

Entrevista a Luis de la Haza, Grupo COSENTINO

| 38 |

Deducibilidad de los gastos financieros en el IS

| 24 | 30 |

Actualidad y tendencias en Precios de Transferencia

| 08 |



El Cuadro de Mando mediante un caso práctico con tablas dinámicas

Luis Muñiz

Socio-Director de Sisconges & Estrategia

INTRODUCCIÓN

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

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

EL DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO

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

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

- Se adapta a las necesidades de cada organización.
- Se pueden utilizar indicadores mensuales, trimestrales o anuales.

Hay una frase 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.

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

El diseño del cuadro de mando en Excel mediante tablas dinámicas permitirá a la empresa disponer de información fiable en tiempo y forma sobre los distintos aspectos de la actividad, de modo que se potencie la efectividad en la toma de decisiones, se controle y efectúe el seguimiento de objetivos estratégicos y de los objetivos de los procesos de negocio a través de indicadores clave y que asegure que la estrategia de la organización es conocida y compartida por todos los niveles de decisión.

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



para medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En la construcción de un Cuadro de Mando hay dos procesos clave: 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.

El cuadro de mando debería mostrarnos las siguientes características:

- Facilitar la información primero resumida y con avisos o alertas.
- Cada indicador debe ser mostrado de la forma más adecuada: muy probablemente no podremos usar el mismo tipo de visualización para todos ellos de igual forma.
- La información ha de ser muy visual, debe alertarnos fácil y claramente de

que existe un problema

- Debe informarnos sobre si: mejoramos o Empeoramos, en definitiva analizar la evolución.
- Conocer las tendencias futuras en función de los resultados acaecidos.
- Debemos tener mucho cuidado con el exceso de alertas: si hay demasiadas el usuario puede tener muchas dificultades de interpretación.
- Debe ser lo suficientemente flexible para que la información sea adaptable a diferentes tipos de usuarios.
- También debe proporcionar el formato y contenido suficiente para que pueda ser entendido de forma sencilla y rápida.

Ejemplo práctico de un cuadro de mando con tablas dinámicas

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

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

AREA	INDICADOR	RESPONSABLE	PRIORIDAD	UNIDAD
CUBIERTOS	Ventas nuevos servicios	Marketing / Comercial	1-10	€
CUBIERTOS	Ventas previstas nuevas	Marketing / Comercial	1-10	€
CUBIERTOS	Ventas previstas renov.	Marketing / Comercial	1-10	€
FINANZAS	Importes retrasados por los facturas	Marketing / Comercial	1-10	€
FINANZAS	Rentabilidad global	Marketing / Comercial	1-10	€
RECIBIDOS	Salidas cobros pendientes	Marketing / Comercial	1-10	€
RECIBIDOS	Cuentas no estructuradas / ventas totales	Marketing / Comercial	1-10	€
RECIBIDOS	Gastos subcontratación/otros ventas no card.	Marketing / Comercial	1-10	€
RECIBIDOS	Productividad. Horas reales/Horas previstas	Marketing / Comercial	1-10	€
RRHH	Gastos de formación/ventas	Marketing / Comercial	1-10	€
RRHH	Horas Comerciales / horas totales	Marketing / Comercial	1-10	€
RRHH	Horas formación	Marketing / Comercial	1-10	€

- Ejemplo de ficha de datos de un indicador

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

Cuadro 2: Datos a incluir en un indicador

NOMBRE	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR
Número	Debe tener un número que lo identifique
Nombre del indicador	Debe ponerse un nombre que lo identifique
Descripción del indicador	Debe describirse el indicador que es y para que sirve
Forma de cálculo	Hay que explicar la forma de cálculo
Área del indicador	Determinar a qué área pertenece
Valores mínimos	Determinar los valores mínimos a cumplir
Valore máximos	Determinar los valores máximos a cumplir
Responsable	Determinar el o los responsables
Periodicidad	Indicar la periodicidad si es mensual, trimestral o anual
Unidad de medida	Asignar una unidad de medida: monetaria, temporal o unidad
Observaciones	Explicar otros aspectos del indicador que no estén en los apartados anteriores
Meta del indicador	Fijar una meta a conseguir por el indicador

Cuadro de mando resumido

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

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

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

Cuadro 3: evolución de indicadores del área de clientes

Cuadro 4: evolución de indicadores del área de finanzas

Cuadro 5: evolución de indicadores del área de Recursos

Cuadro 6: evolución de indicadores del área de recursos humanos

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

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

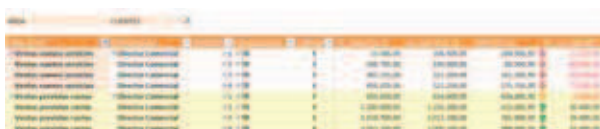
Cuadro 7: evolución de un indicador del área de comercial, entre importes previstos y reales



Cuadro 8: evolución de un indicador del área de finanzas, entre importes previstos y reales pero por períodos y años



Cuadro 9: evolución de indicadores del área de clientes pero por importes acumulados por trimestres, siendo AC_IMPORTE_RE el importe acumulado real y AC_IMPORTE_PR, el importe acumulado previsto.



