



# Control de Gestión vs Sistemas de Gestión

*¿Por qué y para qué?*

---

*Jose Ignacio González Gómez*

*Departamento de Economía Financiera y Contabilidad - Universidad de La Laguna*

[www.jggomez.eu](http://www.jggomez.eu)

## **Índice**

- 1 Pyme - Gran Empresa y la Dirección por intuición. Importancia del Control de Gestión en la empresa
- 2 ¿Se adapta su actual Sistema de Costes a las necesidades de su empresa?
- 3 Los sistemas y modelos de costes desde una perspectiva instrumental
  - 3.1 ERP Access y Excel
  - 3.2 Consideraciones. El uso y abuso de la hoja de cálculo. Los 1o costes ocultos.
    - 3.2.1 Introducción
    - 3.2.2 Costes Ocultos de la creación manual de Informes Excel
    - 3.2.3 Superando los costes ocultos del reporting manual en Excel

# 1 Pyme - Gran Empresa y la Dirección por intuición. Importancia del Control de Gestión en la empresa

Extraído y adaptado de: <http://vcgcontrolgestion.blogspot.com>

	<b>PYME / Gran Empresa</b>
<b>Tipo</b>	Familiar / <b>Sociedad Anónima</b>
<b>Nº de empleados medio</b>	10 / <b>250</b>
<b>Facturación Anual</b>	2.5 millones de € / <b>300 millones de €</b>
<b>Líneas de Negocio</b>	2 / <b>25</b>
<b>Mercado</b>	Local / <b>Nacional e Internacional</b>
<b>Organización básica</b>	<p>Organigrama no documentado. / <b>Organigrama rígido piramidal y excesivamente estructurado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dueño y gerente (jefe de compras, de recursos humanos, de marketing, jefe de producción y director financiero). Dedicar mínimo 12 horas diarias a la empresa. No delega funciones y todas las decisiones son unipersonales.</li> <li>• Encargado general</li> <li>• Operarios</li> <li>• Contable a tiempo parcial</li> <li>• Staf Externo Asesoría Laboral y Contable</li> </ul>
<b>Tecnología</b>	<p>Programa de gestión, tanto de facturación como de contabilidad. / <b>ERP Sin saber utilizar o aprovechar su potencial</b></p> <p>Pero del programa de gestión solo se utiliza una mínima parte, solo para la emisión de facturas. Todos los artículos no están dados de alta y los inventarios no son reales por falta de tiempo.</p> <p>Los costes de compras no son fiables y hay que revisar las facturas originales para su confirmación.</p> <p>La información contable se genera con un retraso de tres meses, lo que provoca importantes deficiencias en los cobros a clientes y pagos a proveedores. Lo que a su vez genera problemas de tesorería, especialmente con los bancos.</p>
<b>Costes y Toma de Decisiones</b>	<p>Nos da todos los datos que necesitamos pero se desconfía del valor de los mismos. No se sabe el valor del inventario, y mucho menos la rotación de los productos terminados, así como su periodo medio de maduración.</p> <p>En cuanto a costes, los precios de compra son muy variables debido a la gestión y negociación, y dependen de la época del año de la adquisición.</p> <p>El precio de venta también varía en función del precio de compra, por lo que el cliente puede dejar de comprar si el precio sube demasiado, también dificulta la realización de campañas y la determinación de una estrategia comercial que incluya el precio como factor clave.</p> <p>Los únicos costes que se controlan son la compra de materias primas y mercaderías cuya variación se imputa al precio de venta, y la comisión de los comerciales.</p>
<b>Dirección por Intuición</b>	<p>A fecha de hoy en la empresa no se sabe si se gana o se pierde dinero, pero se intuye.</p> <p>La empresa actualmente tiene una relación calidad-precio elevada y está perdiendo competitividad, aunque el gerente de la empresa no tiene información real, lo intuye debido a que está disminuyendo el volumen de ventas por la caída generalizada del sector (el sector ha disminuido de media un 15% y la empresa tan solo un 6%) y por una mayor falta de liquidez, que está llevando a un incremento del endeudamiento y en esta época conseguir más financiación está complicado.</p> <p>Como en muchos casos interviene la regla de Pareto (80/20), el 80% de la facturación la genera el 20% de los clientes y de los productos, y varios de los principales clientes se acaban de ir a la competencia, aunque el gerente piensa que con el resto de clientes puede aguantar a pesar de no tener información para</p>

