lo mejor del proveedor informático?, ¿O de la poca dedicación del responsable de implantación asignado?. Del directivo que esta encantado con el programa pero se pasa todo el día exigiendo datos para confeccionar el rapport del mes lleno de cifras, eso sí, sin que él se haya tenido que introducir ninguna. De los clientes que poco a poco van descubriendo que son una fuente inagotable de información para la empresa, aunque su único interés es que alguien por favor les informe la fecha de recepción de su pedido correctamente cursado. De los asesores fiscales, legales, laborales que todos coinciden en afirmar que ya era hora que la empresa tuviera un sistema de información integrado, pero que a ellos no les pregunten y finalmente los sufridos empleados que siempre se están quejando que el anterior programa no fallaba y este nuevo es demasiado complejo, tiene demasiadas pantallas y no lo entienden.

El libro-guía que tiene el lector en sus manos, es fruto de una dilatada experiencia del autor y porque no decirlo, de acaloradas discusiones y algún que otro disgusto, que se han sucedido en el transcurso de la selección implantación y seguimiento de programas de planificación de recursos empresariales, en cada una de las empresas en las que ha trabajado.

Dada la escasez de libros que hayan abordado esta materia tan desconocida para muchos directivos, que siguen empeñados en opinar que la informática es materia del departamento de sistemas de información, auguro un éxito asegurado, pues su lectura permitirá poder explicar en gran parte porque todavía no se obtiene la rentabilidad esperada respecto de la inversión realizada.

Enric Monfort

Profesor de la Universidad Pompeu Fabra

Consultor de empresas

Castelldefels, 5 de julio de 2003

9.2 Introducción a la selección e implantación de un ERP

• Objetivos del libro

Es este un libro práctico y útil para que todas aquellas personas, que necesiten o quieran saber no solo cómo se selecciona o implanta un ERP, sino cómo funciona y que utilidad tiene, puedan encontrar en él un punto de partida ideal como fuente de consulta, ya que no todas las implantaciones son iguales y por ello todas las precauciones a tomar son pocas. También se debe tener en cuenta que perder o ganar en un negocio depende de cómo este se oriente y gestione. Pero no hay que olvidar que esos aspectos dependen a su vez, fundamentalmente, de la cantidad y calidad de información disponible. **Por lo que convierte a la información y la forma en que se gestiona en uno de los factores más importantes del que puede depender el éxito o fracaso de una empresa. Por ello no es lo mismo disponer de la información adecuada en el momento que esta se necesita, que tres días, una semana o un mes después.** Y no es lo mismo que sólo la Dirección y los principales responsables de la empresa estén adecuadamente informados a que lo estén todos los empleados de la empresa en la medida de sus necesidades.

El libro enseña al lector cómo descubrir los errores que con más frecuencia se producen durante la implantación de un ERP:

- ✓ Considerar que la responsabilidad del proyecto es del jefe del proyecto o de su equipo, y no de la Dirección.
- ✓ Que no se realicen las pruebas del sistema, de la parametrización y de las adaptaciones.
- ✓ Cuando no se tiene en cuenta la situación, estado y prestaciones del hardware actual, lo que provoca un mal servicio del ERP.
- ✓ No se involucra a todo el personal relacionado con la utilización del ERP.
- ✓ No se cumple el planning establecido y los trabajos se alargan en el tiempo sin finalizar.
- ✓ Pensar que el software adquirido resolverá todos los problemas que tiene la empresa, cuando lo que sucede en la realidad es que se informatizan los problemas sin llegar a solucionarlos.
- ✓ Se utiliza el ERP como herramienta de trabajo en todos los departamentos y no como sistema de información.
- ✓ El ERP se implanta por imposición sin la colaboración de las personas involucradas.
- ✓ La responsabilidad de la implantación se le da a la empresa consultora externa.
- ✓ El software seleccionado con las distintas adaptaciones no es el adecuado para que la empresa funcione de forma óptima.
- ✓ No facilitar ni los medios ni el tiempo necesario al jefe del proyecto o a su equipo, ni a los usuarios, para dedicarle al proyecto.

Y por supuesto el libro ayuda al lector a evitar cometer dichos errores.

Es normal que en la práctica los proyectos de tipo ERP por las diferentes causas que el lector irá descubriendo a lo largo de este libro, no se evalúan de la forma más real ni los recursos humanos, ni el tiempo de dedicación ni el coste económico, lo que provoca después desviaciones en el coste del proyecto inicial que en la práctica se acaban asumiendo. A continuación se exponen una serie de preguntas clave que se han ido repitiendo en las diferentes implantaciones en las que el autor ha participado.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE UN ERP

- ¿Conoce realmente que es un ERP ?
- ¿Para qué sirve un ERP?
- ¿Se ha analizado si se necesita un ERP?
- ¿Se conocen todos los costes directos e indirectos de un ERP?
- ¿Se pueden asumir todos los costes que comporta un ERP?
- ¿Qué ventajas puede aportar un ERP?
- ¿Cómo puede utilizar un ERP en su empresa de forma eficaz?
- ¿Conoce el funcionamiento de las fases de selección, implantación y puesta en marcha de un ERP?
- ¿Cuál es el contenido de un ERP?
- ¿Conoce cómo analizar las necesidades que necesita la empresa?
- ¿Qué valor añadido puede aportar un ERP a las diferentes áreas y responsables?

EL PROCESO DE SELECCIÓN E IMPLANTACIÓN DEL ERP

- ¿Se conocen las formas en que se va a contactar con el proveedor de software?
- ¿Cómo se prueba el nuevo programa y se evalúa al proveedor que lo implanta?
- ¿Sabe como gestionar el proyecto de implantación optimizando todas sus fases?
- ¿Cual es el equipo de trabajo ideal para implantar el ERP?
- ¿Sabe cómo se pueden evitar los diferentes errores y problemas en la implantación del ERP?
- ¿Cuál es el impacto de la implantación de un ERP en los recursos humanos?
- ¿Sabe cómo puede ayudar el responsable del área de RRHH en la implantación del ERP?
- ¿Conoce las funciones a desempeñar por la consultora externa en la implantación del ERP?

LA IMPLANTACIÓN DE UN ERP EN LA PRÁCTICA

¿Conoce las tareas a realizar desde la fase de inicio hasta la finalización de la implantación del ERP por las personas implicadas?

¿Sabría cómo comprobar que todos los puntos clave del proceso de selección e implantación se han realizado?

• **Contenido del libro**

Este libro se ha basado en la experiencia propia del autor implantando diversos ERP en distintas empresas con actividades diversas (fabricación, comercial y de servicios) y también en la experiencia de varias personas en los diferentes campos (sistemas de información, recursos humanos y consultoría de implantación de ERP's) que afectan a la selección e implantación del mismo. Por eso pretende darle al lector una base teórica y práctica para que cuando se enfrente a la implantación del ERP o bien tenga que sufrirla el mismo pueda consultar los diferentes aspectos del antes, durante y después de dicho proceso.

El lector obtendrá los conocimientos necesarios para que pueda seleccionar e implantar un ERP que sea:

- Adaptable a los sistemas de trabajo de la empresa y configurable según sus necesidades.
- Mantenga la fiabilidad del sistema en funcionamiento y las bases de datos.
- Equilibrado en cuanto a precio, es decir, adquirir un ERP que está de acuerdo con las necesidades y recursos de la empresa.
- El proceso de implantación será lo más práctico y fácil posible para todos los usuarios implicados.
- El resultado de la implantación del ERP debe permitir que la empresa disponga de una herramienta que permita trabajar de forma rápida y eficiente, así como obtener la información adecuada.

El lector podrá adquirir una serie de conocimientos básicos e indispensables que le permitirán afrontar con unas mínimas garantías el proceso de selección e implantación de un ERP como son algunos de los que se describen a continuación:

- Conocimientos del funcionamiento de los sistemas de trabajo y procesos de cada departamento o área de la empresa.
- Tener un mínimo conocimiento del presupuesto que se puede gastar la empresa.
- Que es siempre mejor adaptarse al estándar del ERP y mejorar los procesos de trabajo actuales modificando el ERP lo menos posible.
- Deberá existir una implicación elevada de todas las categorías de usuarios de todos los niveles (desde los puestos directivos hasta los últimos usuarios).
- Se deberá contar con una empresa externa de consultoría que nos asesore en el proceso de implantación.

El papel de un sistema tipo ERP es fundamental como soporte del sistema de información de la empresa o sistema de control de gestión y clave para el desarrollo del mismo. Este libro sirve como un punto de referencia en los procesos de selección y de implantación de un programa de tipo ERP. Lo pueden utilizar como una guía o manual de consulta pero no se debe olvidar que cada empresa u organización tiene una serie de particularidades que la hacen diferente de las demás y, por eso, la metodología de selección e implantación no es estándar sino que se debe poder adaptar a cada una de las circunstancias que rodean a la estructura empresarial, pero siempre debe cumplir unos requisitos mínimos tal como se explica en los diferentes capítulos.

Este libro se divide en tres partes:

- La primera explica cuáles son las características y los componentes del ERP.
- La segunda explica cómo se realiza el proceso de selección e implantación del ERP.
- La tercera explica de forma práctica como evaluar el proceso de seleccionar un ERP y la forma de implantarlo.

