



Planificación, Elaboración de Presupuestos y Forecasting

Visión de futuro

Una publicación especializada de KPMG y ACCA

KPMG

ACCA

INDICE

Acerca del estudio	4
Introducción	6
Resumen ejecutivo	7
<hr/>	
1 Crear una cultura organizativa y unos métodos de trabajo apropiados	8
<hr/>	
2 Integrar los procesos PBF priorizando una alta calidad del dato	12
<hr/>	
3 Implantar soluciones tecnológicas eficaces y escalables	16
<hr/>	
Acerca de los autores	22

ACERCA DEL ESTUDIO

Este informe es el primero de una trilogía de investigación que ha sido desarrollada conjuntamente por ACCA y KPMG UK para evaluar cómo la práctica de Enterprise Performance Management (EPM)* dentro de Finanzas, está dotando al CFO y a la organización con las personas, procesos y tecnología apropiadas como soporte a las actividades de Planificación, Elaboración de Presupuestos y Forecasting.

Los datos publicados en el estudio proceden de una encuesta realizada entre el 17 de abril y el 11 de mayo de 2015, y representan la opinión de más de 900 profesionales del área de Finanzas de más de 50 países. Si bien han participado en la encuesta empleados pertenecientes a organizaciones de todos los tamaños, más del 60 por ciento trabajaba para empresas con más de 1.000 empleados y una facturación anual de al menos 100 millones de USD. Asimismo, el 30 por ciento de los participantes declararon ser gerentes del área financiera; el 20 por ciento, trabajadores del área contable; el 11 por ciento, interventores financieros; el 7 por ciento, directores de varias áreas de la empresa; el 6 por ciento, directores financieros; y el 26 por ciento restante ha abarcado diversas funciones como CEO, profesional de auditoría interna, analista de tesorería y consultor.

ESTE INFORME REFLEJA LA OPINIÓN DE MÁS DE 900 PROFESIONALES DEL ÁREA DE FINANZAS DE MÁS DE 50 PAÍSES



* Enterprise Performance Management (EPM) incluye las prácticas de Planificación, Elaboración de Presupuestos y Forecasting, Reporting, y Análisis Multidimensional de Rentabilidad

INTRODUCCIÓN

En nuestra opinión, la práctica de Planificación, Elaboración de Presupuestos y Forecasting (PBF, por sus siglas en inglés), se integra en un marco de control de gestión del negocio (conjuntamente con los componentes de Reporting y Análisis de Rentabilidad), que permite a las organizaciones vincular, en sentido “top-down”, sus objetivos estratégicos con sus previsiones financieras y operativas, e informar de los resultados tomando como referencia dichos objetivos. La función de cada elemento de planificación, elaboración de presupuestos y forecasting se indica a continuación:



PLANIFICACIÓN

Un plan estratégico top-down que defina los objetivos estratégicos de la empresa y las actividades a alto nivel requeridas para lograr los retos de la organización.



ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS

Un presupuesto que permite alinear la asignación de recursos con las metas y los objetivos estratégicos establecidos en toda la organización.



FORECASTING

Un forecast que monitorice el resultado esperado del negocio, anticipando las acciones correctivas que sean necesarias para redirigir posibles desviaciones del target, así como maximizar las nuevas oportunidades que vayan surgiendo.

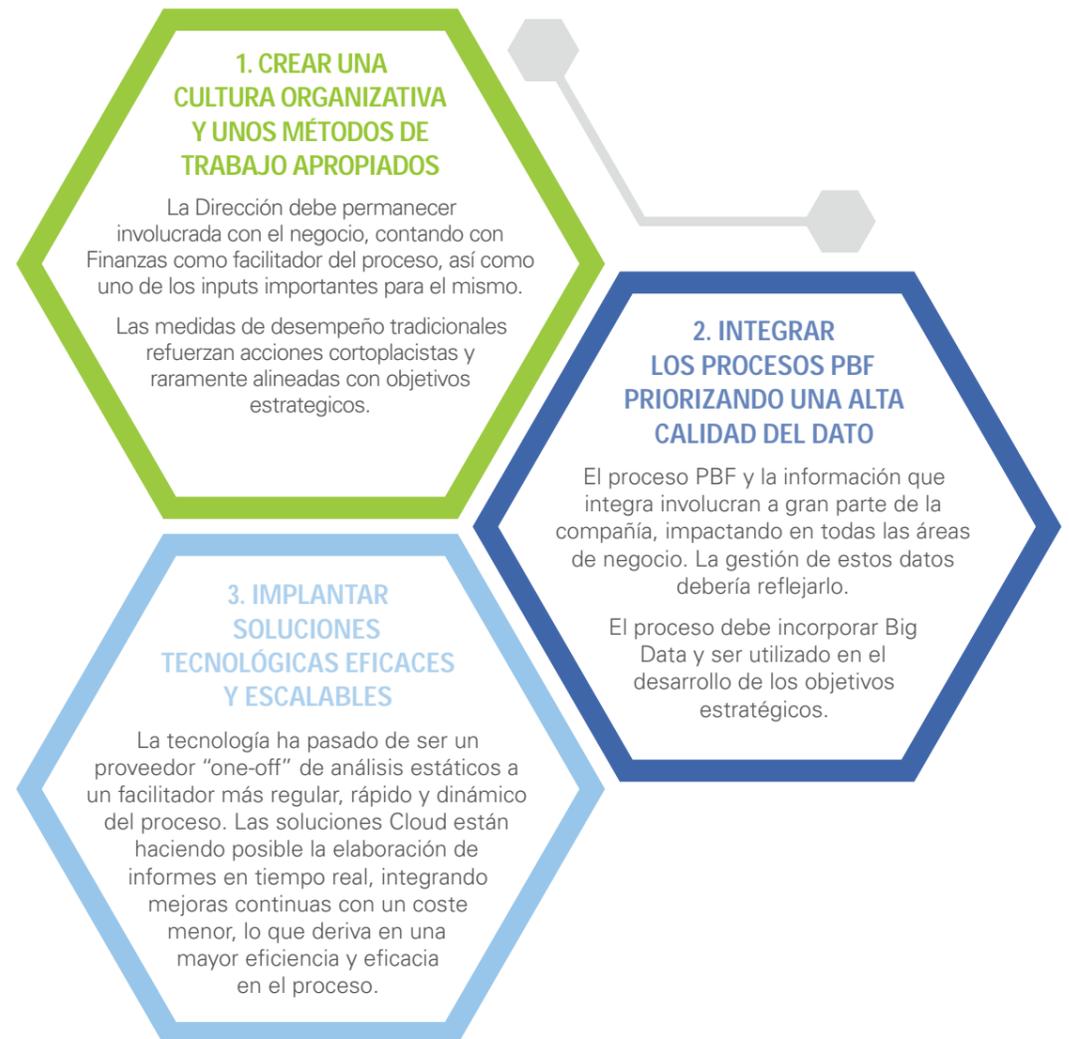
Resulta clave disponer de un marco de control de gestión totalmente integrado que ofrezca una visibilidad global de las actividades que proporcionan crecimiento de forma directa, y sirva de base para asignar recursos de manera eficiente a fin de apoyar la estrategia.

RESUMEN EJECUTIVO

Los procesos de Planificación, Elaboración de Presupuestos y Forecasting (PBF) deben apoyar al negocio a entender cómo contribuyen sus actividades a materializar su estrategia a largo plazo. Esta será la base para asignar recursos escasos en consonancia con el propósito estratégico del negocio y planificar acciones que ayuden a alcanzar sus objetivos estratégicos en un entorno cambiante de mercado.