	<p>determinar su rentabilidad.</p> <p>Los clientes que facturan poco consumen muchos recursos, visitas, tiempo de personal, pedidos personalizados, pedidos de última hora... No se hace distinción en el precio por tipo de cliente. La única diferencia son las condiciones de cobro, pero estas son impuestas por los clientes importantes, los pequeños no tienen poder de negociación y lo único que pueden hacer es demorar el pago, situación que agrava todavía más la estructura financiera de la empresa.</p>
--	---

¿Esta empresa tiene todavía posibilidades de recuperación si sigue haciéndolo como hasta ahora?

¿Es conveniente el uso de información más precisa para establecer una estrategia de reflotamiento? ¿La intuición es una buena práctica para la empresa?

## 2 ¿Se adapta su actual Sistema de Costes a las necesidades de su empresa?

<http://vcgcontrolgestion.blogspot.com/2010/04/el-diseno-y-revision-del-sistema-de.html>

El diseño y revisión del Sistema de Costes presenta grandes quebraderos de cabeza, pero su buen desempeño tiene una importancia vital en la gestión ya que traduce en términos económicos todo lo que pasa en la empresa e influye por tanto en todas las decisiones que tienen un efecto económico.

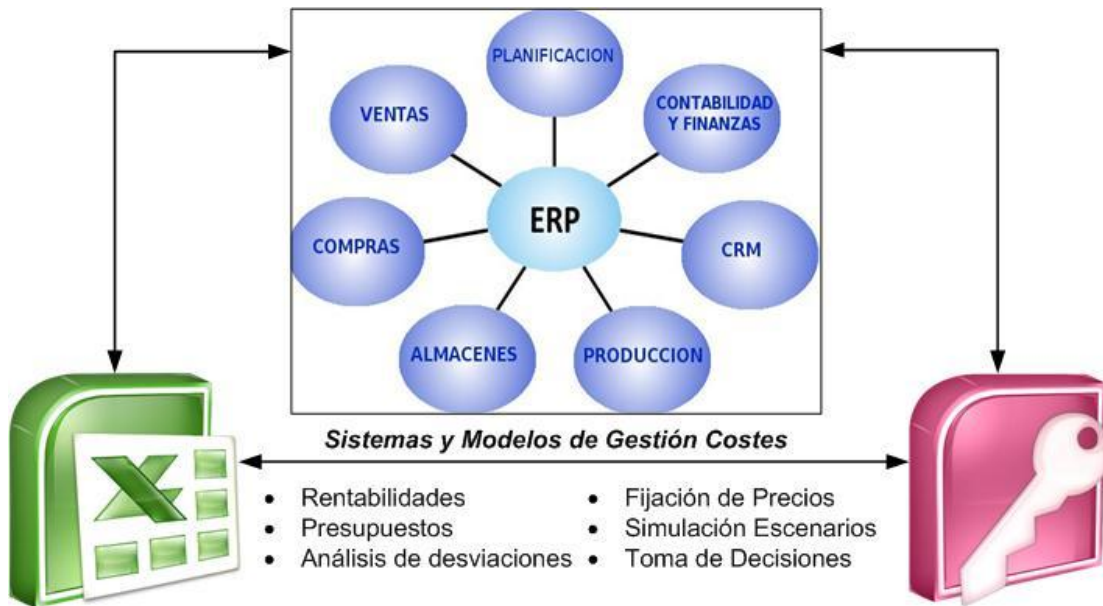
Cuando nos encontramos con el sistema delante, nos solemos preguntar:

- ¿Qué puedo hacer con el sistema?
- ¿Mejor utilizar históricos o estándares?
- ¿Crear centros de costes y/o centros de responsabilidad?
- ¿Cómo reparto los costes entre los productos y clientes?
- ¿Son lógicas las claves de asignación y de reparto que utilizo?
- ¿A quién va dirigida la información?
- ¿Cómo tomar decisiones sobre costes fijos?
- ¿Cómo cuadrar la información de costes con la contable?
- ¿Cómo utilizarla para elaborar presupuestos?
- ¿Cómo utilizarla para generar planes de ahorro?
- ¿Tengo la estructura optimizada?
- ¿Cómo relaciono costes y rendimiento?
- ¿Cómo coordinar la información con los diferentes departamentos de la empresa?
- ¿Cómo alinearla con la estrategia? ...