A continuación se ofrece un resumen de las diferentes partes y capítulos:

Contenido del proceso de selección e implantación de un ERP

PARTE 1: CARACTERÍSTICAS Y COMPONENTES DEL SISTEMA ERP

INTRODUCCIÓN A LOS SISTEMAS INFORMATIZADOS DE TIPO ERP	ANÁLISIS DE NECESIDADES ADMINISTRATIVAS Y DE CONTROL POR ÁREAS	ANÁLISIS DE MÓDULOS DEL NUEVO PROGRAMA	EL VALOR AÑADIDO DEL ERP PARA LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA EMPRESA
--	--	--	--

PARTE 2: SELECCIÓN E IMPLANTACIÓN DEL ERP

CÓMO TOMAR LA DECISIÓN DE SELECCIONAR EL ERP	GESTIÓN DEL PROYECTO DE IMPLANTACIÓN DEL ERP	MEDICIÓN DEL IMPACTO DE LA IMPLANTACIÓN DEL ERP EN LOS RRHH	EL PAPEL DE LA EMPRESA CONSULTORA EXTERNA EN LA SELECCIÓN E IMPLANTACIÓN DEL ERP	FASE DE IMPLANTACIÓN FINAL DEL PROGRAMA ERP
--	--	---	--	---

PARTE 3: ASPECTOS PRÁCTICOS DE SELECCIÓN E IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS ERP

CASO PRÁCTICO DE IMPLANTACIÓN DE UN ERP EN UNA EMPRESA	CUESTIONARIOS DE EVALUACIÓN PRÁCTICA DE LA SELECCIÓN E IMPLANTACIÓN DEL ERP
--	---

Contenido de un capítulo:

CONTENIDO	COMENTARIOS
Al inicio del capítulo se detallan los objetivos del mismo.	Sirve como ayuda para dar una idea global de cómo se desarrollará el capítulo.
Epígrafes correspondientes.	Sirven como texto explicativo, con cuadros y figuras para apoyar la teoría del capítulo.
Resumen del capítulo.	Permite de una forma rápida consultar y asimilar todo lo expuesto en el capítulo correspondiente.

A quién va dirigido este libro

Este libro permite a los diferentes tipos de usuarios poder conocer todos los elementos y herramientas necesarios para afrontar la selección e implantación de un sistema ERP con éxito. Pero no hay que olvidar que es un tema laborioso y difícil que requiere mucha disciplina de trabajo y se basa en conseguir la participación de todos los usuarios. Por todo ello el libro va dirigido a un amplio colectivo de lectores, como son:

-Responsables del área de sistemas información, ya que les ayudará a conocer de una forma global todo el proceso de selección e implantación del ERP.

-Responsables del área de control de gestión, finanzas y contabilidad, así como a todo el personal relacionado con la parte administrativa de la empresa, ya que les ayudará a mejorar sus procesos de trabajo.

-Directores generales y directores de las diferentes áreas funcionales, ya que les mostrará cómo mejorar los diferentes procesos de trabajo de sus departamentos o áreas.

-Profesionales de la consultoría, asesoría y auditoría de empresas, que tendrán una guía para poder entender mejor el funcionamiento global de un ERP.

-Profesores del ámbito de la empresa y estudios técnicos, que podrán aumentar la visión actual de sus asignaturas, y a los estudiantes de carreras y cursos del área de finanzas y de carreras técnicas, que podrán aprender qué es y para qué sirve el sistema de tipo ERP desde diferentes ángulos.

Ventajas y desventajas de utilizar un ERP

La necesidad que tienen las empresas de tener que trabajar con un determinado software para realizar los diferentes tipos de trabajos y procesos en sus departamentos ha dado lugar a que surjan en el mercado un determinado tipo de programas / software llamados ERP (Enterprise Resource Planning o bien Sistema de Planificación de Recursos Empresariales). Lejos de crear para la empresa una solución integral, completa y ajustada en todos los aspectos, este tipo de programas requiere recursos para su adquisición e implantación (costes de la consultoría previa, costes de las funcionalidades a medida y del software estándar) también hay otros tipos de costes que se producen después de la implantación (costes

de las actualizaciones, costes de mantenimientos y coste de tener el programa al día en cuanto a prestaciones).

La utilización estratégica de la información en las empresas es una necesidad cada vez mayor, por lo que contar con mecanismos que permitan orientar la información hacia el control y la consecución de los objetivos fijados se hace cada vez más indispensable. Por ello se debe tener en cuenta que la implantación de sistemas ERP pueden ser un elemento importante en la búsqueda de ventajas competitivas y en la supervivencia de las empresas a corto y medio plazo. El sistema ERP tiene como objetivo principal satisfacer las diferentes necesidades de información de la empresa tanto interna como externa para lograr una mejor eficiencia en la gestión de la misma, con datos más precisos, más rápidos de obtener, fiables y de fácil comprensión; permitiéndole a los directivos y analistas de información tomar decisiones para realizar las acciones pertinentes y definir las estrategias a implementar en el futuro. Por ello entre las principales razones (aunque no todas, ya que cada empresa puede tener las suyas) que justifican por qué se debe adquirir un sistema ERP podemos citar:

- Se mejora de forma considerable la comunicación entre todos los departamentos y responsables, lo cual permite tener un mayor conocimiento de lo que está sucediendo en la empresa.

- Se consigue reducir la incertidumbre con respecto a la fiabilidad de la información, es decir, todos los responsables de la empresa manejan la misma información, no existen diferentes sistemas departamentales que hacen que pueda haber datos que no coincidan y que ponen en duda la veracidad de la información y, por lo tanto, ponen en peligro la toma de decisiones.

- Se eliminan las posibles duplicidades de información, ya que se obtienen datos más precisos produciendo una información más exacta.

- Se hace más eficiente la integración de todos los procesos de trabajo entre las diferentes áreas o departamentos.

- El incremento de productividad es inminente gracias a la automatización de los procesos y la integración de las diversas áreas de la empresa.

Los ERP ofrecen muchas ventajas y ahorros significativos a las empresas, pero es muy importante poder medir correctamente estos ahorros ya que, en la mayoría de casos, la implantación de este tipo de software tiene un coste muy elevado y si no se tiene un plan bien definido de los objetivos a conseguir y cuáles son los recursos de que dispone la empresa para implantarlo, las consecuencias posteriores son dramáticas. Es muy importante que la empresa se adapte a los cambios y avances tecnológicos lo antes posible para ser competitiva y tenga un crecimiento constante e internacionalización pero, por querer entrar rápido a la era tecnológica se realizan inversiones mal planificadas y proyectos ERP implantados con bases poco sólidas. Con todo lo anterior la empresa corre el peligro de fracasar con este tipo de inversiones que podrían provocar problemas importantes en la continuidad de la misma.

Los sistemas ERP traerán consigo no sólo las ventajas de la automatización e integración de los procesos sino, que también traerá una resistencia al cambio, una nueva manera de hacer negocios, una reingeniería dentro de la empresa, que lleva a cambiar las formas de trabajo y de organización dentro de la misma por lo que es necesario estar preparados para enfrentarse de manera positiva y constructiva a estos cambios, pero sobre todo hacer de este nuevo proyecto un esfuerzo para que todo el personal de la empresa forme parte del cambio.

Le debe de quedar muy claro al lector que el hecho de implantar un ERP no soluciona los problemas de gestión que tiene una empresa, sino todo lo contrario le puede llevar a una situación de “informatizar los problemas”. Por lo tanto lo más prudente es antes realizar un análisis de la situación actual y solucionar previamente los temas que no están funcionando de una forma adecuada o bien reconducirlos para minimizar su efecto en la implantación del ERP.

Situación actual de los ERP

El objetivo de implantar un ERP ya no es simplemente modernizar los sistemas de trabajo y reducir los costes, sino que las prioridades están cambiando hacia nuevos proyectos que extienden la implantación del ERP más allá, con el fin de mejorar las ventas, el servicio al cliente y la planificación comercial. Se debe extender el sistema ERP en las diferentes formas que ayuden a la empresa a diferenciarse competitivamente frente a sus competidores. Un aspecto importante que deben tener en cuenta las empresas es el de unir su sistema ERP a nuevas aplicaciones basadas en internet, ya que de esta forma sus clientes y proveedores podrán configurar sus productos y planificar las compras electrónicamente a través de la red.

Con la consolidación de Internet como sistema de información, los intereses de las empresas han comenzado a ir en la dirección de potenciar el comercio electrónico. Además las empresas se han decantado por aplicaciones que también permiten detectar tendencias comerciales u obtener ganancias a partir de perfiles y comportamientos de clientes (software tipo CRM) por ello los presupuestos informáticos se han dirigido a aplicaciones para comercio electrónico, inteligencia de negocios, gestión de las relaciones con clientes y gestión de las compras.

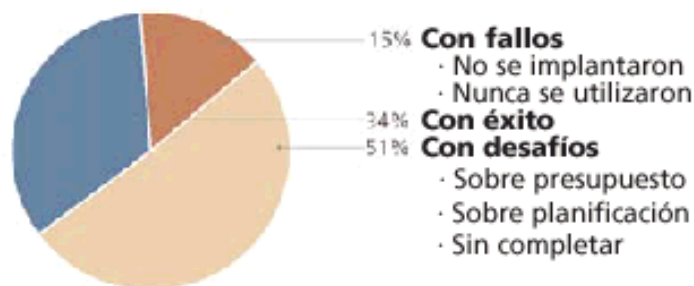
9.3 Artículo: Aspectos clave en la implantación de un ERP

¿Éxito o fracaso de la implantación de un ERP?

