

Presentación

Diseñar Cuadros de Mando con Excel Utilizando Tablas Dinámicas

Autor: Luis Muñiz
Economista y
Socio-Director de
Sisconges & Estrategia



¿Por qué necesitamos un cuadro de mando?

Estamos muy acostumbrados a oír a determinados gestores en diferentes tipos de organizaciones y empresas, sobretudo 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".

- Una organización necesitará un sistema que le permita controlar si sus acciones previstas frente a las reales para poder alcanzar sus resultados



- Las decisiones que nos afectan como gerentes o responsables son cada vez más complejas y el número de decisiones a tomar aumenta cada vez más en un menor tiempo. 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.



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?

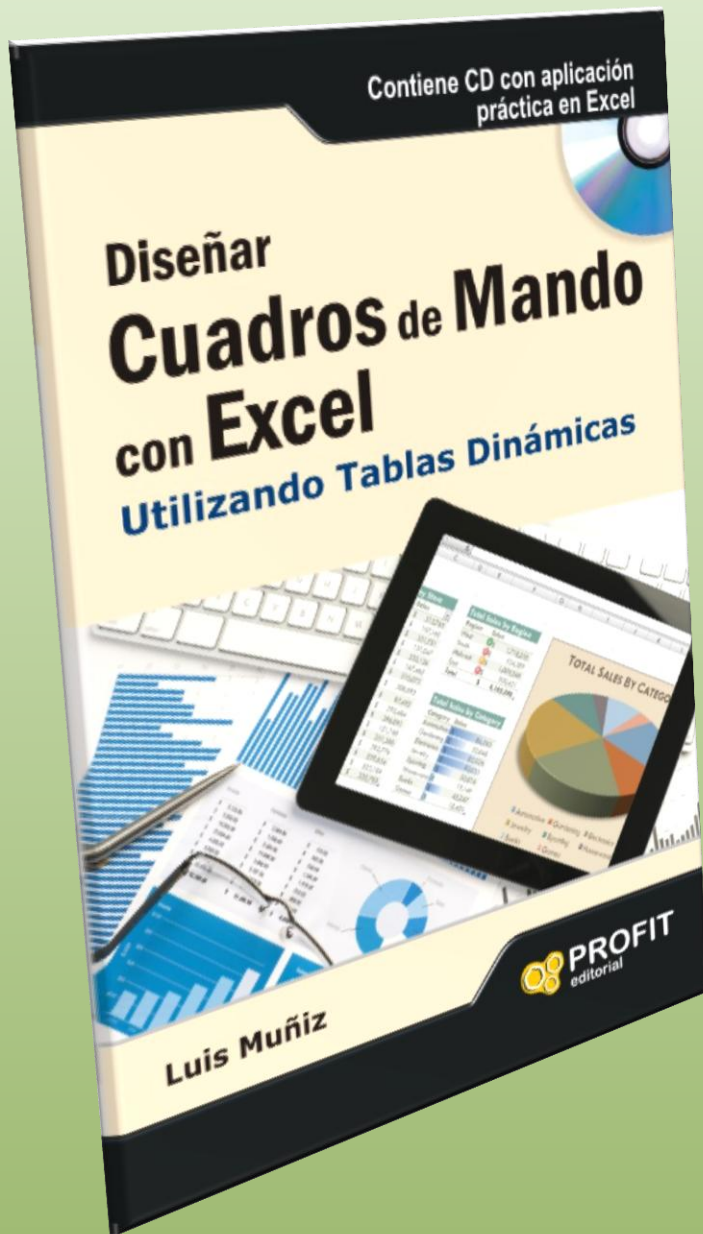
¿Controlamos el mercado o el mercado nos controla a nosotros?

¿Tenemos el control de lo que sucede o estamos sometidos a la evolución del mercado?



- 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.**





- Cuadros de mando con Excel utilizando tablas dinámicas es una herramienta esencial para mejorar la gestión empresarial mediante el seguimiento de objetivos estratégicos, el control de indicadores y la asignación de responsabilidades



- 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.

- 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?