Los Sistemas de Costes están integrados en la cultura de gestión de la empresa, adaptados a su personalidad, a sus miembros, a su estilo, a su forma de dirigir, a su responsable, a su finalidad.

Son sistemas flexibles que avanzan al mismo ritmo que lo hace la empresa, parten desde una base sólida que evoluciona conforme vamos obteniendo experiencia en su utilización con el objetivo de alcanzar la excelencia en la gestión.

Se elaboran de forma artesanal y personalizada y utilizan cualquier medio de información y comunicación disponible en la empresa, como ERP's, Programas de Contabilidad y Facturación, Access, Excel, PDA's, Correo Electrónico, papel...



En la actualidad gracias a la informática de gestión los especialistas en Costes suelen utilizar las siguientes herramientas combinadas entre sí:

Programa de Gestión: Entrada de datos.

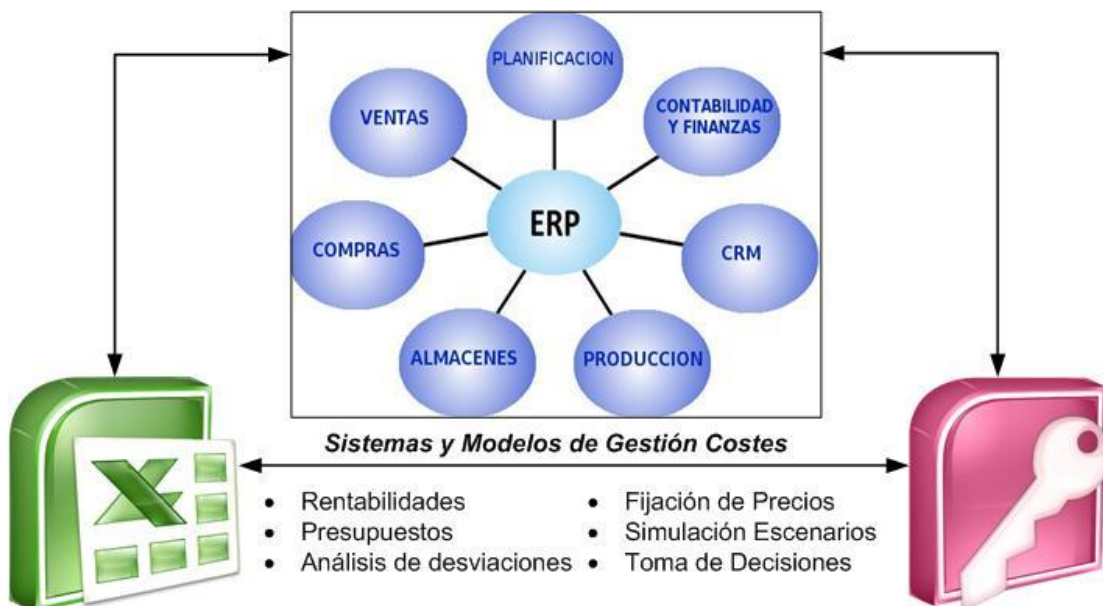
Access: Entrada de datos, organización, combinación y proceso de la información.

Excel: Entrada de datos, cálculo, simulación y presentación.

Es recomendable que el Controller de la empresa revise con frecuencia el Sistema de Costes para detectar oportunidades de mejora y comprobar que se encuentra alineado con la estrategia.