Los sistemas de gestión empresarial conocidos como ERP (Enterprise Resources Planning, Planificación de Recursos Empresariales) surgen con la idea de sustituir los diferentes, y muchas veces desconectados sistemas de gestión e información dentro de una empresa, por una sola aplicación integrada, capaz de integrar los procesos de finanzas, fabricación, recursos humanos, compras, ventas, tesorería, stocks, logística y CRM, entre otros. En principio con las promesas de mejorar la calidad del servicio al permitir un seguimiento puntual de las órdenes de compra, calcular precios de forma instantánea cada vez que se modifica un componente de un producto, eliminar cuellos de botella y procesos redundantes, compartir datos y prácticas entre todos los miembros de la organización y producir y acceder a la información en tiempo real entre otros.

Un informe publicado por Standish Group en el año 2003 muestra que el 15% de los proyectos de tecnologías de la información fracasaron en el 2002, y el 51% adicional no consiguieron los resultados deseados en el tiempo no completaron sus proyectos en el tiempo programado o con el presupuesto previsto (ver figura 1). Únicamente el 34% tuvieron éxito.

FIGURA 1.
IMPLANTACIONES DE SISTEMAS: AÚN SON ARRIESGADAS



Fuente: The Standish Group, 2003

Ante la situación anterior vale la pena hacerse previamente las siguientes preguntas.

¿Cuándo tiempo debemos de invertir en la selección de este tipo de herramientas?

¿Es necesario realizar antes de tomar la decisión un análisis de necesidades?

¿Qué empresas debe considerar la utilización de un sistema ERP ?

y ¿ Cómo minimizar los riesgos de un fracaso en la implantación?

Si consideramos la cantidad y variedad de recursos que requieren este tipo de proyectos bien vale la pena reflexionar y hacer algunas consideraciones. Y si las siglas **ERP** significan “**Entiendes Realmente el Problema**” o “**Está Realmente Perdido**” lo tomamos al pie de la letra valdrá la pena entender muy bien que es un ERP, como funciona y como se implanta con éxito, hacer una mínima inversión en tiempo y recursos en ello es vital para el éxito del proyecto.

Al igual que otros proyectos ten el área de nuevas tecnologías, la decisión de comprar e implantar un ERP no debe ser resultado de una decisión inspirada en el marketing de los proveedores que nos hacen creer que utilizando un ERP tenemos garantizada la eficacia y productividad de nuestra empresa.

El involucrarse en un proyecto de este tipo debe ser el resultado de una evaluación cuidadosa bajo la que se determine de entrada que un ERP es la solución más adecuada para mejorar aquellos procesos que dentro de la empresa deben cambiar para lograr los objetivos de nuestro proceso de negocio. La decisión sobre que ERP adquirir es el último paso de este proceso. Solo porcentaje muy bajo de empresas llegan a la instalación de un ERP con el debido análisis de necesidades y preparación previo.

La implantación de un ERP **excede el ámbito tecnológico**. No sólo comprende reemplazar los diferentes tipos de software existentes por un único sistema integrado para la realización de todos sus procesos y operaciones sino que significa redefinir el modo de hacer las cosas dentro de una organización, lo que representa un gran desafío para cualquier tipo de empresa.

Las personas directamente involucradas en la utilización del ERP no solo deberán estar perfectamente capacitadas para utilizarlo, sino totalmente convencidas de la nueva forma de hacer su trabajo y de la importancia de su participación tiene en todo el proceso de implantación.

Un error muy común es asumir que cambiar los hábitos de las personas es más fácil que configurar un sistema. Lograr que las personas utilicen la herramienta de la manera correcta y eficaz es el reto más importante. Una alta resistencia al cambio aumentará en forma directa las posibilidades de fracaso del proyecto. En ese mismo sentido se deberá dejar claro que la implantación de un ERP es un proyecto de toda la organización que como tal concierne a todos los usuarios implicados. Sólo con la seguridad de que todos ganarán o perderán según del éxito del proyecto, se podrá garantizar una participación activa de todos.

En la actualidad no existe el ERP universal que resulte ser el mejor para todas las empresas. Todos los ERP presentarán dificultades y grandes ventajas para los diferentes tipos de organizaciones.

La pregunta no es **¿Cuál es el mejor ERP para mi empresa?**,

Sino que las preguntas deben ser:

¿Cómo quiero que sea y funcione mi empresa en el futuro?

¿Qué procesos debo simplificar y modificar?

¿Cuáles son mis requerimientos de sistemas de información?

¿En qué fallamos y dónde queremos mejorar?

Y ante esto **¿Cuál es el ERP que mejor se adecua a mis necesidades y recursos?**

Es aquí en la respuesta a estas preguntas, donde se inicia el fracaso o se empieza con buen pie un proceso de selección de un ERP

A partir de este momento y hasta completar la implantación del ERP la empresa deberá crear un equipo de trabajo altamente cualificado que le permita llevar a cabo las definiciones críticas del proyecto o requerimientos previos, tales como qué módulos habrán de implantarse, los ajustes o modificaciones que requieren y el orden en que deberán ser implantados. Este grupo de trabajo, generalmente conformado por responsables de diferentes áreas o departamentos, deberá involucrarse plenamente con el sistema ERP hasta llegar a conocer los detalles de su funcionamiento operativo.

Si la elección del software y el proveedor no es la adecuada, o si el equipo de trabajo no logra que el personal adopte los métodos de trabajo definidos por el sistema de implantación, se generará una fuerte resistencia a utilizar el ERP así como una presión por modificar el sistema para adecuarlo a los métodos tradicionales que ya venía anteriormente utilizando la empresa.

De llevarse a cabo lo anterior, traerá consigo, además de los gastos asociados a las adecuaciones, la inestabilidad del sistema y un incremento en el mantenimiento posterior del mismo.

Debe quedar claro que los problemas más complicados de resolver no se relacionan con la tecnología: tienen que ver con el comportamiento de las personas. Los usuarios deben comprometerse con la iniciativa de cambio, lo cual supone previamente el compromiso de los niveles directivos y un fuerte liderazgo que considere los atributos culturales de la empresa que identifique las posibles resistencias que provocará la nueva implantación y sea capaz de coordinarlas. Finalmente la **correcta administración/planning** del proyecto de implantación y la

capacitación/formación/práctica y los conocimientos previos son aspectos trascendentales que también debemos no olvidar.

Ningún ERP se adapta 100% a las necesidades de las empresas, aunque los proveedores digan lo contrario. El éxito o fracaso de la implantación de un ERP depende de poder contar con los recursos monetarios, técnicos y humanos adecuados además de considerar una gestión efectiva del proyecto. Es imprescindible contar con un coordinador del proyecto con experiencia en este tipo de proyectos que sepa dirigir las situaciones de riesgo, tecnológicas, de conflicto y de comunicación inherentes. Además, debe conocer perfectamente el proceso de negocio y saber a dónde hacia dónde nos llevará el ERP una vez concluida la implantación.

➤ **LOS USUARIOS Y LA TECNOLOGÍA**

Los sistemas ERP han cambiado la forma de trabajar de las empresas. La implantación de estos sistemas debido a su tamaño y complejidad hacen difícil su gestión como un proyecto. Existen dos partes principales en la gestión de un proyecto de implantación de un ERP: **los usuarios y la tecnología**. Un sistema de este tipo influye en toda la organización y puede afectar a todos los empleados de la misma; **en algunos casos el coordinador del proyecto puede no estar seguro de quienes serán afectados o implicados**, lo que puede traer sorpresas desagradables para el personal que no fue considerado al inicio de su implantación.

Es difícil también tener una clara visión de la parte tecnológica de la implantación debido a la gran variedad de recursos de hardware y software que se ven involucrados. Al implantar uno o varios módulos de un ERP, debe asegurarse de la consistencia e integración de todos los elementos, áreas y recursos que estarán afectados, lo que se vuelve una tarea compleja, incluso para los más experimentados.

➤ **SABER ADAPTARSE AL ERP**

Ningún ERP, no importa lo complejo, grande o sofisticado que sea, se adapta a 100% a las necesidades de una empresa (aunque el vendedor de ERP diga lo contrario). Los coordinadores del proyecto normalmente se sienten como en un campo de minas intentando detectar las situaciones que no podrá controlar o de riesgos y los problemas que esto conlleva. El principal problema es, que cada vez que se detecta una nueva necesidad nos preguntamos **¿Cuánto más me va a costar arreglar esto?**, lo que muchas veces trae insatisfacción y frustración por parte de los patrocinadores del proyecto.

Para solucionar este problema hay que ser extremadamente cuidadosos en el proceso de selección de la aplicación integral y estar seguros de que todas las personas de todos los departamentos saben lo que el software puede o no hacer por ellos y para el resto de usuarios.

Los **principales problemas que enfrenta un coordinador de proyecto de ERP** son:

1. Volumen del proyecto
2. Tener el personal adecuado
3. Administrar de forma adecuada los riesgos
4. Fijar fechas tope inalcanzables fuera de la realidad
5. Recursos económicos agotados antes de finalizar el proyecto.

6. Políticas organizacionales contrarias a la filosofía del ERP
7. Alteraciones del proyecto original
8. Actividades que surgen y no estaban planificadas
9. Interfaces y traspaso de datos de difícil consecución
10. Resistencia al cambio de los usuarios

➤ PROYECTOS EXITOSOS

Posiblemente el elemento más decisivo en el éxito o fracaso de una implantación de un ERP es el conocimiento y habilidad del coordinador del proyecto. Este responsable debe comprender perfectamente al negocio y la tecnología involucrada. Las empresas deberán de cambiar sus procesos de negocio para adaptarse al nuevo software.

➤ ALCANCE DEL PROYECTO

Para lograr el cumplimiento óptimo del alcance del proyecto, deben ser creados procedimientos de planificación para prevenir los cambios que pudieran surgir.

