

Biblioteca Ejecutiva

MERIZO

No.

1

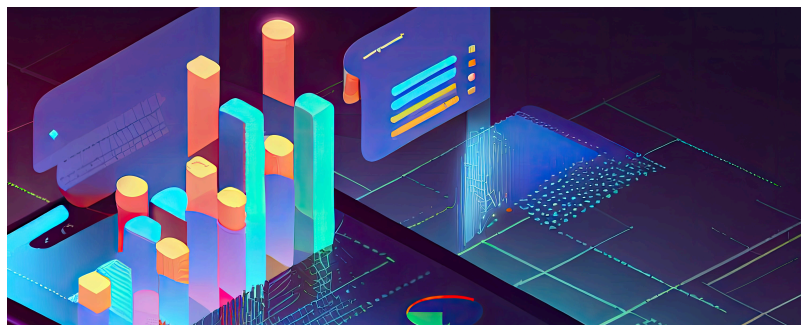
Cómo pedir, interpretar y cuestionar reportes ejecutivos

*Guía práctica para
dueños y directores que
deben supervisar
resultados sin convertirse
en especialistas en datos.*

- ✦ Esta guía no te va a enseñar a hacer reportes.
- ✦ Te dará el lenguaje y las preguntas correctas para pedirlos y cuestionarlos.
- ✦ Comprenderás la información que te están mostrando
- ✦ Mejora la comunicación entre mandos medios y directivos.

UN BUEN REPORTE...
NO SIRVE PARA SABER QUE PASÓ,
SIRVE PARA SABER QUE HACER DESPUÉS

1. Los 6 reportes que ayudan a dirigir un negocio



#	REPORTE	QUÉ TE DICE, EN UNA FRASE	CADA CUÁNTO PEDIRLO	EL NÚMERO QUE VES PRIMERO
1	Estado de resultados (P&L)	Si el negocio genera utilidad o pérdida en el periodo.	Mensual	Utilidad neta y margen (%)
2	Flujo de caja	Si hay dinero real disponible, no solo utilidad "en papel".	Mensual, o semanal si hay tensión de efectivo	Saldo proyectado a 30-60-90 días
3	Balance general	Qué tienes, qué debes y qué es realmente tuyo.	Mensual o trimestral	Capital contable vs. deuda
4	Reporte de ventas	Qué se vendió, a quién y con qué margen.	Semanal o mensual	Ventas reales vs. meta
5	Cuentas por cobrar / pagar	Quién te debe y a quién le debes.	Quincenal o mensual	Antigüedad de saldos (30/60/90 días)
6	Reporte operativo / KPIs del área	Cómo va el negocio "en la cancha": producción, servicio, gente.	Semanal o mensual	3 a 5 indicadores clave del área



2. Cómo pedir un reporte correctamente

La mayoría de los reportes confusos no son culpa de quien los hace — son culpa de una mala solicitud. Cuando pidas un reporte, sé específico en estos cinco puntos:

- ✓ **Qué:** el nombre exacto del reporte, no "mándame los números".
- ✓ **Formato:** pide Excel evitable si vas a comparar meses o hacer tus propias cuentas, PDF solo si es para archivo.

- ✓ **Periodicidad:** fecha límite fija (ej. cada día 5 del mes siguiente).
- ✓ **Comparado contra qué:** mes anterior, mismo mes del año pasado, o meta/ presupuesto — **un número solo, sin comparación, no dice nada.**
- ✓ **Quién lo entrega y quién lo revisó antes:** siempre debe haber una persona que te lo pueda explicar en persona, no solo un correo con el archivo.

3. Preguntas para hacer frente a cualquier reporte

Úsalas como check-list en tu próxima junta de resultados:

- ☐ ¿Esté número subió o bajó respecto al mes pasado? ¿Por qué específicamente?
- ☐ ¿Estamos arriba o abajo de la meta que pusimos? ¿Por cuánto?
- ☐ ¿Cuál es la principal razón detrás del resultado?
- ☐ ¿Qué parte de esto es un problema temporal y qué parte es una tendencia?
- ☐ Si este número sigue así 3 meses más ¿qué consecuencias trae al negocio?
- ☐ ¿Qué está haciendo el equipo esta semana para cambiar este número?
- ☐ ¿Hay algo en este reporte que luce aparentemente bien, pero que en el día a día no se siente así?
- ☐ ¿Qué otro reporte tendría que ver junto con este para entender el panorama completo?
- ☐ ¿Quién es responsable directo de que este número mejore?
- ☐ ¿Qué resultados hemos tenido de las acciones acordadas en la junta pasada?
- ☐ Si tuvieras que explicarle este reporte a alguien de fuera del negocio en un minuto ¿qué le dirías?

4. Señales de alerta al recibir un reporte

- ! Llega tarde de forma constante, o cambia de formato cada mes sin explicación.
- ! Nadie puede explicarte un número sin “revisarlo o un te aviso”.
- ! Las cifras siempre salen bien — sin variaciones, sin áreas de oportunidad, nunca.
- ! Se usan muchos términos técnicos para responder preguntas simples.
- ! El reporte no se compara contra nada (ni periodos anteriores, ni metas).
- ! Los mismos problemas aparecen mes tras mes sin plan de acción asociado



Plantilla:

resumen ejecutivo de una página

Pide que cada reporte grande venga acompañado de este resumen al frente:

3 Logros del periodo

3 Alertas de riesgos

3 Números clave

3 Decisiones que requieren autorización

Próximos pasos/acciones recomendadas y responsable

Si quien te reporta no puede entregar estos datos, probablemente el reporte completo tampoco está tan claro como parece.