### 3 Los sistemas y modelos de costes desde una perspectiva instrumental

#### 3.1 ERP Access y Excel



## 3.2 Consideraciones. El uso y abuso de la hoja de cálculo. Los 1o costes ocultos.

Extraído y adaptado de: 10 Costes Ocultos de la creación manual de Informes Excel y qué podemos hacer para superarlos (<http://es.scribd.com/doc/34045117/Costes-Ocultos-Creacion-Manual-Informes-Excel>)

### 3.2.1 Introducción

Desde que en 1985 viera la luz, Excel ha sido el estándar por excelencia para el reporting y el análisis de la información dentro de todas las organizaciones. Con cada versión, Microsoft ha añadido nuevas funcionalidades y capacidades que han ayudado a asegurar su posición de líder del Mercado. Y cómo estándar, todos los empleados conocen como utilizar Excel y también todos lo tienen instalado en sus PC's y habitualmente lo usan para intercambiar información con compañeros, clientes, proveedores y colaboradores.

Por otro lado, hay que tener en consideración que el Excel no tiene la función de ser una solución completa de business intelligence y reporting y que por ello no es la herramienta perfecta para este propósito. Digamos que las limitaciones de Excel en éste aspecto pueden costar a las organizaciones pérdida de tiempo, esfuerzo y dinero. Afortunadamente, estas limitaciones pueden ser salvadas con la adopción de mejores prácticas y con la introducción de un reporting Excel automatizado. Con estos simples pasos, una organización puede mantener la inversión en Excel, sin tener que capacitar a los usuarios en nuevos y costosos software's de business intelligence y sin tener que renunciar a los beneficios de un entorno completo de reporting y análisis.

Microsoft Excel es una buena herramienta para el reporting corporativo y cuadro de mando, pero tiene dos limitaciones fundamentales. Por un lado, el Excel es un software de hojas de cálculo, no una solución completa de reporting como tal, digamos que justo sería una parte de una solución de gestión de reporting. Y por otro lado, nos encontramos no tanto con un problema de limitación de Excel, sino de limitación derivada de la multitud de procesos que a menudo van implícitos al Excel y que podemos encontrar en la mayoría de organizaciones. En definitiva, procesos ineficientes y desestructurados entorno a su uso. Este documento se centra básicamente en esta segunda tipología de problemas y presenta los puntos a tener en cuenta para ayudar a las organizaciones a superarlos.

Eliminar el Excel no es una opción práctica para la mayoría de compañías. Como ya hemos indicado, el Excel es el estándar para el reporting y análisis en todo el mundo y como estándar que es, nos ofrece una incomparable familiaridad. Los niños a menudo empiezan a utilizar el Excel en las escuelas y podríamos considerar que cuentan con una base y están formados en un 80% de sus funcionalidades.

Adicionalmente, Excel es una herramienta potente y flexible que incluye funciones estadísticas potentes y características avanzadas para la navegación de datos como por ejemplo las tablas dinámicas. Los informes Excel son muy flexibles en cuanto a personalización y cuentan con una amplia gama de tipos de gráficos, colores, fuentes... Y, desde el momento que cada persona tiene Excel instalado en su PC es fácil compartir información con compañeros de trabajo, clientes, proveedores y colaboradores de negocio.

Aun ofreciendo todas estas ventajas, la creación manual de informes Excel puede representar varios retos significativos para una organización. Estos retos son tan comunes y estamos tan acostumbrados a ellos que a menudo no nos paramos a considerar los costes que pueden suponer estas tareas de reporting manual en Excel dentro de la compañía.

### 3.2.2 Costes Ocultos de la creación manual de Informes Excel

Como acabamos de indicar, el reporting manual en Excel puede introducir significantes costes ocultos dentro de una compañía. Sin una gestión cuidadosa de las prácticas de reporting manual Excel, estos costes ocultos pueden tener un impacto real en las líneas base reduciendo la productividad, causando malas decisiones o retrasadas y/o reduciendo la eficiencia de los recursos corporativos. A continuación, detallaremos una lista de los 10 principales costes ocultos que encontramos en las compañías dónde se realiza el reporting de forma manual en Excel.