Constantemente se solicitan modificadores al alcance que hacen aumentar o disminuir al proyecto provocando confusión entre los miembros del equipo. El objetivo principal de la planificación del alcance es definir y controlar que está incluido y que no se incluirá dentro del proyecto. El coordinador del proyecto debe trabajar con todos los usuarios para definir claramente el alcance. Si éste no es definido claramente al inicio (análisis de requerimientos), el proyecto está condenado a fracasar, con todos los perjuicios que ello implica. Por otra parte, trabajar fuera del alcance del proyecto inicial afectará invariablemente el presupuesto del mismo.

El alcance de la implantación de un ERP contiene diferentes componentes. El equipo de trabajo debe decidir los procesos de negocio que serán incluidos en cada fase de la implantación. Asimismo, se deben determinar las tecnologías que deben ser utilizadas, reemplazadas o actualizadas e identificar las interfaces necesarias para el intercambio de información con los sistemas actuales.

Para prevenir problemas de planificación o alcance de objetivos, es necesario determinar, por escrito, todos los requerimientos con la firma del responsable de cada área o departamento, de los usuarios y de la más alta autoridad dentro del proyecto. Deben existir procedimientos para el control de cambios que eviten provocar tensión entre los diferentes involucrados.

➤ PERSONAL ADECUADO

Es absolutamente crítico involucrar oportunamente a todas las personas adecuadas. No considerar a alguien importante puede tener implicaciones perjudiciales para el proyecto a medio plazo. El coordinador del proyecto debe reconocer a todas las personas que deben ser involucradas en cada área de la organización.

Existe una tendencia en la que el equipo que implanta el ERP solamente trabaja con el personal designado para el proyecto, lo que ocasiona vacíos de conocimiento si las personas adecuadas no fueron incluidas a tiempo. Debido a la naturaleza del proyecto, es importante contar con el personal técnico debidamente capacitado. Un buen equipo técnico, con personal experimentado en ERP, no es fácil de

conseguir. El personal más válido de una empresa es requerido para varios proyectos, lo que hace necesario identificar si se cuenta o no con las personas críticas desde un principio y poder así asegurar su permanencia. El coordinador debe establecer un plan de horas de dedicación para los miembros del equipo. El proyecto puede ser largo, por lo que se hace importante facilitar la motivación y una buena comunicación para lograr un buen ambiente de trabajo.

Un aspecto importante es establecer un horario adecuado de trabajo, las largas jornadas afectan negativamente el estado de ánimo del personal en este tipo de proyectos. Es necesario lograr que las personas cumplan con sus objetivos en el tiempo establecido y no exceder el número de horas diarias de trabajo a fin de no afectar la productividad y moral del equipo. Otro problema importante que deben encarar los responsables es el de integrar los consultores en el proyecto para asegurar una transferencia efectiva del conocimiento a todo el personal de la organización. Es recomendable que los consultores y el personal en general trabajen juntos por un periodo determinado de tiempo para que se conozcan y habitúen mutuamente.

➤ INTERFACES CON OTROS SISTEMAS

Un ERP se vuelve normalmente "el centro del universo" para la organización cuando es implementado. Sin embargo, por las necesidades que no cubre completamente y las cuestiones políticas inherentes, siempre existen interfaces con otros sistemas, que pueden involucrar complicaciones en la plataforma tecnológica utilizada por el ERP y la utilizada por los sistemas actuales (EDI, EFT, WEB, etcétera) adicionalmente de las nuevas tendencias tecnológicas (ejemplo: *e-commerce*).

Administrar, analizar, diseñar e implementar estas interfaces se puede volver un verdadero dolor de cabeza. El traslado de información y requerimientos de áreas particulares puede costar mucho dinero y el consumo de grandes cantidades de recursos humanos. El coordinador del proyecto ERP debe reconocer todas estas interfaces de manera anticipada y elaborar los planes necesarios para su construcción, priorizándolas de acuerdo a las necesidades generales.

Se utilizan generalmente las siguientes interfaces con un ERP:

- Intercambio de diferentes tipos de datos
- Información histórica no considerada por el ERP
- Automatización de reportes de ventas
- Transacciones con otros ERP especializados en un área de la empresa (ej: fabricación, nóminas, etcétera)
- Con Data Warehouse, EIS, BI. etcétera.
- Sistemas de clientes/proveedores

Un ERP: ¿UNA SOLUCIÓN O UN LASTRE PARA LA EMPRESA?

Con el transcurso del tiempo, se ha ido incrementando la importancia de contar con información de confianza, íntegra y oportuna para lograr los objetivos estratégicos de las empresas. Para lograr esto, la integración de sistemas ya no es considerada como una opción, se considera una obligación. La integración significa alinear la estrategia de Tecnologías de Información (TI) con los objetivos de negocio. Para lograr tal integración, en el caso de los sistemas internos de la compañía, existe el sistema ERP. Sin embargo, una pregunta muy común y difícil de responder para varios directivos es: **¿Por qué son tan frecuentes los fracasos en proyectos de ERP?** La razón es muy simple: a la gente no le gusta el cambio. Es indudable que el ambiente competitivo en el que se vive en el ámbito empresarial actualmente, requiere de impulsar los procesos y actividades de negocio que generan las ventajas competitivas de las empresas ante sus más fuertes competidores.

Esta integración de sistemas ERP, sin embargo, ha ocasionado muchos problemas desde la década de los 90. Las empresas se enfocaban en la adopción de sistemas ERP para resolver problemas de integración. Sin embargo, estos sistemas automatizaban las actividades principales del negocio sin resolver las estructuras y procesos de negocio fundamentales.

Para evitar en lo posible esta problemática, se debe conocer el potencial de este tipo de sistemas, sus ventajas, sus principales características, así como sus desventajas y problemas de implantación son muchos los puntos importantes que requieren mayor atención al momento de tomar la decisión de implantar una aplicación como es un ERP.

Por lo tanto, este apartado pretende proporcionar las bases para que las empresas interesadas en la adquisición de un sistema ERP, tenga los elementos suficientes para determinar si la adquisición de un sistema ERP para su empresa representaría una buena solución para los problemas de integración que se tengan o una carga extra y que requiere considerar otros aspectos de la empresa antes de tomar la decisión de adquirir un sistema ERP.

¿Por qué la Integración?

Durante los últimos años, dos de los grandes problemas que han enfrentado las organizaciones para el logro de sus objetivos y estrategias de negocio ha sido cómo compartir la información y, por otro lado, la comunicación entre sus principales departamentos.

Para las empresas actualmente es de vital importancia tener comunicados a todos sus departamentos; dicho de otra manera, que sus fuentes y almacenes de información dispongan de los medios mediante los cuales puedan generar, compartir, actualizar, comunicar y obtener información útil y confiable para el logro de sus objetivos.

Tal integración, permite a la empresa tener una relación más estrecha con sus clientes y socios de negocio). Al momento de que los sistemas de la empresa estén integrados en uno sólo y la información que se genera de éste es percibida como confiable y útil para los clientes, éstos dedicarán un mayor esfuerzo por concentrarse en mantener y acrecentar su relación con tal compañía. Por otro lado, los objetivos de esta integración, permiten compartir la información, evitar la duplicidad de trabajos, reducir el esfuerzo desperdiciado y eliminar las actividades que no aportan valor.

Implementaciones de ERP: ¿por qué fracasan?

El ERP es un conjunto de programas integrados que apoya las principales actividades organizacionales tales como manufactura y logística, finanzas y contabilidad, ventas y mercadotecnia, recursos humanos, etcétera. Esto significa que, de lo que se trata es tener con un sólo programa de software que satisfaga las necesidades del personal de los diferentes departamentos de la empresa. Normalmente, cada uno de estos departamentos tiene su propio software de acuerdo a las formas de trabajo en particular del departamento. Lo que el ERP hace es combinar todos estos sistemas en un solo programa de software integrado que ejecuta una sola base de datos de tal manera que uno o varios departamentos puedan intercambiar, acceder y actualizar información y comunicarse con los otros departamentos más fácilmente.

Con el uso del ERP, lo mínimo que puede esperarse es que los procesos de trabajo se realicen de manera distinta. El ERP genera cambios en la manera como las personas realizan su trabajo. Pero los cambios en la forma en que las personas realizan su trabajo no es la parte más difícil. Lo más complicado al momento de introducir una nueva tecnología, como el caso del ERP, es que las personas cambien su forma de pensar y la percepción de que la nueva tecnología les ayudará a hacer mejor su trabajo.

Por lo tanto, con el fin de que las implantaciones de ERP sean exitosas, hay que saber cómo y qué es lo que las personas piensan sobre esta nueva herramienta; es el pensamiento lo que tiene que cambiar en primer lugar

Principales beneficios y ventajas del ERP

Por otro lado, como se mencionaba anteriormente acerca de los costos tan altos de integrar los sistemas internos de la compañía, el aspecto financiero es uno de los temas de mayor preocupación para las compañías al tomar la decisión de cuál solución de ERP será la más apropiada también a nivel económico.

Sin embargo, y aunque no es una tarea fácil, los efectos de mejorar los procesos financieros con la ayuda del ERP son muy interesantes:

- Las transacciones requieren de menor tiempo.
- El personal financiero puede invertir más tiempo realizando trabajo con mayor valor añadido.
- Los costos fijos se ven disminuidos.
- Los directivos quienes toman las decisiones son capaces de prestar mayor atención a otros aspectos financieros que surjan en cualquier lugar que se presente alguna necesidad.
- Como ya se mencionó anteriormente, un sistema ERP ayuda a las diferentes partes de la organización a compartir la información y conocimientos, así como a su comunicación. Además, ayuda en la reducción de costes al simplificar y facilitar más eficacia a los procesos de negocio actuales.
- Esta mejora en los procesos de negocio puede traer como consecuencia que se pueda mejorar la administración de tales procesos.
- Integrar la información financiera.
- Estandarizar y acelerar los procesos de fabricación.
- Reducir el nivel de stocks
- Estandarizar la información de Recursos Humanos.
- Controlar mejor las condiciones e importes pendientes de cobro.