- Las organizaciones más exitosas han entendido que la clave de su gestión está en la medición de todo lo que se realiza dentro de ellas,

Por eso este libro proporciona un instrumento definitivo para crear y diseñar un sistema muy completo de indicadores





- El libro tiene tres partes muy bien estructuradas:

la **primera**, muestra el modelo de indicadores,

la **segunda** nos presenta diversos casos prácticos y plantillas de cuadro de mando y,

por **último**, muestra el sistema estratégico de cuadro de mando integral en la práctica con modelos en Excel y tablas dinámicas.

Parte 1: Funcionamiento y contenido del modelo

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

- 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

- El contenido y definición de un sistema de indicadores por áreas funcionales
- Ejemplos de 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

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

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.
- 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 Modelo

INTRODUCCIÓN DE DATOS:

HOJA	CONTENIDO
DATOS	Datos a informar
INDICADORES	Introducción de indicadores
1-FINANCIERA	Introducción de datos reales y previstos
2-COMERCIAL	Introducción de datos reales y previstos
3-PROCESOS	Introducción de datos reales y previstos
4-RECURSOS	Introducción de datos reales y previstos
5-PERSONAS	Introducción de datos reales y previstos

Hojas que alimentan el modelo desde los indicadores, áreas, responsables, nuevos campos, años

CUADRO DE MANDO: ANÁLISIS DE DATOS

HOJA	CONTENIDO EN TABLAS DINÁMICAS
RI	RESUMEN DE INDICADORES
1	INDICADORES POR PERÍODO
2	INDICADORES ACUMULADOS
3	INDICADORES POR PERÍODO Y ACUMULADOS
4	INDICADOR POR ÁREA EVOLUCIÓN AÑO
5	INDICADOR EVOLUCIÓN UN AÑO
6	INDICADOR EVOLUCIÓN POR AÑO PERÍODO

Hojas realizadas mediante tablas dinámicas son el cuadro de mando

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
Subarea del indicador	Determinar a qué subárea pertenece
Valores mínimos	Determinar los valores mínimos a cumplir
Valore máximos	Determinar los valores máximos a cumplir
Fuentes de origen	Determinar el origen de los datos de cálculo
Responsable	Determinar el o los responsables
Periodicidad	Indicar la periodicidad si es mensual, trimestral o anual
Forma de representarlo	Cómo representar el indicador hay que explicarlo
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

Criterios de evaluación de los indicadores:

- ¿Ha definido claramente el objetivo a medir por el indicador?
- ¿El indicador puede dar un resultado de acuerdo con el objetivo a medir o bien da un resultado ambiguo o poco preciso?
- ¿Muestra o expresa el indicador de forma clara el resultado para poder ser analizado por su responsable?
- ¿Ha comprobado que realmente se puede realizar la medición por el indicador o esta es muy difícil en tiempo y forma ?
- ¿Ha comprobado que no esté duplicado el indicador y se midan dos veces lo mismo efectos?
- ¿El diseño y contenido del indicador es el adecuado para los responsables a los que va dirigido?
- ¿Se ha definido y es adecuada la frecuencia de preparación y entrega, así como la distribución del mismo indicador?
- ¿La forma o unidad de medición es la adecuada para el objetivo que se persigue medir?
- ¿En la definición del indicador han participado el responsable del indicador ?
- ¿Ha buscado solo un indicador o ha analizado entre varios cuál es el que más se identifica con el objetivo a medir?
- ¿Ha comprobado si el indicador depende de dos responsables a la vez y por eso necesita más información?

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

Se define un aspecto clave del negocio **como un factor, una variable o una característica indispensable y esencial para poder explicar el éxito o el fracaso de un área o departamento de la empresa**, que posea una importancia esencial en la explicación de los resultados, que permita explicar la evolución de los factores externos a la empresa y que pueda medir todos los efectos económicos que en ella se producen