#### **1. Muchas horas de esfuerzo**

Los informes Excel tienen la tendencia de tener vida propia. ¿Cuántas veces hemos estado trabajando en una hoja de cálculo Excel durante horas y horas, solo para descubrir que tiene una mala información o un error en una fórmula? Esta situación tan frustrante es bastante común. Y es, sobre todo, uno de los mayores costes ocultos del reporting manual en Excel. Esta tarea lleva implícita la recopilación manual y verificación de los datos entrados, fórmulas construidas manualmente, creación de gráficos manualmente y la distribución manual de hojas de cálculo finales a compañeros, clientes o colaboradores. Que éstos pasos no estén automatizados significa que los empleados están destinando tiempo – normalmente muchas horas – a crear, ajustar, refinar y compartir hojas de cálculo Excel.

#### **2. Errores simples y errores debidos a estándares pobres**

El reporting manual en Excel puede ser complicado cuando no hay estándares corporativos. Por ejemplo, alguien creando una hoja de cálculo dónde se resuman los principales indicadores financieros puede recoger los datos desde registros contables del mes previo. Una hora después de que se tomen los datos, alguien en el departamento puede editar los registros del último mes con información de la facturación actualizada. A causa de que la instantánea de datos fue creada manualmente, sin un punto de acceso centralizado a los datos, la hoja de cálculo está desactualizada antes de ser finalizada.

Otra situación común la encontramos en el uso de diferentes fórmulas para reflejar el mismo concepto. Por ejemplo, el departamento comercial puede definir las ventas sumando todos los contratos firmados en un período específico. El departamento de producción puede definir las ventas sumando todos los contratos entregados en un período de tiempo. Sin una única fórmula para el valor de las ventas, diferentes departamentos y además diferentes personas mostrarán resultados distintos en sus informes.

Incluso si la organización cuenta con fórmulas preestablecidas hay siempre la posibilidad de que cometamos un error de transcripción u otro error simple. En definitiva, que es difícil evitar que se produzcan errores humanos. Estos errores de reporting manual causan interminables horas y esfuerzo perdido o quizás peor, la toma de malas decisiones. La combinación de esfuerzo malgastado y decisiones equivocadas provoca una vez más un significativo coste oculto derivado de este reporting manual en Excel.

#### **3. Talento desperdiciado**

Directores Generales, Directores Financieros, Directores de Informática y Directivos de todos los departamentos desperdician muchas horas al cabo del mes trabajando en Excel. A pesar de que estos dirigentes están habituados al uso del Excel como herramienta esencial para su día a día y a pesar de que ellos deben recibir regularmente informes financieros, de ventas y operacionales en Excel, no deberían seguir malgastando horas maquillando hojas de cálculo en Excel. Las horas que altos ejecutivos pierden formateando fórmulas o ajustando los colores de los gráficos son horas que no están aprovechando para otros propósitos mucho más importantes cómo hacer crecer la compañía y tomar decisiones sobre cómo ser más exitosos. Los costes ocultos del reporting manual Excel de los altos niveles ejecutivos son a menudo pasados por alto y pueden ser muy significativos y perjudiciales para la compañía.

#### **4. Riesgo de dependencia**

Cada organización tiene “hojas de cálculo críticas” que conducen decisiones y pensamientos acerca de la compañía. Y, con cada “hoja de cálculo crítica” es habitual que haya una persona que conozca como trabajar con ellas y que por tanto se convierta también en “persona crítica”. ¿Qué ocurre cuando ésta persona está enferma o peor aún deja la compañía? ¿Cómo son los nuevos datos, las nuevas hipótesis y nuevas fórmulas añadidas a estas hojas de cálculo? La realidad es que muchas compañías dependen de éstas hojas de cálculo críticas y como consecuencia de éstas “personas críticas” que las manejan.

Por un lado, la “hoja de cálculo crítica” puede amenazar la capacidad de una compañía para pasar una auditoría. Y en el peor de los casos, representa el riesgo de perder negocio y no planificar los costes y recursos de forma apropiada.