Sin embargo, dado el aumento de la complejidad del entorno empresarial, este estudio indica que el proceso actual de PBF presenta fallos, y muchas empresas siguen invirtiendo una cantidad significativa de tiempo en procesos que no son óptimos y no satisfacen las necesidades estratégicas u operativas del negocio.

Existen tres áreas críticas en las que hay que focalizarse para mejorar el proceso actual de PBF, y alinearse con un marco de control de gestión que constituya una práctica líder:



1 CREAR UNA CULTURA ORGANIZATIVA Y UNOS MÉTODOS DE TRABAJO APROPIADOS



Establecer la cultura adecuada para la organización, incluida la pauta que se marque desde la dirección, es esencial para impulsar los procesos de Planificación, Elaboración de Presupuestos y Forecasting. El proceso de PBF es una de las pocas actividades empresariales que afecta a todas las áreas de la organización. Conecta información, procesos y personas en toda la compañía y, si se lleva a cabo de manera adecuada, es esencial para tomar las mejores decisiones que puedan crear una ventaja competitiva y aportar valor al negocio a largo plazo de forma sostenible. No obstante, demasiado a menudo, el proceso de PBF sigue funcionando según prácticas anticuadas, que la función de Finanzas impone a la empresa y que se ajustan poco con la realidad de las operaciones de negocio cotidianas. Dado que la alta dirección establece la estrategia general y el área de Finanzas suele elaborar los presupuestos y fijar los objetivos a corto plazo, el proceso suele estar fragmentado y aislado con respecto al negocio. Como consecuencia, con frecuencia se exige al equipo directivo que rinda cuentas sobre los resultados de un proceso al que sienten que han aportado poco. En esta situación, es poco probable que el proceso dé lugar a planes, presupuestos y previsiones que cuenten con la aceptación del área de Operaciones.

Establecer una responsabilidad clara para la toma de decisiones en los diferentes componentes del proceso de PBF es especialmente relevante en empresas complejas que cuentan con múltiples niveles y se extienden por diversas geografías y divisiones operativas. Este estudio revela que el área de Finanzas se considera con diferencia el recurso que actualmente dedica más tiempo al proceso de PBF

EL 77 POR CIENTO DE LOS ENCUESTADOS CREEN QUE EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN, ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS Y FORECASTING DEBE SER IMPULSADO CONJUNTAMENTE POR EL NEGOCIO Y EL ÁREA DE FINANZAS, TENIENDO EN CUENTA EN CUENTA LOS RIESGOS PARA EL CONJUNTO DE LA EMPRESA

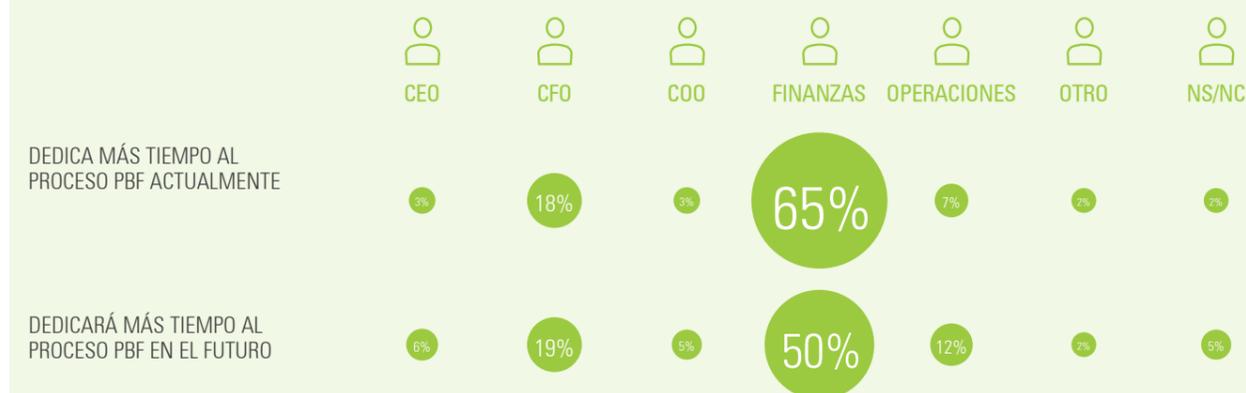
P1 ¿En qué medida piensa que la planificación, elaboración de presupuestos y forecasting debe ser un proceso que involucre al conjunto de la empresa y vincule las áreas de operaciones y finanzas?



(65 por ciento de los participantes). Sin embargo, basándose en la creencia de que el proceso debe ejecutarse mediante la colaboración entre Operaciones y Finanzas (el 77 por ciento opina que debería ser así), la proporción de encuestados que creen que Finanzas debe seguir dedicando más tiempo al proceso de PBF desciende al 50 por ciento, y la diferencia apuesta por una mayor participación del CEO y de Operaciones. La claridad en cuanto a las responsabilidades y una mayor intervención de la dirección del área de Operaciones en el proceso de PBF no

garantizan por sí mismas el éxito si los máximos ejecutivos y la organización no dan el visto bueno al proceso y sus resultados. Un proceso de PBF sólido debe considerarse una actividad constante y crítica para la mejora del rendimiento de la organización y que requiere un alto nivel de compromiso de todas las unidades operativas. Asimismo, el estudio refleja que el 46 por ciento de los encuestados creen que el actual presupuesto representa una cifra aprobada por la Alta Dirección y que no está en consonancia con perspectivas más reales del negocio.

P2 ¿Quién dedica más tiempo al proceso de PBF actual y futuro?



EL DIRECTOR FINANCIERO DEBE ASUMIR UN PAPEL PROTAGONISTA EN LA PLANIFICACIÓN, ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS Y FORECASTING

John O'Mahony | Responsable de EPM, KPMG en el Reino Unido

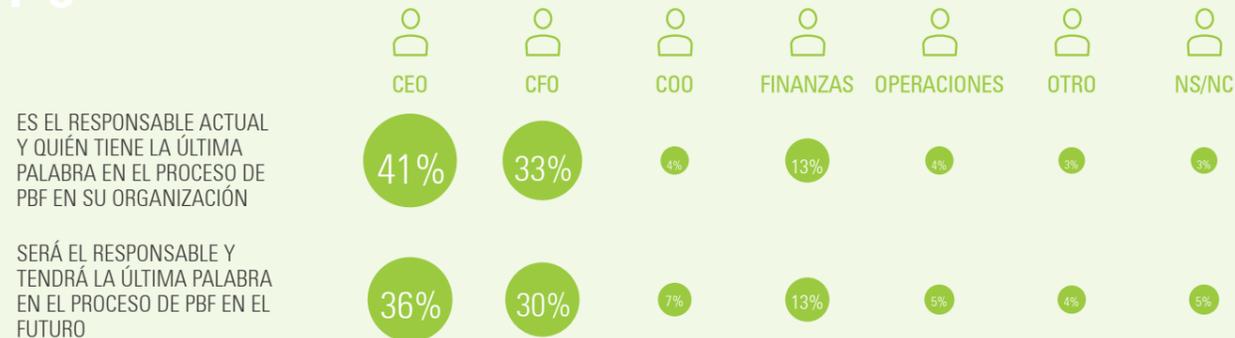
¿Cuántos directores financieros famosos puede nombrar? Me extrañaría que se vinieran rápidamente a la cabeza nombres como los de Buffett, Bezos o Blankfein, pero quizás ha llegado la hora de dejar de prestar atención a estos CEO y dar más protagonismo a los directores financieros. Nuestra encuesta ilustra el debate sobre quién es el responsable del proceso de planificación, elaboración de presupuestos y forecasting (PBF) y quién debería serlo en el futuro. Con independencia de quién deba serlo: el director financiero o el CEO, es muy improbable que el CEO actúe personalmente como facilitador en el proceso de PBF. Así pues, los directores financieros deben ejercer suficiente control para garantizar la integridad de las cifras que provienen del proceso de PBF. ¿Cómo pueden lograrlo al tiempo que se reafirman como líderes estratégicos del negocio? Para asumir una función estratégica, los directores financieros deben tener presencia y habilidades sólidas para influir en la organización, especialmente en el equipo de alta dirección. La encuesta sugiere que los Directores Financieros no expresan su opinión tanto como podrían; tan solo el 33 por