DATOS INICIALES DEL MODELO

NOMBRE EMPRESA A ANALIZAR

Empresa	Intrasport, S.A.
----------------	------------------

AÑOS DE LOS INDICADORES

Orden año	Año
1	2011
2	2012
3	

NOMBRE DE LAS ÁREAS DE LOS INDICADORES

ÁREA	NOMBRE ÁREA
1	ECONÓMICA
2	EFICIENCIA
3	USOS
4	FIDELIZACIÓN
5	CALIDAD

NUEVOS CAMPOS DE LIBRE ASIGNACIÓN

CAMPO	NOMBRE CAMPO
Campo 1	Responsable 2
Campo 2	Campo 2

RESUMEN DE INDICADORES

RESUMEN DE INDICADORES

AÑO (Todas)
 PERÍODO (Todas)

PERÍODO

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

AÑO

2011
2012

Cuenta de ID_IND		ID_IND	INDICADORES	UNIDAD	FRECUENCIA	ACUMU	Total
1	ECONÓMICA		Ingresos del resto de actividades respecto al total	€	M	S	24
			Ingresos de actividades de abonados con cuota respecto al total	€	M	S	24
			Recuperación de impagados mensuales	€	M	S	24
			Recuperación de bajas	U	M	S	24
2	EFICIENCIA		Grado de ejecución del plan de mantenimiento preventivo	%	M		0 12
			Tiempo medio de reparación en mantenimiento correctivo horas	H	M		0 12
			Tiempo de respuesta a sugerencias vía mail o red social a los abonados horas	H	M		0 12
			Número de actividades nuevas anuales	U	M	S	12
3	USOS		Uso por meses de las instalaciones en número de usuarios	U	M		0 12
			Uso real sobre el uso potencial de las instalaciones	H	M		0 12
			Capacidad media por día sobre máxima por día	%	M		0 12
4	FIDELIZACIÓN		Número de nuevos abonados por edad juvenil	U	M	S	12
			El numero de personas que se dan de alta de abonado cada mes	U	M	S	12
			El número de personas que se dan de baja por mes	U	M	S	12
			Abonados de alta en el año que se dan de baja en el mismo año	U	M		0 12
			Abonados de alta en años anteriores que se dan de baja en el año actual año	U	M		0 12
5	CALIDAD		Nivel de satisfacción de los abonados en los primeros tres meses de alta	%	M		0 12
			Nivel de uso de las instalaciones de los abonados en los primeros tres meses de alta	%	M		0 12
			Número de sugerencias realizadas por mes	U	M	S	12
			Número de veces de acceso por mes en los primeros tres meses de alta	U	M		0 12
			Número de quejas realizadas por mes	U	M	S	12

INDICADORES

INDICADOR POR ÁREA EVOLUCIÓN UN AÑO

AÑO

0 2011

2012

ÁREA

CALIDAD ECONÓMICA EFICIENCIA

FIDELIZACI... USOS

Responsable 2

0

Jaime López

PERÍODO	Datos							
	▼ META REAL	META PREVISTA	Desv_€_RE-PF	Desv_%_RE-PR	META REAL	META PREVIST	Desv_Suma_€	Desv_Suma_%_RE-PR
1	329.562,20	323.404,40	6.157,80	2%	329.562,20	323.404,40	6.157,80	1,90%
2	309.094,40	326.932,10	-17.837,70	-5%	638.656,60	650.336,50	-11.679,90	-1,80%
3	311.924,80	331.564,43	-19.639,63	-6%	950.581,40	981.900,93	-31.319,53	-3,19%
4	357.560,40	331.520,91	26.039,49	8%	1.308.141,80	1.313.421,84	-5.280,04	-0,40%
5	340.762,40	345.241,87	-4.479,47	-1%	1.648.904,20	1.658.663,71	-9.759,51	-0,59%
6	365.566,20	352.090,31	13.475,89	4%	2.014.470,40	2.010.754,02	3.716,38	0,18%
7	370.046,60	358.954,39	11.092,21	3%	2.384.517,00	2.369.708,41	14.808,59	0,62%
8	347.498,80	363.616,54	-16.117,74	-4%	2.732.015,80	2.733.324,95	-1.309,15	-0,05%
9	349.760,40	369.384,44	-19.624,04	-5%	3.081.776,20	3.102.709,39	-20.933,19	-0,67%
10	356.768,80	377.362,52	-20.593,72	-5%	3.438.545,00	3.480.071,91	-41.526,91	-1,19%
11	388.920,40	387.550,77	1.369,63	0%	3.827.465,40	3.867.622,67	-40.157,27	-1,04%
12	411.186,60	399.951,40	11.235,20	3%	4.238.652,00	4.267.574,07	-28.922,07	-0,68%

GRÁFICOS DE INDICADORES

AÑO

2011 2012

0

ÁREA

ECONÓMICA

CALIDAD

EFICIENCIA

FIDELIZACI...