#### **5. Desorganización y duplicación de esfuerzo**

Suele ser frecuente que diferentes áreas dentro de una organización tengan que crear informes Excel manualmente muy similares o incluso idénticos. Como ya hemos mencionado, esta duplicación de esfuerzo representa el riesgo de que se produzcan errores por una falta de estándar, así como un desperdicio de recursos. También nos encontramos que muy a menudo esta duplicación de esfuerzo no pasa simultáneamente. Pongamos el caso de una persona que crea una hoja de cálculo para resolver un problema específico en un determinado momento. Después, meses más tarde, alguien en otra área o división necesita el mismo informe pero no tiene el conocimiento de que ha sido ya creado.

Este escenario tan común no solo es el resultado de un esfuerzo duplicado sino la perpetuación del mismo problema, ya que no se toman medidas para detener a una tercera persona a la hora de desarrollar el mismo informe una tercera vez. Esta duplicación de esfuerzo es un claro ejemplo de recursos mal invertidos y de, una vez más, costes ocultos de reporting manual Excel.

#### **6. Decisiones retrasadas porque la información no está disponible en el momento apropiado**

La creación de complejas hojas de cálculo, especialmente cuando la introducción y recogida de datos es manual, puede llevar mucho tiempo. Y cuanto más tiempo perdemos en recopilar los datos y crear la hoja de cálculo manualmente, más tiempo pasará antes de que podamos tomar decisiones. Si estas decisiones afectan a aspectos críticos de la organización como el inventario, las ventas o los calendarios de pagos y envíos, los resultados de un retraso pueden ser significantes. Las decisiones retrasadas pueden significar perder beneficios y unos costes muy elevados. Estos costes ocultos manuales de reporting Excel son a menudo desconocidos por muchas organizaciones.

#### **7. Decisiones equivocadas por información errónea**

A veces hay presión para tomar decisiones aun cuando los datos no están disponibles a tiempo. En estos casos, los perfiles analistas a menudo hacen sus mejores predicciones o a toda prisa recopilan datos sin tener tiempo para verificarlos. Una hoja de cálculo creada precipitadamente puede contener innumerables errores. Los resultados de esta situación pueden ser desastrosos puesto que pueden llevarnos a tomar una mala decisión que cueste millones a la compañía y la pérdida de beneficios o costes añadidos.

#### **8. Soporte IT malgastado**

Cuando en una organización se crean muchas hojas de cálculo de forma manual, a menudo nos encontramos que esta tarea deriva en una carga de soporte extra para el departamento de IT. Esto es debido a la recopilación manual de datos que se realizan desde los sistemas corporativos claves (Ej. ERP, bases de datos de clientes, etc.). Algunas de las preguntas típicas derivadas de esta tarea manual son: ¿de dónde extraigo la información? ¿qué listados,

pantallas, campos utilizo?... Cuando los esfuerzos de crear hojas de cálculo manuales no están coordinados o cuando hay esfuerzos duplicados, el departamento IT a menudo acaba haciendo el trabajo de soporte múltiples veces. Esta falta de flujo de trabajo estructurado supone una carga importante en el área de IT y representa otro coste oculto de reporting manual en Excel.

### **9. Imposibilidad de acceder a los recursos corporativos como ERP's y DW**

Algunas organizaciones han realizado inversiones en infraestructuras críticas como sistemas Contables/ERP, CRM's y data warehouse para guardar la información y tomar decisiones. Por razones de seguridad y gestión de recursos, muchos usuarios que no son técnicos no tienen acceso directo al nivel de consultas de estos sistemas. Por ejemplo, un acceso directo a una base de datos desde un Excel requiere de un nombre de usuario y password. Muchas organizaciones reconocen este aspecto como un riesgo inaceptable de seguridad y por tanto no permiten a los usuarios acceder a las bases de datos por este camino. Así que, a pesar de que las organizaciones tienen estos potentes sistemas de almacenaje de información, a menudo se encuentran con la limitación de no tener acceso para crear hojas de cálculo manualmente. Así que los usuarios normalmente encuentran otros caminos – usualmente caminos muy laboriosos – para recoger datos desde los orígenes de los sistemas. Esta ineficiencia puede ser un coste oculto de reporting manual en Excel.