LUIS MUÑIZ

Es el Socio Director de Sisconges & Estrategia es un reconocido directivo, consultor experto en la mejora de la competitividad y 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 11 libros de gestión empresarial, ha impartido más de 40 seminarios y conferencias, es formador en diferentes escuelas de negocio, ha escrito más de 50 artículos de gestión empresarial. Además es asesor de diferentes organizaciones y asociaciones. Sus áreas de mayor experiencia son la gestión del control de gestión, estrategia y dirección, marketing y ventas, finanzas, costes y business intelligence.

info@sistemacontrolgestion.com

www.sistemacontrolgestion.com

El Cuadro de Mando mediante un caso práctico con tablas dinámicas

Ejemplo práctico de un cuadro de mando con tablas dinámicas

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

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

Cuadro 3: evolución de indicadores del área de clientes

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

Cuadro 4: evolución de indicadores del área de finanzas


ÁREA FINANZAS













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

Cuadro 5: evolución de indicadores del área de Recursos

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

Cuadro 6: evolución de indicadores del área de recursos humanos

ÁREA RRHH 

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

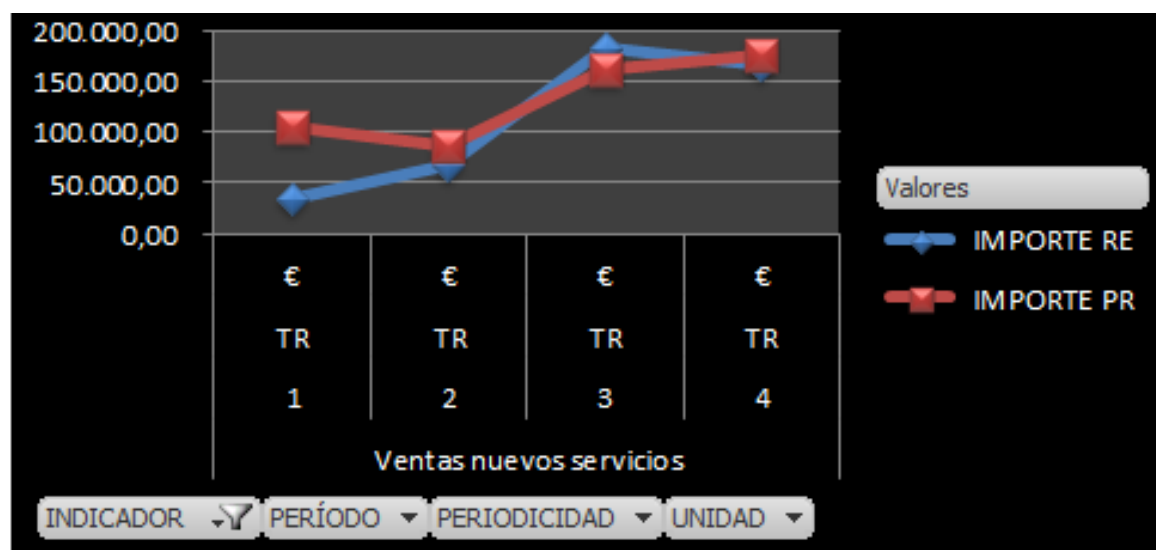
- Ejemplos de diferentes tipos de análisis de indicadores con tablas dinámicas

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

ÁREA FINANZAS						Valores	AÑO		DIF_ IMPORTE RE	
INDICADOR	RESPONSABLE	PERÍODO	PERIODICI	UNIDAD	IMPORTE RE	2010	2011	2010	2011	
Rentabilidad global	Director Financiero	1	TR	%		1,03	0,08		-0,95	
Rentabilidad global	Director Financiero	2	TR	%		1,03	0,09		-0,95	
Rentabilidad global	Director Financiero	3	TR	%		1,00	0,06		-0,95	
Rentabilidad global	Director Financiero	4	TR	%		0,99	0,04		-0,95	

ÁREA FINANZAS

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



Cuadro 9: evolución de indicadores del área de clientes pero por importes acumulados por trimestres, siendo AC_IMPORTE_RE el importe acumulado real y AC_IMPORTE_PR, el importe acumulado previsto.

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