En general, los sistemas ERP proporcionan a los directivos información en tiempo real con la cual pueden tomar mejores decisiones. Debido a esto, el ERP no sólo proporciona una visión actual de la empresa, sino que también nos permite dar respuestas más eficientes al creciente entorno competitivo, en especial en la industria de manufactura. De igual manera, el ERP se está expandiendo hacia otras industrias que se están dando cuenta de las ventajas tan significativas que se generan al contar con un sistema ERP.

A raíz del incremento de implantaciones de sistemas ERP, se generan otros de los beneficios de contar con estos tipos de sistemas en la organización, se facilita la integración de la información relacionada con los pedidos de los clientes, de esta manera mejorando la relación y el servicio al cliente.

En las compañías de fabricación, las principales razones por las cuales adquieren sistemas ERP es por la mejora en la productividad, diferentes demandas de los clientes, mejoras en las entregas, *ventajas competitivas* y la reducción de costes.

Los usuarios de ERP pueden obtener ventaja competitiva en base a la manera en que implanten los sistemas y exploten los datos resultantes. Por todo lo anterior, el hecho de conocer lo que el ERP puede hacer realmente para el beneficio de la empresa es de vital importancia.

Desventajas y problemas asociados con las implantaciones de ERP

No es raro escuchar casos en los cuales que al momento de tomar la decisión de adquisición de un sistema ERP, no se toman en cuenta los procesos clave de la organización que son tal vez los que proporcionan su mayor ventaja sobre sus competidores. Debido a esto, una vez tomada la decisión de adquisición, se percata de que se requiere de modificar el software con el fin de ajustarlo a los procesos de negocio que generan la ventaja competitiva de la empresa. Estas modificaciones al software, son muy frecuentes y que traigan como consecuencia varias situaciones que ocasionarán desventajas para la compañía.

Sólo por mencionar algunas de las desventajas, se citan las siguientes:

- La duración de la implantación del sistema se prolongará más del tiempo inicialmente programado.
- Las futuras actualizaciones del software por parte del proveedor del ERP serán extremadamente difíciles, debido a que ya se encuentra personalizado el software del cliente que hizo las modificaciones, y las actualizaciones requerirán trabajo extra y rescritura del código fuente con el fin de ajustarlo a la nueva versión.
- Un aspecto que puede traer grandes costos al implantar un sistema ERP es el hecho de subestimar la asignación de recursos a estrategias de implantación tales como las prácticas y formación de los usuarios.
- En relación a la conversión y traspaso de datos, es otro aspecto que puede resultar bastante complicado y costoso si no se manejan adecuadamente. Esta conversión implica mover la información corporativa, tales como registros de clientes y proveedores, datos de diseño de productos, entre otros, de los anteriores sistemas al nuevo sistema ERP.
- El problema de mayor peso al tomar la decisión de implantar un sistema ERP es sin lugar a dudas el personal interno. Cambiar los hábitos de los usuarios será un reto enorme. Hacer que el personal utilice el software para mejorar las formas de trabajo es por mucho el reto más grande. Si en la empresa existe una resistencia al cambio, entonces el proyecto de ERP será más propenso a fracasar.

Cuando se pretende por primera vez en una empresa llevar a cabo una implantación de un ERP y que ésta sea exitosa se requiere de una metodología estructurada, esto es, una estrategia enfocada en los usuarios y los procesos. De esta manera se pueden administrar efectivamente los riesgos. Un error muy común que se presenta es no tener a los empleados preparados para utilizar los nuevos procesos y sistema de soporte. Aquí la consecuencia es un fracaso total e inevitable.

Los sistemas ERP son herramientas de gestión del negocio que aportan muchas ventajas en las manos de alguien que sepa qué hacer con ellas, pero pueden ser muy peligrosas en las manos de alguien quien no sepa qué hacer con ellas.

La singularidad del software ERP y la DEMO

La palabra demo, para los que tenemos relaciones con el mundo del software de gestión y en particular con el desarrollo de sistemas de gestión de tipo ERP, sólo tiene dos acepciones, que dependen del lado del mostrador en que se encuentra el que la profiere. Si el que la dice es el proveedor del software, demo significa: **viene un potencial cliente al cual hay que mostrarle el sistema con la intención de que aprecie todo lo que hace, y sin marearlo ni cansarlo, convencerlo que ese sistema es el que más se parece a lo que siempre soñó para su empresa.**

Ahora bien, si el que la dice es el cliente, demo significa: **una tarea tediosa, que lleva varios días, semanas o meses, que incluye recorridos por varios puntos geográficos de la ciudad para llegar hasta las oficinas de los distintos proveedores, pasar largas horas charlando con vendedores, ejecutivos comerciales, asesores comerciales, account managers o como quieran llamarse, probar todas las variedades posibles de café y otras infusiones, con el único objeto de descubrir todo lo que el sistema que se les presenta no hace y porqué no pega ni con cola con lo que su empresa necesita.**

Cuando la decisión es muy trascendente, la implantación de una solución ERP es mucho más que un simple remplazo de un software por otro y generalmente conlleva un proceso de reingeniería de procesos y trabajos que involucra a todos los departamentos.

En base a esto, la elección del ERP debe ser la correcta, y la atención que se pone en no equivocarnos, ni con el producto, ni con el proveedor se justifica, dado que es habitual que antes de dar con la solución adecuada, muchas empresas ya hayan pasado por más de un fracaso.

Finalmente llegamos al punto en cual deseo poner énfasis. Porque a pesar de las frustrantes experiencias anteriores, muchos directivos, a la hora de elegir su nuevo software, sólo examinan las ventajas del sistema, las referencias del proveedor y por supuesto los costes. Pero lo que pocas veces hacen es mirarse en un espejo ellos mismos, evaluar la causa de los fracasos anteriores y analizar a fondo su empresa para ver si está preparada para asimilar los cambios propuestos que comportará la implantación de un ERP.

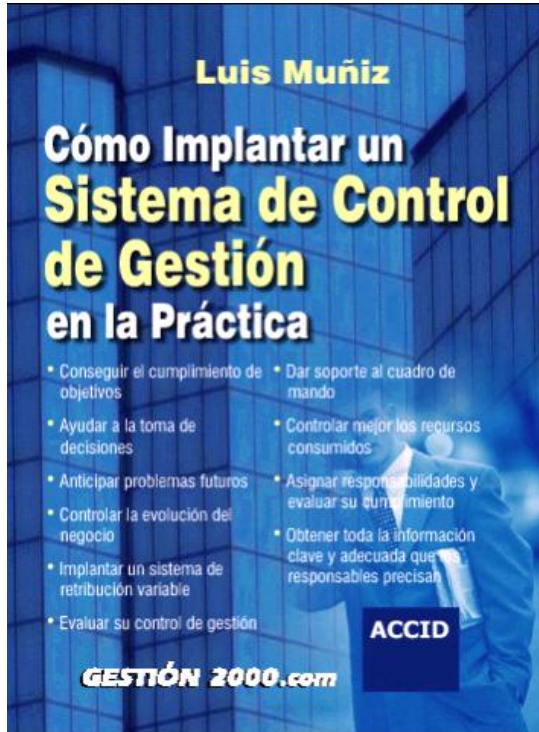
Creo que el ejemplo anterior es válido para todos los directivos que están buscando nuevas soluciones en sistemas de tipo ERP, para ser mas eficientes y competir con igualdad con los más grandes. **¿No sería más adecuado que antes de tomar una decisión se “hagan” una demo de su propia empresa?. ¿ Que en base a ésta analicen qué hacen, cómo lo hacen, cual es el verdadero funcionamiento de su empresa y si están realmente dispuestos a cambiar?.**

Muchos fracasos en la implantación de sistemas muy buenos, se deben exclusivamente a lo expresado. Clientes que exigen work flow, auditoría, autorizaciones electrónicas, información en línea, e integración total, son los primeros en no respetar las nuevas metodologías. Ellos quieren libertad total. Libertad para retirar referencias del stock sin justificante, libertad para utilizar cobros sin avisar a nadie, libertad al fin y al cabo para alterar, cada vez que lo crean oportuno, el flujo de procesos y sistemas integrados en el ERP y pensados para optimizar los recursos de su empresa. Luego, cuando perciben que la filosofía de trabajo, que se han autoimpuesto a partir de la implantación de la solución de software ERP, les resulta una estorbo y no obtienen los resultados deseados, llegan a la conclusión que el sistema no sirve o que el proveedor los engaño en una demo en la cual no les cont toda la verdad. **Lo que sucede es que seguramente, en esa demo preguntó acerca de las prestaciones que tenían que ver con lo que quería que pase en su empresa, pero no con lo que en definitiva era posible que pasase en la realidad cotidiana.**

Para los que intentan adquirir sistemas de tipo ERP: den una ojeada un poco más hacia el interior de sus empresas, evalúen su verdadera capacidad de imponer/conseguir cambios, y en lo posible háganlos cuando estén realmente convencidos de ello.

10. Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica

Libro publicado por Ediciones Gestión 2000, año 2003



10.1 Prólogo sobre el sistema de control de gestión

Me atrevería a decir que no hay dos sistemas de control de gestión iguales dentro del mundo empresarial. Incluso entre empresas del mismo sector o actividad. La variedad en los sistemas de control de gestión es algo inherente a la variedad de las circunstancias que han llevado al nacimiento de dichos sistemas, la implantación y las sucesivas modificaciones a lo largo de la vida de nuestras empresas. Los avances en las soluciones informáticas, los cambios tecnológicos y el desarrollo de la teoría sobre el control de gestión y qué aspectos o áreas de la economía de la empresa eran más importantes, han propiciado esta multiplicidad de sistemas. Sin ir más lejos, en el pasado reciente parecía que el valor más importante era el que se refería al valor de la empresa para el accionista, y sobre este tema corrieron ríos de tinta y todo el mundo se apuntaba a esta teoría. Las consecuencias de anteponer este valor para el accionista a corto plazo, enlazado con sistemas de retribución a la alta dirección con opciones de compra sobre acciones de la propia empresa, nos ha llevado a situaciones lamentables de todos conocidas, y a una verdadera quiebra de la confianza en la información económica y financiera de la empresa.

Las últimas teorías hablan del valor de la empresa, no sólo para el accionista, sino para todos aquellos que puedan tener intereses o compromisos en aquélla: bancos, acreedores, proveedores, pequeños inversores, clientes y empleados. Información cotidiana de los sistemas de control de gestión, entendiendo éstos como la herramienta fundamental que tiene la Dirección, en sentido amplio, para la conducción de la empresa, deberían, probablemente, aparecer en los estados financieros tradicionales o conocidos, y facilitar con ello una mayor transparencia de la información y, en definitiva, un mayor conocimiento de qué está pasando en nuestras empresas.

A medida que han ido llegando los diferentes capítulos de este libro a mis manos, me he dado cuenta que estaba ante un trabajo duro en el cual el autor, en un esfuerzo de honestidad y sinceridad, con un lenguaje llano, ha ido compaginando sus profundos conocimientos teóricos, de estudioso de la materia, con las experiencias adquiridas a lo largo de su ya dilatada vida profesional. Esta plasmación de experiencias, apoyada en conocimiento teóricos, y la forma de expresarse, huyendo de formulismos enrevesados, hace esta obra especialmente útil. Este libro va dirigido a un amplio colectivo de lectores, como son:

- Responsables del área de control de gestión, finanzas y contabilidad, así como a todo el personal relacionado con la parte administrativa de la empresa, ya que les ayudará a mejorar sus procesos de trabajo.
- Directores generales y directores de las diferentes áreas funcionales, ya que les mostrará cómo desarrollar mejor sus competencias y habilidades y mejorar la gestión de sus departamentos o áreas.
- Profesionales de la consultoría, asesoría y auditoría de empresas, que tendrán una mejor guía para su trabajo, encontrando en muchas ocasiones las respuestas a los problemas que les surgen en su trabajo diario.
- Profesores del ámbito de la empresa, que podrán aumentar la visión actual de sus asignaturas, y a los estudiantes de carreras y cursos del área de finanzas, que podrán aprender qué es y para qué sirve el sistema de control de gestión.

Leyendo el libro uno, sin esfuerzo, identifica situaciones conocidas que está viviendo o ha vivido en el día a día del mundo empresarial, y, lo que es más importante, encuentra la respuesta que el autor proporciona para cada una de aquéllas.

Por todo lo anterior, es para mi un placer que el autor me haya dado la oportunidad de presentar este libro.

Agustín Garcés

Company Administration Services

PricewaterhouseCoopers

10.2 Introducción al sistema de control de gestión

En la actualidad las empresas u otro tipo de organizaciones tienen la necesidad de poder controlar su actividad y más concretamente los resultados obtenidos, para ello es necesario que exista un sistema de control de gestión que permita poder medir, valorar e informar sobre el cumplimiento y evolución de los objetivos fijados y que además permita prever la evolución futura de los mismos y ayude a mejorar el cumplimiento de estos. No es menos cierto que la empresa está dentro de un entorno cambiante tanto por efectos internos como externos a ella, por eso es necesario pensar que el sistema de control de gestión existe para poder disminuir los efectos negativos que todos los componentes del entorno envían a la empresa. De ahí que sea ineludible poder partir de un concepto claro de lo que es el sistema de control de gestión ya que en muchas ocasiones se confunde con el concepto de control de gestión, por ello el objetivo de este libro ha sido proporcionar al lector una serie de elementos para que pueda diseñar e implantar un sistema de control de gestión en la empresa, pero también para que entienda la existencia, utilidad e importancia de este. Independientemente de que una empresa ya tenga un sistema de control de gestión en funcionamiento o quiera diseñarlo.

La empresa tiene que tener un sistema que le permita analizar su situación desde un punto de vista global, para ello se crea el sistema de control de gestión que permite unir todas las áreas y departamentos de la empresa, con un fin común que es en definitiva medir el resultado de una gestión respecto al cumplimiento de unos objetivos previamente fijados. En la actualidad las empresas se mueven en un entorno empresarial más competitivo, más dinámico, con mayor complejidad y muy cambiante por ello el sistema de control de gestión debe estar preparado para evolucionar e ir adaptándolo a los diferentes cambios.

Este libro se divide en cuatro partes, la primera explica cuáles son los componentes iniciales del control de gestión, la segunda cuantos elementos sirven como herramientas del sistema de control de gestión, la tercera explica los resultados obtenidos del sistema de control de gestión y todos los elementos del sistema de control de gestión, la cuarta muestra ejemplos de informes y el control de gestión aplicado a los proyectos. A continuación se ofrece un resumen de las diferentes partes y capítulos:

Contenido del sistema de control de gestión:

PARTE 1: COMPONENTES INICIALES DEL CONTROL DE GESTIÓN



EL CONTROL DE
GESTIÓN EN LA EMPRESA

EL CONTROL DE GESTIÓN
COMO SOPORTE DE LA
PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA

LAS FUNCIONES DEL
CONTROLLER



PARTE 2: ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN



LAS HERRAMIENTAS Y
SOPORTES TÉCNICOS
DEL SISTEMA DE
CONTROL DE GESTIÓN

EL SISTEMA
DE COSTES

REALIZACIÓN DEL
CONTROL
PRESUPUESTARIO

EL SISTEMA DE
CONTROL DE
GESTIÓN COMO
SISTEMA DE
INFORMACIÓN



PARTE 3: RESULTADOS OBTENIDOS AL IMPLANTAR EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN



EL CONTROL DE GESTIÓN
COMO SOPORTE DE LA
RETRIBUCIÓN VARIABLE

CIERRE MENSUAL E
INFORMES DE
REPORTING



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

PARTE 4: EJEMPLOS PRÁCTICOS DE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

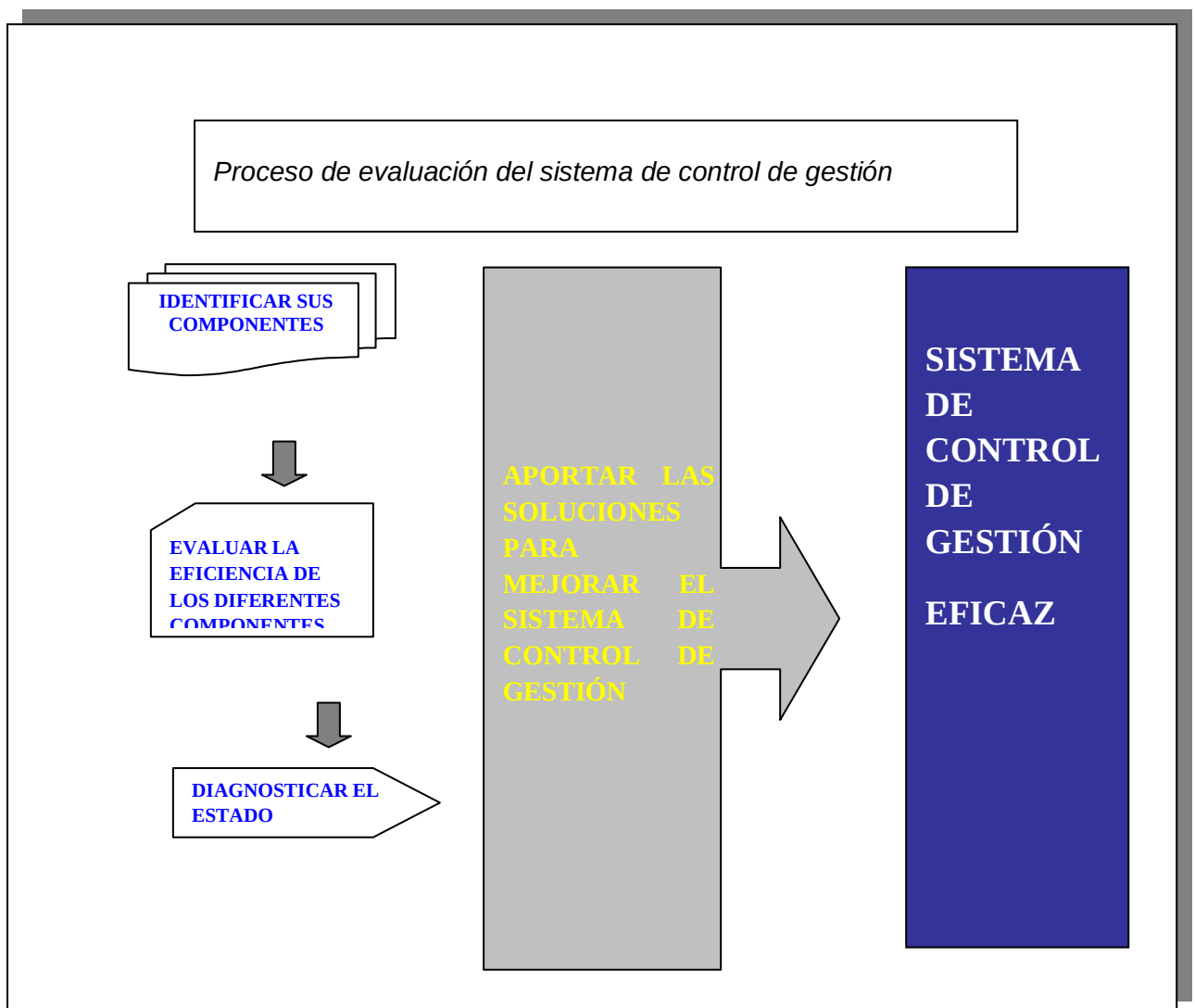


EJEMPLOS DE INFORMES DE CONTROL
DE GESTIÓN

EL CONTROL DE PROYECTOS

Este libro permite a los usuarios poder conocer todos los elementos y herramientas que componen el sistema de control de gestión, cada capítulo contiene: un resumen de los objetivos, un resumen de los puntos clave por apartado, un resumen del capítulo y ejemplos prácticos.