### **10. Costes de oportunidad – Formateo de Hojas de cálculo en vez de analizar y entender los datos**

Microsoft Excel es una potente herramienta de reporting y visualización. Tiene un potencial casi ilimitado para presentar datos en diferentes formatos incluyendo gráficos y tablas. Los usuarios a menudo pierden muchas horas formateando sus hojas de cálculo, ajustando colores, anchos de columna, leyendas de gráficos, títulos, etc.... Mientras las plantillas pueden ayudar a reducir las cantidades de tiempo perdido en formatear hojas de cálculo, la mayoría de usuarios todavía siguen invirtiendo algo más de tiempo perfeccionando la presentación de los datos. Las horas perdidas en el formateo de informes Excel manualmente supone un alto coste para la organización en tanto a la pérdida de productividad.

### **3.2.3 Superando los costes ocultos del reporting manual en Excel**

A pesar de que Excel tiene un número considerable de costes ocultos es todavía la herramienta de análisis y reporting más utilizada de forma extendida en todas las organizaciones. Un buen enfoque para superar estos costes podría ser: Primero, entender cómo y dónde se está utilizando el Excel dentro de nuestra organización. Segundo, identificar los requerimientos reales de reporting y análisis.

Finalmente, encontrar una herramienta centralizada de automatización de informes en Excel, fácil de adoptar por los usuarios y fácil de mantener una vez esté en funcionamiento.

#### **1. Entender cómo y dónde se está utilizando el Excel dentro de nuestra organización**

A primera vista, la larga lista de costes ocultos de reporting manual en Excel puede ser abrumadora. A medida que sumamos el coste total, podemos estar tentados de deshacernos de Excel o usarlo menos.

Antes de realizar un cambio radical como éste, sería mejor hacer una simple evaluación de la inversión que hacemos en Excel. Incluso con una pequeña investigación probablemente descubriremos que en la organización, como muchas en el mundo, tienen una dependencia de Excel para el reporting y el análisis difícil de salvar.

En la evaluación, identifiquemos los 25 principales informes Excel que generan en la organización. Quizás estos son sobre forecasts de ventas o resúmenes financieros, a lo mejor son informes de inventario o de tesorería. Para cada uno de estos informes, detallemos una lista del número total de horas invertidas cada mes en actualizar el informe manualmente, el



número total de consumidores y la cantidad total de tiempo invertido por cada uno de estos consumidores que leen el informe.

Detallemos los procesos especiales o pasos que las personas realizan para recoger los datos, editar el informe o prepararlo para su distribución. Apuntemos las cuestiones de seguridad relacionadas con la consulta de información (Ej. Nombres de usuario y passwords guardados dentro del Excel). Por ejemplo, si encontramos que en alguna de las hojas de cálculo se han guardado nombres de usuario y passwords, probablemente después nos encontraremos con un problema de seguridad. Si encontramos que la gente está recogiendo datos manualmente desde bases de datos y luego copiando y pegando la información dentro de informes cada mes, tendremos un problema de productividad.

Una vez hayamos preparado la lista, podremos empezar a evaluar los requerimientos reales para automatizar los informes.

## **2. Considerar los requerimientos REALES de Reporting y Análisis**

Con la lista de los 25 principales informes en mano, el próximo paso es considerar qué se está perdiendo desde nuestro entorno de reporting y análisis. Nosotros sugerimos considerar cinco áreas de investigación – acceso automatizado a múltiples orígenes de datos, acceso seguro a los datos, entrega automatizada de informes y alertas cuando rebasamos algún umbral, diseño de informes y reporting de cuadro de mandos.