ciento cree que lo hacen. Las organizaciones necesitan líderes financieros con verdadera visión de futuro para dejar atrás prácticas de planificación y elaboración de previsiones tradicionales y rígidas, y para implantar previsiones dinámicas y eficaces con objetivos flexibles (que reflejen los cambios de factores externos en tiempo real). Deben ser capaces de reconocer que no pueden tomar decisiones en nombre de la empresa utilizando un presupuesto obsoleto, estático y creado entre seis y nueve meses antes. Junto con esa visión, el director financiero necesita carisma e impacto para liderar —o al menos facilitar— el cambio en toda la empresa con las áreas de Estrategia u Operaciones. El hecho de que el 77 por ciento de los encuestados creen que PBF debe ser un proceso que afecte a toda la empresa es alentador, pero este porcentaje corresponde mayoritariamente a profesionales que desempeñan funciones de Finanzas. A quien hay que convencer es al resto de la organización.

Va a ser una tarea ardua, puesto que la alta dirección suele recibir jugosas recompensas por el rendimiento en comparación con los

presupuestos. Esto queda reflejado en la encuesta, puesto que casi la mitad de los participantes considera que el presupuesto es una "cifra acordada políticamente". En resumen, ¿qué pueden hacer los directores financieros? En la actualidad, se espera de muchos de ellos que demuestren por adelantado el valor de la transformación de PBF para conseguir credibilidad ante el CEO y el consejo de administración. Una vez más, se trata de una tarea complicada, pero si los directores financieros no están preparados para defender a capa y espada un enfoque más documentado e integrado con respecto a PBF, se arriesgan a quedarse al margen de una planificación y una estrategia más amplias. Esta inversión merecerá la pena. En los últimos años, los directores financieros han demostrado que pueden ser más que el "máximo contable", y cada vez hay más ejemplos de ascenso directo desde el puesto de director financiero a CEO. Las empresas que han adoptado un enfoque más prospectivo en el área de Finanzas han prosperado.

P3 ¿Quién es el responsable del proceso de PBF ahora y quién lo será en el futuro?



La existencia de herramientas y datos de calidad no aumentará la exactitud y la eficacia de PBF si la cultura sigue inmersa en criterios anticuados, que refleja el hecho de que el 41 por ciento cree que el CEO es el actual “responsable” y el que tiene la última palabra en el proceso de PBF en su organización. Otro reto cultural crucial reside en el persistente problema de la incentivación. Con frecuencia, las organizaciones retribuyen a sus empleados cuando superan los objetivos que quedan fuera del proceso de planificación tradicional, por lo que se genera un incentivo natural para establecer objetivos poco exigentes y fácilmente alcanzables, además de fomentar un proceso de negociación prolongado, que exige una inversión de tiempo considerable y que no añade valor a la organización.

Los objetivos con horizonte temporal de un año, generados a partir de un presupuesto anual, no suelen estar alineados con los objetivos estratégicos a más largo plazo integrados en el proceso de planificación. Utilizar el presupuesto para generar objetivos a corto plazo fomenta una cultura cortoplacista que puede incentivar conductas no deseadas en el negocio, que favorecen los beneficios a corto plazo en lugar de la creación de valor a largo plazo.

EL 46 POR CIENTO DE LOS ENCUESTADOS CREEN QUE SU PRESUPUESTO ACTUAL PERSIGUE UN RESULTADO “POLITICAMENTE CORRECTO” NO ALINEADO CON UNA PERSPECTIVA MÁS REAL DEL NEGOCIO

¿SE ESTÁ MALINTERPRETANDO LA FUNCIÓN DE PRESUPUESTACIÓN Y FORECASTING?

Svilena Tzekova | Senior Manager, KPMG Financial Management

En 2013 escribí un artículo en el que anunciaba la inminente extinción del presupuesto corporativo y se daba paso a las previsiones dinámicas. Han pasado dos años, y en vista de mi trabajo con clientes y mis reflexiones sobre este estudio, estoy empezando a replantear mi postura. Sí, la elaboración tanto de presupuestos como de previsiones ayuda a la empresa a cumplir sus promesas a los accionistas. Sin embargo, la función centrada en la elaboración de presupuestos y forecasting parece haberse fundido en la mente empresarial, dando lugar a un esfuerzo desproporcionado, y una rendición de cuentas que no está clara. El presupuesto traza una línea estática imaginaria que refleja lo que la organización cree factible lograr en función de la experiencia y una serie de hipótesis realizadas varios meses antes del inicio del ejercicio financiero. El 62 por ciento de los participantes de la encuesta confirman que así sucede en su organización. En cambio, las previsiones trimestrales constituyen una herramienta dinámica para reducir la desviaciones en los resultados en vista de la dinámica real del mercado. Tengo

claro que, ante la impredecibilidad actual de los mercados, las previsiones trimestrales otorgan a las empresas una agilidad y una flexibilidad mucho mayores que son necesarias para prosperar. No estoy segura de que los encuestados tengan claro este punto ni de la manera en que pueden utilizar la elaboración de presupuestos y forecasting —así como la ingente cantidad de datos que generan— en beneficio de la empresa. Por una parte, me alegra constatar que el 69 por ciento espera que el proceso tradicional de elaboración de presupuestos se transforme en elaboración de previsiones dinámicas en un plazo de cinco años (P10). Este dato concuerda con la opinión que he mencionado antes sobre la extinción del presupuesto. Sin embargo, el 66 por ciento cree también que la elaboración de previsiones pasará a estar altamente automatizada, con escasa intervención manual. Aquí es donde creo que se pierde entre los encuestados la función de la elaboración de previsiones como factor que facilita la toma de decisiones. Las previsiones se convierten en otro informe más que nos ofrecen nuestros sistemas extremadamente

automatizados, otra serie de cifras que hay que explicar. Y, como queda de manifiesto en la encuesta, el proceso presupuestario también presenta fallos preocupantes en muchas organizaciones. La mitad tiene la sensación de que su presupuesto es una cifra acordada políticamente, y que las personas y los equipos lo utilizan para alcanzar sus propios objetivos de desempeño. Pocos reconocen verdaderamente la finalidad real del proceso de elaboración de presupuestos. Por consiguiente, ¿adónde nos lleva esto y cuál es nuestra función como profesionales del área de Finanzas? Creo que el cometido del área de Finanzas consiste en demostrar las diferentes aplicaciones y valores que pueden aportar los procesos de elaboración de presupuestos y de previsiones. El área de Finanzas puede conseguirlo a través de la pauta que establezca en las reuniones de revisión, a través del rigor que aplique cuando revise el resultado y a través del cuestionamiento de las hipótesis asumidas por la empresa. Esto convertirá a esta área en un verdadero socio del negocio, no en una mera función administrativa que dirige un proceso.