USOS

Responsable 2

Jaime López

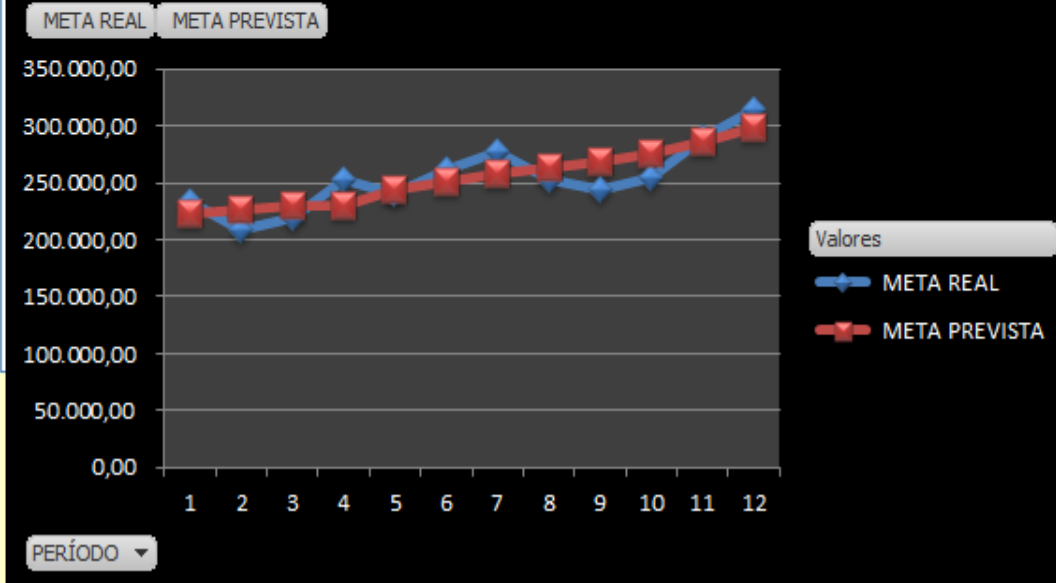
0

PERÍODO	Datos	
	META REAL	META PREVISTA
1	233.200,00	222.200,00
2	209.000,00	225.725,50
3	220.000,00	230.355,63
4	253.000,00	230.314,31
5	239.800,00	244.035,27
6	260.690,00	250.885,91
7	277.200,00	257.743,39
8	253.000,00	262.405,54
9	244.200,00	268.173,44
10	255.000,00	276.149,32
11	290.400,00	286.335,37
12	314.600,00	298.733,80

INDICADORES

Grado de ejecución del plan de mantenimiento preventivo

Ingresos de actividades de abonados con cuota respecto al total



Diseñar Cuadros de Mando con Excel Utilizando Tablas Dinámicas

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 cómo 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 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 más adecuadas.

Este libro permite 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 y dejar el histórico guardado.
- Trabaja por áreas, responsables y otras agrupaciones que precise.
- Se diseña con Excel y se analizan los resultados con tablas dinámicas.
- Es muy fácil de utilizar.
- Permite crear un sistema de alerta con semáforos y gráficos.
- Ayuda a identificar los indicadores clave de gestión.
- Se pueden utilizar indicadores mensuales, trimestrales o anuales.
- Aporta ejemplos, casos prácticos y plantillas en Excel de cuadros de mando de diferentes empresas.
- Proporciona un modelo y el soporte para crear también el Cuadro de Mando Integral.

El libro tiene tres partes: la primera, el modelo de indicadores; la segunda presenta diversos casos prácticos y plantillas de cuadro de mando, y la tercera muestra el sistema estratégico de cuadro de mando integral, con modelos en Excel y tablas dinámicas.