- Acceso automatizado a múltiples orígenes de datos. Uno de los costes ocultos más significativos es la recogida manual de datos. Día tras día, mes tras mes, los empleados recogen manualmente datos desde múltiples orígenes y después copian y pegan éstos datos en hojas de cálculo Excel. Este trabajo manual no sólo propicia errores, sino que además es una pérdida de tiempo. A medida que vayamos creando la lista de requerimientos, consideremos las necesidades de recoger información de múltiples orígenes. La herramienta de informes ¿necesita acceder al ERP/sistema contable (Ej. SAP, JD Edwards, Microsoft Dynamics)?  
¿Necesita acceder a bases de datos relacionales (Ej. Microsoft SQL Server, Oracle o MySQL)?  
¿Necesita acceder a otros orígenes de datos como ficheros planos o hojas de cálculo?
- Acceso seguro a los datos. Una vez hayamos identificado las necesidades de recogida de datos desde múltiples orígenes, consideremos las necesidades de acceso a los datos de forma segura. ¿Están los usuarios accediendo con nombres y passwords dentro de informes Excel?  
Aseguremos que la herramienta de automatización de informes pueda centralizar el acceso a los datos para así poder eliminar la necesidad de generar contraseñas.
- Envío automatizado de informes. Una vez hayamos trabajado en los requerimientos de acceso a los datos, consideremos las necesidades de enviar los informes de forma automatizada. Nuestra solución de automatización de informes debería proveer una amplia gama de informes planificados y diferentes opciones de entrega de estos informes. ¿Necesitan los usuarios la capacidad de ejecutar sus informes a demanda, con petición de parámetros?  
Adicionalmente a la planificación de informes, ¿necesitan la capacidad de generar alertas para notificar a los usuarios de situaciones imprevistas?  
Diseño simple de informes. La creación de informes no debería ser una tarea difícil. Como ya comentamos anteriormente, los usuarios pueden perder mucho tiempo creando informes hasta llegar al resultado definitivo. Con un reporting automatizado, los informes deberían parecer mejores que cuando los usuarios los crean. ¿Cuales son los requerimientos para la herramienta de diseño de informes? ¿Necesitamos que la herramienta incluya un asistente que permita que los informes sean diseñados

directamente en Excel? El entorno de diseño de informes ¿debería permitir la conversión de informes manuales Excel existentes en informes automatizados?

- Reporting de Cuadros de Mando. A veces los informes básicos con una única tabla o un gráfico son suficientes para algunos usuarios. En cambio, en otras ocasiones, los informes necesitan mostrar mucha más información en una única hoja. Para combinar múltiples gráficos en una única plantilla, los informes de tipo Cuadro de Mando son un buen camino puesto que proveen un resumen de las operaciones de un simple vistazo. Gracias a que todos los gráficos se encuentran en una única plantilla, reducimos tiempo a la hora de revisar la información y entendemos e interpretamos mejor los datos. ¿Cuales son los requerimientos en lo que respecta a Cuadros de Mando? ¿Simplificarían los informes tipo Cuadro de Mando el proceso de reporting diario a directores ejecutivos y directores operacionales?

### **3. Elegir la herramienta más apropiada de automatización de Informes para la organización**

Ahora que ya tenemos la lista de los 25 principales informes Excel corporativos y los requerimientos para automatizarlos, el siguiente paso es elegir una herramienta de automatización de informes que se adapte a nuestras necesidades y nuestro presupuesto. En este punto, es crítico no complicar el proceso de selección de la herramienta.

Hoy en día, hay muchas herramientas de reporting en el mercado. Muchas de ellas han sido desarrolladas para resolver unos problemas de reporting muy específicos y otras han sido desarrolladas para proveer de business intelligence solo a algunos niveles corporativos de la organización. En los dos extremos, es posible complicar excesivamente la selección de la herramienta.

Por ello es importante que la lista de requerimientos sea nuestra guía. Simplemente se trata de intentar reducir la cantidad de reporting manual en Excel con la introducción de un reporting Excel automatizado, por ello la mejor elección pasará por una herramienta diseñada para este propósito.

Recordemos que los usuarios están ya bien entrenados en el uso de Excel. Seamos cautos a la hora de introducir una herramienta que requiera muchos días de formación justo para alcanzar una habilidad mínima, en vez de aprovechar una inversión que ya hemos realizado en Excel. Ofrezcamos a los usuarios una herramienta que enriquezca lo que ya tienen en vez de preguntarles acerca de convertirlo todo a un entorno poco familiar.