ACCIONES CLAVE PARA CREAR UNA CULTURA ORGANIZATIVA Y UNOS MÉTODOS DE TRABAJO APROPIADOS

FOCO EN TOP-DOWN Y BOTTOM-UP

El director financiero debe trabajar continuamente en todos los niveles de la empresa para velar por que los altos ejecutivos no politicen el proceso presupuestario o impongan sus cifras unilateralmente.



ESTABLECER CON CLARIDAD LA TOMA DE DECISIONES

El “quien hace qué” en el proceso PBF es un reto crucial para que funcione correctamente, particularmente en grandes compañías con estructuras matriciales.



Establecer perfiles y roles claros en la toma de decisiones contribuye a evitar duplicidades y a asegurar la adopción del proceso por los stakeholders relevantes.



RESPONSABILIZAR A LA EMPRESA

El proceso PBF debe ser responsabilidad del negocio, contando con el soporte de Finanzas para asegurar su integración y una verdadera participación de toda la organización.



INCENTIVAR DE MANERA APROPIADA

Los ejecutivos deberían ser incentivados por su desempeño para alcanzar aquellos objetivos para los que hayan tenido que adaptarse teniendo en cuenta posibles cambios internos y externos, más que por cumplir los targets prefijados inicialmente negociados.

2 INTEGRAR LOS PROCESOS PBF, PRIORIZANDO UNA ALTA CALIDAD DEL DATO



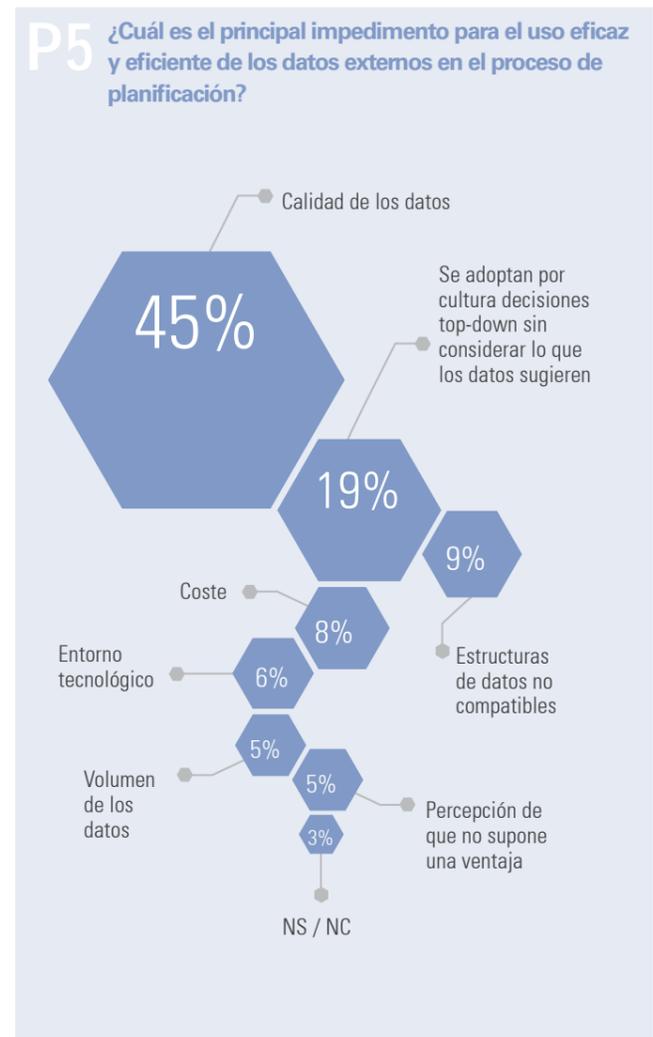
El verdadero propósito del proceso de PBF consiste en apoyar la estrategia de la empresa mediante la planificación de las iniciativas oportunas, la asignación eficiente de recursos según presupuesto, y la ejecución de previsiones dinámicas que anticipen posibles cambios en el entorno que afecten a la capacidad del negocio para alcanzar sus objetivos. Sin embargo, con frecuencia el proceso de PBF se compone de actividades inconexas y aisladas, impulsadas por la función de Finanzas sin el respaldo de las restantes áreas de la empresa.

EL 62 POR CIENTO DE LOS PARTICIPANTES AFIRMAN QUE EL PRESUPUESTO OFRECE SIMPLEMENTE UNA VISIÓN “EN UN MOMENTO DADO” Y NO REFLEJA LO QUE ESTÁ SUCEDIENDO EXTERNAMENTE EN EL MERCADO

Para cambiar esta situación, las organizaciones deben vincular la planificación financiera y operativa, creando un proceso de planificación empresarial verdaderamente integrado en lugar de actividades aisladas y basadas en funciones. Esto resulta aún más imprescindible dada la actual demanda de mayor agilidad en la planificación, así como de decisiones más rápidas y más precisas en toda la organización. La elaboración de presupuestos es uno de los ejemplos donde actualmente se observa muy poca integración entre la función de Finanzas y las demás, por lo que el resultado tiene un valor limitado para la empresa. En este estudio, el 62 por ciento de los encuestados afirman que los presupuestos son una mera visión “en un momento dado” que no refleja lo que está sucediendo externamente en el mercado, y el 56 por ciento manifiesta que, en algún momento del ejercicio anual, el presupuesto deja de ser relevante. No obstante, más de un tercio de los participantes señalan que sus empresas siguen sin emplear previsiones dinámicas.

El valor del resultado del proceso de PBF depende fundamentalmente de la calidad de su materia prima más importante: los datos. No obstante, este estudio confirma que el uso de datos de mala calidad continúan poniendo en peligro la eficacia de muchos procesos de Planificación y de Elaboración de Presupuestos y Forecasting. El proceso de PBF sigue siendo ineficaz porque las organizaciones no están utilizando los datos más relevantes para la empresa. Las funciones financieras siguen generando un volumen excesivo de informes a consecuencia de la proliferación de indicadores de negocio pero solo unos pocos de ellos, si es que alguno lo es, son Indicadores Clave de Rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés) verdaderamente estratégicos. Dado que estos KPI van a estar alineados con la estrategia de negocio, utilizarlos como mapa generará una estructura de datos en consonancia con los factores que determinan el valor del negocio. Todo esto aumenta la probabilidad de que la organización utilice los datos que permitan una toma de decisiones eficaces. Muchas organizaciones siguen centrándose de forma prioritaria en los datos internos como núcleo del proceso de PBF. Casi un tercio de los encuestados señalan que o bien no se utilizaron datos externos en el proceso de elaboración de previsiones, o bien su aplicación tenía un uso limitado, aunque el 84 por ciento cree que la incorporación de datos externos da lugar a mejoras significativas en la exactitud de las previsiones. La calidad de los datos se identificó como el principal impedimento para el uso de información externa en el proceso de planificación y el mayor obstáculo para obtener conclusiones de su análisis. La tecnología se considera con frecuencia la solución para todos los problemas relacionados con la información, pero solo es eficaz si se dispone de los datos adecuados en el momento oportuno y con un nivel de calidad suficiente. La automatización de los análisis de datos suele considerarse una manera de lograr reducciones de costes en control de gestión, como sucedió con la automatización de transacciones financieras.