El libro debe permitir al lector realizar un proceso de evaluación mediante la confección de un diagnóstico y permitirá conocer las soluciones que se pueden aplicar para obtener un sistema de control de gestión eficaz:



A medida que se va leyendo el libro se irá entendiendo el funcionamiento del control de gestión, la planificación estratégica, las herramientas y los componentes necesarios para diseñar un sistema de

control de gestión, por eso este libro no solo ayuda en el proceso de implantación de un sistema de control de gestión sino también en analizar y evaluar la situación del ya existente en la empresa. De una forma resumida a continuación se van a explicar las relaciones existentes entre los diferentes capítulos:

Partes y capítulos del libro: Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica

PARTES	OBJETIVOS
PARTE 1: COMPONENTES INICIALES DEL CONTROL DE GESTIÓN	Base teórica sobre el control de gestión y la planificación estratégica
CAPÍTULO 1: EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA	-Qué significa control de gestión y cuales son sus objetivos y limitaciones.
CAPITULO 2: EL CONTROL DE GESTIÓN COMO SOPORTE DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	-Como se prepara un plan estratégico a largo plazo y como se relaciona con el presupuesto a corto plazo.
CAPITULO 3: LAS FUNCIONES DEL RESPONSABLE DE CONTROL DE GESTIÓN	-Porqué y cuando una empresa debe tener un Controller como responsable del sistema de control de gestión.
PARTE 2: ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	Herramientas necesarias para que funcione el sistema de control de gestión
CAPITULO 4: LAS HERRAMIENTAS Y SOPORTES TÉCNICOS DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	-Saber cuales son las herramientas necesarias para que funcione el sistema de control de gestión.
CAPITULO 5: EL SISTEMA DE COSTES COMO SOPORTE DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	-Conocer como con un sistema de costes bien diseñado y un control de los mismos permite ser más eficaz el sistema de control de gestión.
CAPITULO 6: LA IMPLANTACIÓN Y LA REALIZACIÓN DEL CONTROL	-Utilizar el presupuesto como sistema de control y mejora para poder cumplir con los objetivos

PARTES	OBJETIVOS
PRESUPUESTARIO CAPITULO 7: EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN COMO SISTEMA DE INFORMACIÓN	fijados. -Se deben conocer los indicadores que miden los aspectos clave y el contenido de informes necesarios para el control del cumplimiento de los objetivos fijados.
PARTE 3: RESULTADOS OBTENIDOS AL IMPLANTAR EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	Obtención del sistema de control de gestión
8.8 RELACIÓN ENTRE EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE RETRIBUCIÓN VARIABLE Y EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN CAPITULO 9: CIERRE MENSUAL E INFORMES DE REPORTING CAPITULO 10: PASOS NECESARIOS PARA EL DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	-Poder aplicar un sistema de retribución variable con la ayuda del sistema de control de gestión mejora de forma considerable el cumplimiento de objetivos de la empresa. -Es necesario poder analizar la evolución de los ingresos y gastos reales y presupuestarios y los motivos de su variación. -Conocer todo el proceso para diseñar e implantar el sistema de control de gestión con sus ventajas e inconvenientes.
PARTE 4: EJEMPLOS PRÁCTICOS DE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	Ejemplos prácticos de las herramientas y del funcionamiento del sistema de control de gestión
CAPITULO 11: EJEMPLOS DE INFORMES DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN CAPITULO 12: EL CONTROL DE PROYECTOS EN EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN: CASO PRÁCTICO	-Analizar mediante ejemplos los diferentes informes y cuentas de explotación del sistema de control de gestión. -Analizar la gestión económica de un proyecto desde que se inicia hasta que finaliza controlándolo en todo momento.

Con este libro el lector puede ser capaz de identificar el estado del sistema de control de gestión en su empresa pero también debe conocer en detalle algunas de las consecuencias de no tener los componentes del sistema en un funcionamiento adecuado y eficaz.

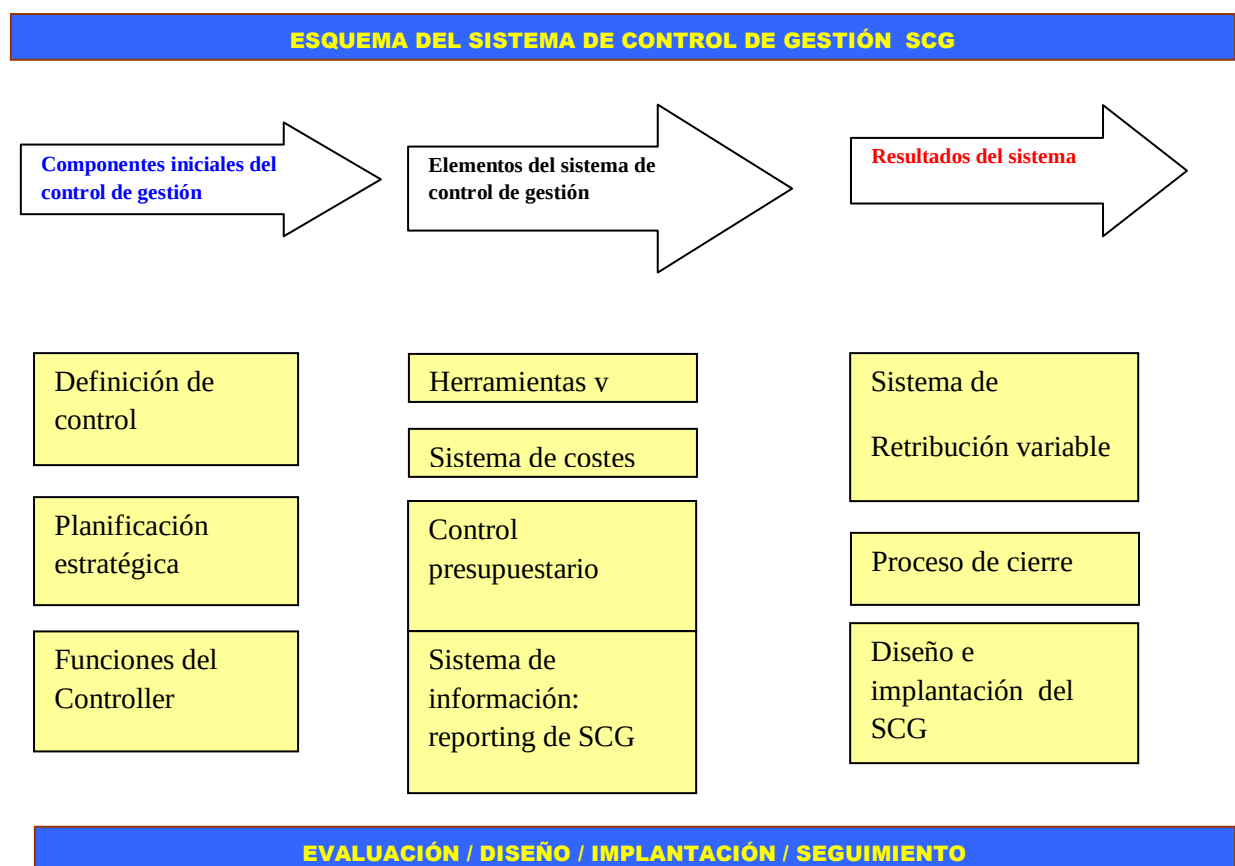
10.3 Artículo: el diseño de un sistema de control de gestión

La necesidad de obtener la información oportuna, fiable y rápida para que las empresas puedan controlar la evolución de su actividad y más concretamente los resultados obtenidos hace necesario que exista un sistema de control de gestión que permita poder medir, valorar e informar sobre el cumplimiento y evolución de los objetivos fijados y que, además, permita prever la evolución del negocio. Por ello es necesario diseñar e implantar todas las herramientas de gestión necesarias para que el sistema de control de gestión (a partir de ahora SCG) funcione de forma óptima facilitando su producto final que es la información.

Definición de Sistema de control de gestión

El SCG tal como se resume en la figura 1 es un proceso compuesto de diferentes elementos que implican a toda la organización cuyo objetivo final es dar información para poder controlar la gestión de la empresa. Debe permitir conocer cómo, cuándo y dónde se han empleado todos los recursos de la empresa puestos a disposición de los diferentes responsables para poder obtener unos resultados concretos en función de los objetivos previstos. Ello implica que la empresa tenga un sistema organizativo basado en áreas o departamentos de responsabilidad muy bien definidas mediante las funciones y tareas a realizar por cada responsable.