No obstante, la automatización de los análisis de resultados exige que las organizaciones realicen una labor mucho más



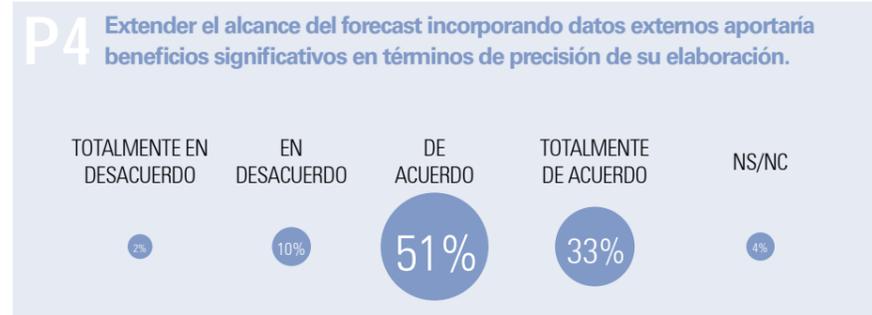
HOY EN DÍA, TRIUNFAN QUIENES TIENEN UN MAYOR ENTENDIMIENTO DE SUS DATOS

Hayley Rocks | Senior Manager, KPMG Financial Management

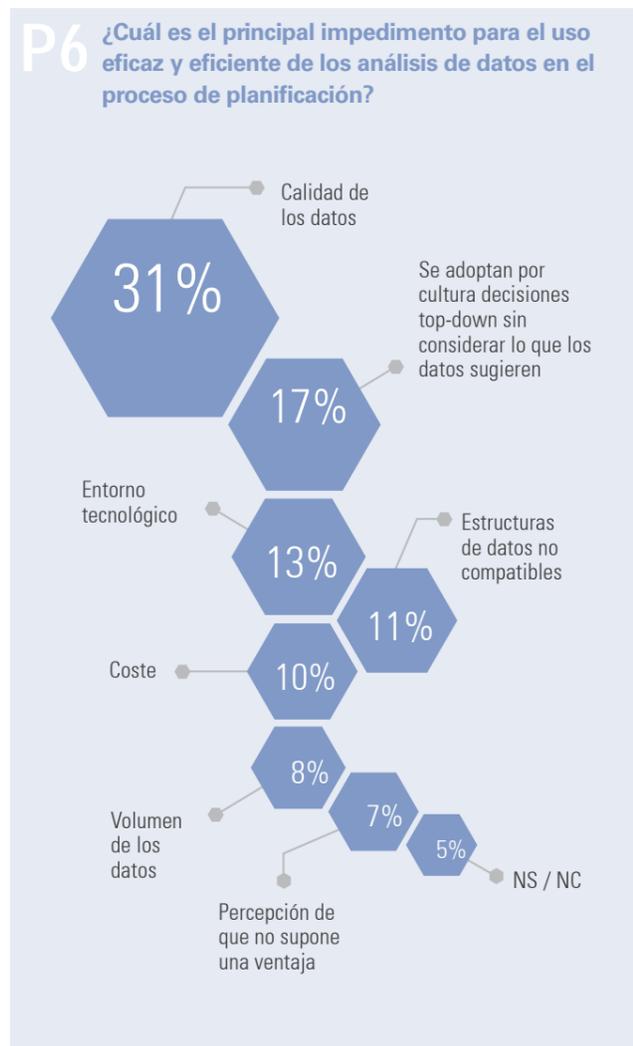
La ejecución de la estrategia de negocio a través del proceso de PBF se ve obstaculizada por la falta de fiabilidad de los datos. Los retos a los que se enfrentan las organizaciones en lo que respecta a la calidad de los datos quedan reflejados por el 45 por ciento de los encuestados que opinan que la calidad de los datos es el mayor impedimento para el uso eficaz y eficiente de datos externos. Por mi experiencia, la mala calidad de los datos ha provocado que el área de Finanzas haga caso omiso de las cifras calculadas por Operaciones, y que actualice los presupuestos y previsiones del negocio a partir de proyecciones basadas en la intuición y la experiencia. Este tipo de proceso genera un presupuesto y una previsión que la empresa no siente como propios. He visto como empresas que antes triunfaban fracasaron a medida que su entorno se volvió más complejo (debido a big data, transacciones globales, y cambios fiscales y normativos, por ejemplo). Creo que esto se debe a que siguen utilizando datos de mala calidad y, como consecuencia, toman decisiones basadas en información que no es lo suficientemente fiable. Las empresas nunca tomarán decisiones que cambian las reglas del juego basándose únicamente en datos brutos. Los altos ejecutivos deben valorar correctamente los “datos” obtenidos de las conversaciones con sus homólogos, de su propia experiencia y de una muestra de opiniones de proveedores, consultores y clientes. No obstante, las oportunidades que ofrece el área de análisis de datos supondrán una ventaja competitiva para quienes inviertan en ella. Entre los participantes, tan solo el 21 por ciento disponía de un proceso de PBF que incorporaba modelos flexibles de datos para permitir un análisis rápido de variables cambiantes. El entorno empresarial que cambia constantemente y es cada vez más competitivo está exigiendo la implantación de un proceso de planificación que sea ágil y pueda reaccionar a los cambios en las condiciones externas. Por ejemplo, algunas grandes empresas del sector minero cuentan ya con modelos de escenarios que incorporan las variaciones en el precio de una materia prima en el proceso de PBF. La capacidad de reducir la producción de cobre en una mina e impulsar la de carbón en otra, en previsión de variaciones en el precio, optimizará el margen de esa empresa y le proporcionará una ventaja competitiva. Los datos son el catalizador crítico del proceso de PBF. El valor añadido que obtiene el negocio con un proceso de PBF flexible y eficaz, basado en una toma de decisiones de gran calidad a través de datos sólidos, es un claro argumento a su favor. El área de Finanzas puede desempeñar un papel estelar en la evolución hacia un modelo de negocio basado en datos y su interpretación.

MÁS DE UN TERCIO DE LOS ENCUESTADOS TRABAJAN PARA ORGANIZACIONES QUE NO EMPLEAN PREVISIONES DINÁMICAS

MÁS DE DOS TERCIOS DE LOS ENCUESTADOS SEÑALAN QUE, EN UN PLAZO DE CINCO AÑOS, EL PROCESO TRADICIONAL DE ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS SE TRANSFORMARÁ EN PREVISIONES DINÁMICAS



ardua, e introduzcan un cambio fundamental de mentalidad en el proceso, suponiendo que puede automatizarse parte de un proceso estratégico tradicionalmente manual. En un momento en el que las organizaciones cuentan con más datos que nunca, la calidad de los datos se considera el mayor impedimento para la integración de datos externos y el uso de análisis de datos en el proceso de PBF. Por lo tanto, muchas organizaciones están desaprovechando los ahorros que pueden lograr mediante la automatización de PBF y están reduciendo la posible ventaja competitiva y la importancia estratégica del proceso. En los casos en que los datos internos y externos no se integran de manera eficaz en PBF, se termina considerando a big data como un impedimento para lograr un proceso eficaz, en lugar de una oportunidad. Los beneficios de estructurar y aprovechar más —y mejor— las fuentes de datos son amplios. Al estructurar los datos para alinearlos con objetivos estratégicos, las organizaciones mejoran la asignación de recursos y maximizan la oportunidad para materializar su estrategia. La integración de los datos externos mejora la exactitud de las previsiones y permite un aprovechamiento positivo de los activos y los flujos de efectivo. La asignatura pendiente para las organizaciones es demostrar el valor que ofrece una estructura de datos optimizada con respecto al coste de, por un lado, una toma de decisiones no acertadas y, por otro, del coste de lograr una transformación con éxito. El valor de mejorar la toma de decisiones y la asignación de recursos resulta mucho más difícil de cuantificar para las organizaciones que el coste a corto plazo de hacerlo. Mientras tanto, las empresas se han conformado con invertir en la automatización de las transacciones porque ofrece resultados más tangibles: menores costes y una organización financiera racionalizada.



EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN, ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS Y FORECASTING SIGUE DEMASIADO CENTRADO EN EL ÁREA DE FINANZAS

Nick Mountcastle | Director, KPMG Financial Management

La colaboración entre Finanzas y el resto de la empresa es esencial en PBF. El hecho de que más de tres de cada cuatro participantes de nuestro estudio estén de acuerdo con esta afirmación (P1) me ha sorprendido gratamente. Sin embargo, la realidad existente en las organizaciones presenta menos armonía. Evidentemente, el área de Finanzas sigue dedicando más tiempo a PBF y así seguirá sucediendo durante algún tiempo aún. Esta responsabilidad debe compartirse con el negocio. El proceso de PBF brinda una de las pocas oportunidades para que las organizaciones reflexionen juntas sobre su estrategia y posición en el mercado, sus retos y sus oportunidades. Por lo tanto, se desaprovechará la oportunidad si únicamente

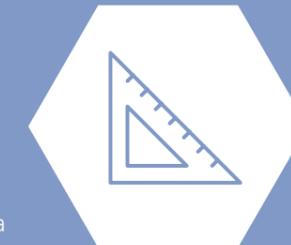
el área de Finanzas lleva a cabo esta labor a puerta cerrada; sobre todo porque esta área es considerada desde hace mucho tiempo como la encargada de llevar las cuentas. Si el área de Finanzas trabaja sola en PBF se obtendrá una imagen menos precisa y creíble de la empresa. Esto no resulta conveniente dada la aversión de los inversores a las sorpresas, especialmente sobre los resultados. Por lo tanto, las empresas deben demostrar al mercado que son capaces de cumplir sus promesas. No estoy diciendo que el área de Finanzas sea incapaz de añadir valor o exactitud a PBF. Ya lo están haciendo, pero la complejidad actual de los mercados —la velocidad de los cambios, la mayor volatilidad y su naturaleza global— exige un enfoque más colaborativo. Una gestión integral del

negocio, que incluye Estrategia, Ventas y Marketing, Compras, Fabricación y Finanzas, debería contribuir a elaborar presupuestos y previsiones más precisos. Todas las áreas de negocio están planificando y elaborando previsiones en mayor o menor medida todos los días. Si el área de Finanzas elabora hipótesis en su nombre, es muy probable que cometa más errores que los que puede tolerar una organización de alto rendimiento. Se ha desaprovechado una oportunidad de inversión en centros de servicios compartidos, herramientas y procesos dentro de PBF. Las organizaciones no pueden permitirse seguir realizando inversiones insuficientes y perdiendo valor; ha llegado la hora de actuar.

ACCIONES CLAVE PARA INTEGRAR LOS PROCESOS PBF, PRIORIZANDO UNA ALTA CALIDAD DEL DATO

ALINEAR DRIVERS DE VALOR A TODOS LOS NIVELES DE LA EMPRESA

Revisar estructuras y requisitos de información para garantizar que el proceso de PBF se construye en torno a datos alineados con factores que impulsan el valor del negocio y apoyan el cumplimiento la estrategia a largo plazo.



INCORPORAR DATOS EXTERNOS CUANDO SEA APROPIADO

Los datos sobre demanda del consumidor, la información sobre proveedores, los datos económicos o del Gobierno y la información sobre la competencia, son todos fundamentales. Deben incorporarse, en tiempo real, al proceso de PBF para impulsar una modelización de escenarios precisa, fiable y flexible.

ACORDAR MEDIDAS DE ÉXITO CONSISTENTES

La empresa necesita tener claro qué constituye un éxito y un fracaso en lo que respecta al proceso de planificación, elaboración de presupuestos y de previsiones. Ceñirse al presupuesto, ¿significa desaprovechar una oportunidad? ¿En qué medida es exacto el proceso de elaboración de previsiones?

UTILIZAR ROLLING FORECASTS

Los rolling forecasts mensuales (alineados con el modelo operativo del negocio) proveen una visión más actualizada del desempeño de la empresa para el logro de sus objetivos estratégicos. De este modo, la atención de la dirección se centra en el futuro y no en el pasado, y se permite una toma de decisiones y una reasignación de recursos más rápida cuando las previsiones se desvían del objetivo.

IMPLANTAR UN MEJOR GOBIERNO DE LOS DATOS

Asignar claramente la responsabilidad de manejo de información en toda la empresa y eliminar silos de propiedad de la misma. Esto permitirá manejar información concisa, consistente y completa en torno a los procesos clave y dar una versión única de la realidad.

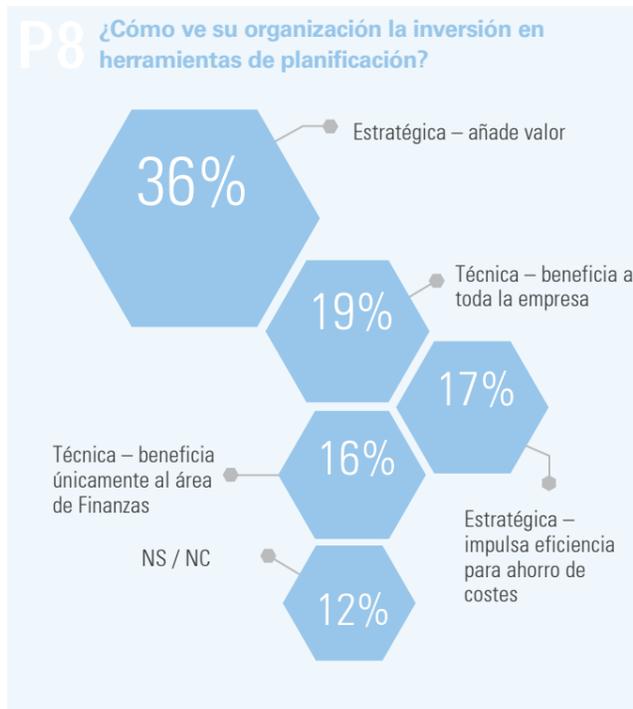
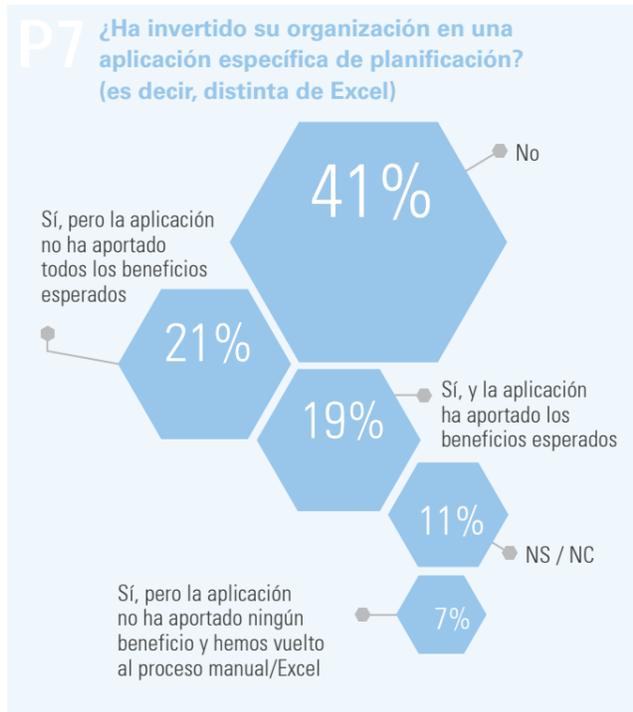
3 IMPLANTAR SOLUCIONES TECNOLÓGICAS EFICACES Y ESCALABLES



La función de Finanzas sigue enfrentándose a un entorno fragmentado en el ámbito de la tecnología. Muchas tecnologías actuales no son lo suficientemente ágiles o no se adaptan en la medida necesaria a los cambios en los modelos de negocio para el desarrollo de un proceso eficaz de Planificación, Elaboración de Presupuestos y Forecasting; y muchas empresas están “ahogadas” entre hojas de cálculo. El primer reto consiste en elaborar un argumento a favor de la inversión. Aunque muchos de los participantes (36 por ciento) consideran la inversión en herramientas de planificación una decisión estratégica con valor añadido, el 41 por ciento aún no ha invertido en una aplicación específica para este proceso.

EL 41 POR CIENTO DE LOS ENCUESTADOS AÚN NO HAN INVERTIDO EN UNA APLICACIÓN ESPECÍFICA DE PLANIFICACIÓN DISTINTA DE EXCEL

La aparición de nuevas compañías en el ámbito de soluciones tecnológicas empresariales, y en concreto de aplicaciones PBF, está reduciendo el coste del software en un mercado dominado por players tradicionales. Las herramientas son cada vez más flexibles y ya no exigen una instalación integral, sino que se pueden adaptar múltiples tipos, fuentes y estructuras de datos en todas las funciones, haciendo uso de aplicaciones nuevas y más dinámicas. Hay mayor capacidad para cotejar, analizar, modelizar e informar mediante el tratamiento de grandes volúmenes de datos internos y externos, tanto estructurados como no estructurados. Al contar con herramientas para analizar diferentes bases de datos, la organización puede ser mucho más eficaz en su proceso de PBF. La inversión en nuevas tecnologías de PBF debería aportar varias ventajas. La función de Finanzas (y el conjunto de la empresa) necesita comprender mejor las oportunidades que presentan las nuevas herramientas de Planificación, Elaboración de Presupuestos y Forecasting que llegan al mercado para impulsar un enfoque colaborativo en toda la empresa dirigido a la creación de valor y la consecución de los objetivos. A medida que avanza la tecnología, las empresas se apartarán del enfoque tradicional basado en informes estáticos (es decir, describir qué ha pasado en relación con los objetivos) y empezarán a centrarse en una predicción precisa del futuro, con el impacto resultante en la cultura de la organización. Las herramientas que incorporan análisis predictivos, e incluso prescriptivos, apoyarán la automatización de este proceso.



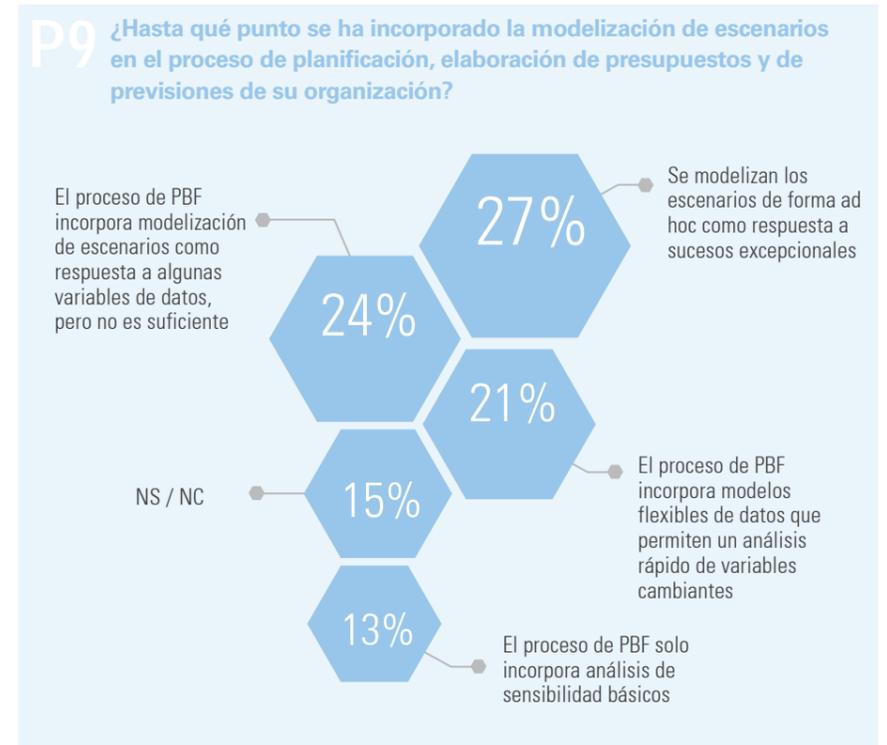
Las herramientas de análisis predictivos emplean los datos para predecir oportunidades y riesgos, con vistas a lograr una toma de decisiones mejor fundadas y precisas. Estas herramientas están disponibles desde hace muchos años, pero la gran mayoría de organizaciones no aprovecha su potencial.

Las herramientas de análisis prescriptivos aportan un mayor valor, ya que predicen oportunidades y riesgos futuros y prescriben posibles recomendaciones a emprender. Las herramientas aprenden al registrar la acción emprendida y el subsiguiente resultado de la misma, lo que permite almacenar “experiencias” a poner en práctica ante situaciones similares.

Sin embargo, este estudio sugiere que la aplicación de técnicas de análisis simulación en el proceso de PBF se mantiene en estado embrionario. Tan solo una minoría de participantes (21 por ciento), declara que sus procesos actuales de Planificación, Elaboración de Presupuestos y Forecasting incorporan capacidades de modelización de escenarios suficientemente flexibles, y el 13 por ciento señala que únicamente se han utilizado análisis de sensibilidad básicos.

Las nuevas herramientas de software también ofrecen una mayor visibilidad de los resultados en toda la organización. Mediante cuadros de mando en tiempo

TAN SOLO EL 21 POR CIENTO DE LOS PARTICIPANTES DECLARAN QUE SU PROCESO DE PLANIFICACIÓN, ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS Y FORECASTING INCORPORA CAPACIDADES DE MODELIZACIÓN DE ESCENARIOS SUFICIENTEMENTE FLEXIBLES



P10 ¿En qué medida cree que la elaboración de previsiones en el futuro estará altamente automatizada en toda la empresa, con escasa intervención manual?



real es más fácil evaluar los resultados de la empresa y el análisis de sus desviaciones con respecto a los objetivos fijados. Las herramientas permiten una mayor autonomía en la elaboración de presupuestos y forecasting, y todos pueden ver las hipótesis sobre las que se basan los presupuestos y las previsiones. El control mejora porque se concede menos fiabilidad a las conciliaciones y a la introducción de datos manuales, y el proceso básico de PBF se gestiona más eficazmente, gracias a la funcionalidad y agilidad que da al flujo de trabajo una mayor automatización. De cara al futuro, dos tercios de los encuestados indican que la elaboración de previsiones estará muy automatizada gracias al uso en toda la empresa de software de análisis, con escasa intervención manual.