Figura 1. Esquema del Sistema de Control de Gestión



El SCG debe estar bien equilibrado entre la calidad de la información y la posibilidad de obtener la misma, y esto sólo se consigue a través de un buen diseño previo, tarea difícil que en este artículo se va a tratar de forma muy estructurada. La toma de decisiones de forma intuitiva en la gestión directiva tiende al fracaso cuando no se sustenta en parámetros cuantificables, estructurados y que aporten la información adecuada para abordar el desarrollo de la estrategia prevista. Por ello el SCG es una herramienta de apoyo extraordinaria para la obtención de información que cada empresa debe diseñar y adaptar a sus necesidades. Por este motivo en el diseño de un SCG deben existir unos determinados trabajos a realizar como son: analizar el estado de los componentes actuales, mejorar sus prestaciones y diseñar e implantar los nuevos. A continuación se describen todos aquellos componentes que debe de tener un sistema de control de gestión.

Parte 1: Diseño de los componentes iniciales del SCG

Es necesario analizar el estado de los componentes básicos e iniciales del sistema de control de gestión como son: la cultura de control existente, la planificación estratégica y las funciones del responsable de control de gestión.

La cultura de control existente: nivel de control de gestión

Es necesario conocer la forma del control existente en la empresa y el nivel de desarrollo en que se encuentra, para ello se deben analizar los factores internos y externos que más influyen, los requisitos y objetivos a cumplir por el control de gestión actual. Pero tampoco se debe olvidar las limitaciones a que está sometido todo sistema de control.

La planificación estratégica

Para poder diseñar una planificación estratégica a medio plazo se requiere analizar y comprobar el estado de cada uno de los siguientes apartados:

- Definir la planificación estratégica, sus componentes y su relación con el presupuesto anual.
- Conocer el contenido del proceso de planificación estratégica su proceso de realización, el planning y los responsables.
- Conocer cómo se determina la misión, los objetivos, las estrategias y el plan financiero a largo plazo.

Las funciones del responsable del SCG

Es necesario conocer todas las responsabilidades, características y cualidades del responsable de control de gestión:

- En qué lugar del organigrama se ubica el Controller en la empresa, cuáles son sus principales funciones y sus cualidades.
- Diferencias entre las funciones del Controller y los responsables del área administrativo-financiera.
- Cómo debe afrontar su trabajo el Controller y por qué puede fracasar en su puesto.

Parte 2: Herramientas del sistema de control de gestión

Para que un SCG funcione de forma óptima también debe estar compuesto por una serie de herramientas básicas de gestión que permitan al final obtener diferentes tipos de información para mejorar la toma de decisiones y controlar así la consecución de objetivos.

Las Herramientas y soportes técnicos del SCG

Las principales herramientas que van a servir como soporte del SCG son las siguientes:

- El plan de cuentas, la codificación analítica y el sistema de control interno.
- El programa de gestión informática integrado o ERP.
- El soporte del departamento de informática al responsable del SCG.
- Conocer los riesgos fiscales a los que está sometido la empresa.
- Saber determinar las ventajas de utilizar técnicas de benchmarking

El sistema de costes como soporte del control de gestión

El diseño de un sistema de costes y todos los elementos accesorios a él debe basarse en:

- Conocer qué sistema de costes existe y cómo se analiza su contenido, diseña e implanta.
- Definir una forma de medir los costes de calidad y no calidad, medioambientales y los diferentes tipos de indicadores para controlarlos.
- Analizar la importancia, origen y la forma de controlar los costes.
- Determinar los riesgos de la empresa y la forma de medirlos.

La forma de realizar, implantar y controlar un presupuesto

Para un buen diseño del presupuesto es necesario conocer todos los elementos que componen el proceso presupuestario:

- El presupuesto requiere una planificación y unos requisitos previos relacionados con la planificación estratégica.
- Debe existir un coordinador de todo el proceso que normalmente es el responsable de control de gestión o Controller.
- También es necesario diseñar el contenido del presupuesto, su forma de presentarlo y aprobarlo.
- Es necesario tener un procedimiento de evaluación del presupuesto y un sistema de control de las desviaciones.

El diseño del sistema de información

Para poder tener el sistema de información adecuado hace falta diseñar los siguientes componentes:

- Diseñar los indicadores según los aspectos clave del negocio por áreas y responsables.
- Analizar los diferentes tipos de informes existentes y la forma de mejorar el diseño.
- Determinar cuál es el contenido óptimo del reporting de control de gestión.
- Conocer cómo es el control de gestión por áreas de negocio o divisiones.

Parte 3: Resultados obtenidos al implantar un sistema de control de gestión

El SCG cómo soporte del sistema de retribución variable

Es necesario conocer todos aquellos puntos comunes y la colaboración que debe existir entre ambos sistemas:

- Se deberán conocer las ventajas de utilizar los diferentes tipos de retribución variable existentes.
- También es necesario conocer las funciones del responsable de compensación y beneficios.
- El diseño o utilización de indicadores de control de gestión como soporte del sistema de retribución variable es esencial.
- El diseño de un sistema de retribución variable requiere que exista previamente un SCG eficaz implantado en la empresa.

Aspectos prácticos del cierre mensual

La culminación de todo sistema de información es poder analizar la evolución de la marcha del negocio a final de cada mes por ello es necesario diseñar:

- Un proceso de realización de los trabajos de cierre lo más óptimo posible.
- Un sistema de realización y presentación del reporting de control de gestión.
- Las diferentes formas de analizar la evolución de los ingresos, gastos, activos y pasivos.

Diseño, puesta en marcha y seguimiento del SCG

Por haber diseñado todos los anteriores componentes podremos tener un SCG que sirva como sistema de información, pero antes se debe de asegurar que:

- Se utilicen todos los componentes adecuados y en un estado óptimo de funcionamiento.
- Adaptar el contenido de los diferentes componentes al tipo de empresa.
- Analizar qué tipo de barreras hacen que el SCG no esté funcionando en óptimas condiciones.

Detalle de los componentes del sistema de control de gestión

A continuación en la figura 2 de forma resumida se presentan los principales componentes del SCG, de los cuales se deben desprender dos ideas: poder analizar en qué estado están (existen se rediseñan e implantan) y la prioridad de su aplicación en función de los recursos y necesidades de la empresa, ya que en ocasiones no todos se pueden aplicar a la vez sino que se irán utilizando de forma progresiva.

Componentes del Sistema de Control de Gestión

Nº.	COMPONENTES	Fase 1: analizar	Fase 2: diseñar	Fase 1: implantar
1	Definición de control de gestión en la empresa			
2	Realización de la planificación estratégica a largo plazo			
3	Debe existir un responsable del control de gestión o Controller			
4	Se debe poder diseñar un plan de cuentas y unos centros de coste que satisfaga el sistema de información			
5	Debe existir un mínimo sistema de control interno que asegure la validez de las operaciones			
6	La actividad de la empresa se debe sustentar en un sistema informatizado integrado o de tipo ERP que sirva para gestionar las operaciones de las diferentes áreas			
7	Sistemas de protección de la información y seguridad informática			
8	Evaluación y conocimiento de los riesgos fiscales			
9	Aplicación y utilización de técnicas de benchmarking			
10	Existencia de un sistema de costes			
11	Control de costes de calidad y de no calidad por indicadores			
12	Control de costes medioambientales por indicadores			

Nº.	COMPONENTES	Fase 1: analizar	Fase 2: diseñar	Fase 1: implantar
13	Deben existir planes de control y reducción de costes			
14	Debe existir un sistema de detección de riesgos en la empresa			
15	Debe existir un presupuesto que incluya: un sistema de confección, discusión y aprobación			
16	Debe existir un sistema que detecte cuáles son los aspectos clave a medir de la empresa			
17	Debe existir un conjunto de indicadores de control de gestión			
18	El sistema de reporting de control de gestión debe estar compuesto de todos los elementos necesarios para comprobar el estado de la empresa y el cumplimiento de los objetivos			
19	Se debería poder implantar un sistema de retribución variable totalmente integrado con el sistema de control de gestión			
20	Debe de estar definido y documentado todo el proceso de cierre mensual			
21	Debe de estar implantado un sistema de análisis del reporting de control de gestión			

En definitiva el lector debe ser capaz de identificar el estado del sistema de control de gestión en su empresa pero también debe conocer en detalle algunas de las consecuencias de no tener los componentes del sistema de control de gestión con un funcionamiento adecuado y eficaz. Además, el lector debe conocer el contenido del SCG y poder así evaluar su eficacia actual. La evaluación, diseño e implantación permite conocer todos los elementos y herramientas que componen el sistema de control de gestión y realizar un proceso de evaluación mediante la confección de un diagnóstico que les permitirá conocer las soluciones que se pueden aplicar para obtener un sistema de control de gestión eficaz en su empresa como soporte básico del sistema de información.



Las 10 claves de la gestión empresarial

10 años de publicaciones

Documento que resume los 10 libros escritos por Luis Muñiz en estos 10 últimos años

Autor Luis Muñiz



Este documento es propiedad de Luis Muñiz, para más información info@sistemacontrolgestion.com
www.sistemacontrolgestion.com
Sisconges & Estrategia

Incluye la presentación del nuevo libro

SCG & E
SisConGes & Estrategia

Diseñar
Cuadros de Mando
con **Excel**
Utilizando Tablas Dinámicas