Dado el creciente interés en soluciones de software como servicio y un sinfín de soluciones basadas en la nube y con un coste razonablemente bajo, las oportunidades para introducir nuevas tecnologías que mejoren los procesos son significativas. No obstante, este estudio sugiere que las tecnologías más novedosas siguen suscitando cierta aprensión.

Más de la mitad de los encuestados no saben o no reconocen que existen soluciones en la nube que pueden permitir el desarrollo íntegro end-to-end del proceso PBF. Esta afirmación contradice a muchos expertos, que creen que estas tecnologías son el futuro de las herramientas de PBF para la empresa.

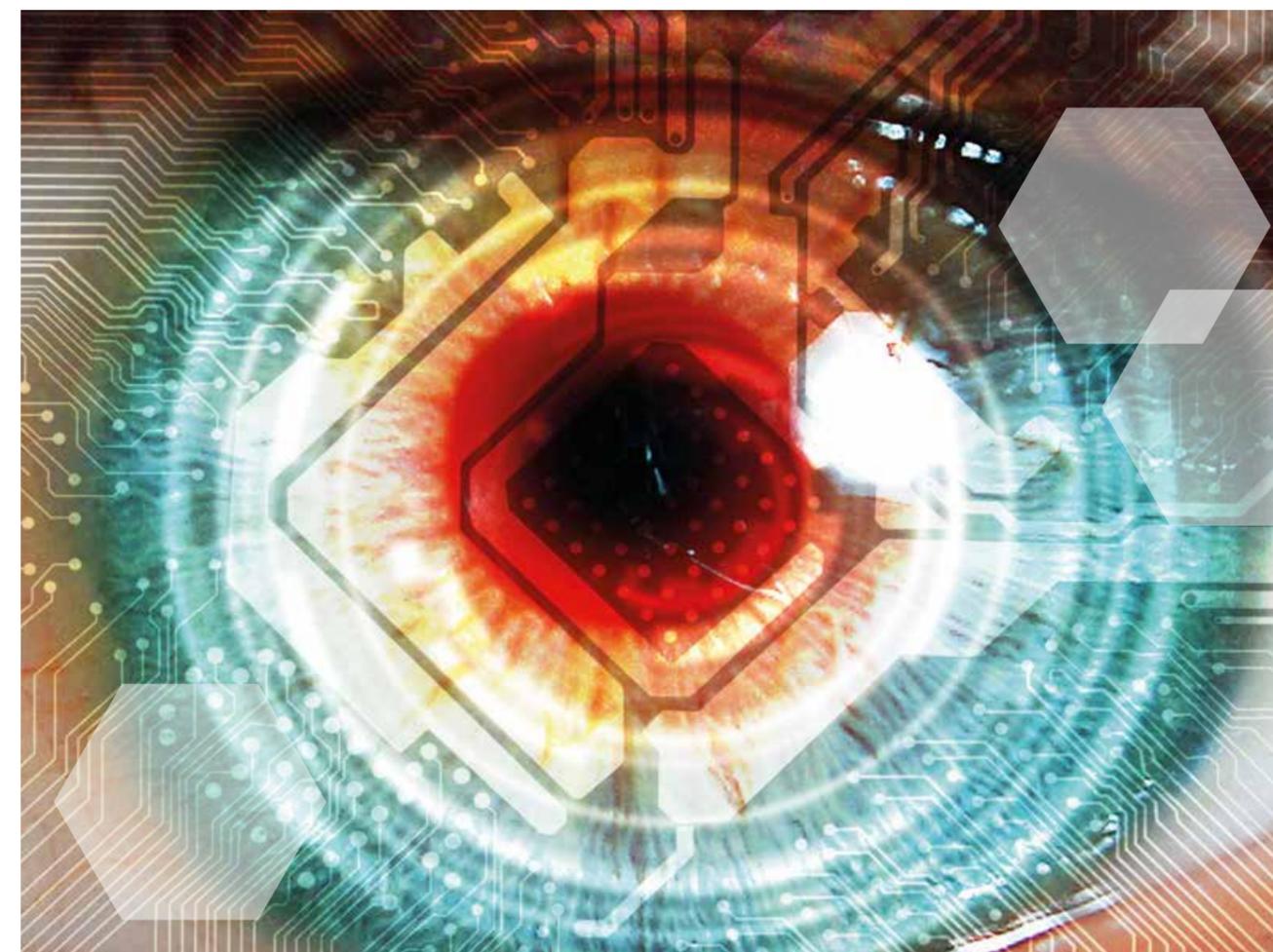
Debido a que las tecnologías son relativamente nuevas en lo que respecta a transformaciones de PBF, únicamente podría ser necesario un pequeño grupo selecto de pioneros en su

EL 56 POR CIENTO DE LOS PARTICIPANTES DEL ESTUDIO NO SABEN O NO RECONOCEN QUE LAS SOLUCIONES CLOUD OFRECEN LA FUNCIONALIDAD ADECUADA PARA COMPLETAR ÍNTEGRAMENTE EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN, ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS Y FORECASTING

EL 60 POR CIENTO NO PERCIBE LAS SOLUCIONES CLOUD COMO LO SUFICIENTEMENTE SEGURAS PARA ALMACENAR LA INFORMACIÓN UTILIZADA PARA LOS PROCESOS DE PLANNING, BUDGETING AND FORECASTING

adopción que inicie la transformación del panorama tecnológico de PBF en las organizaciones de todos los mercados.

Adicionalmente, el estudio muestra que la funcionalidad no es necesariamente lo único que preocupa cuando se trata de tecnología cloud. El 60 por ciento no conoce la nube o tiene la impresión de que no es suficientemente segura para albergar la información destinada a PBF. A medida que los procesos se expanden en la empresa y se utilizan datos delicados del mercado, el resultado de esta encuesta muestra cómo influye la preocupación por la seguridad en la decisión de adoptar soluciones cloud, incluso por parte de quienes conocen las ventajas que puede aportar. Esta preocupación debe abordarse para que pueda producirse la adopción mayoritaria de estas soluciones. Muchos parecen estar esperando a que unas pocas empresas con visión de futuro demuestren las ventajas cloud en PBF antes de que se produzca el efecto dominó.



ES DIFÍCIL DEJAR ATRÁS LOS VIEJOS HÁBITOS EN LA TECNOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN

Morris Treadway | EPM Centre of Excellence Lead, KPMG Global

Aunque puede sorprender que el 41 por ciento de los encuestados no hayan invertido en tecnología de planificación adecuada (P7), para mí no ha sido una completa novedad. La planificación —en sus diversas vertientes— es una actividad que afecta a toda la organización y, por consiguiente, a muchas organizaciones les cuesta designar a un único ejecutivo como máximo responsable. Esto puede suponer un reto a la hora de conseguir la aprobación de las aplicaciones por parte de la empresa. No obstante, la situación está cambiando. En los últimos tres a cinco años hemos notado una innovación significativa en las herramientas de PBF, por ejemplo: soluciones dinámicas basadas en la nube, habilitación para la movilidad de los dispositivos e integración de modelos predictivos y analíticos en tiempo real.

Se ha observado una notable aceptación de estas soluciones en muchos sectores y, como señala la encuesta, la mayoría aprecia ventajas estratégicas derivadas de ello (P8). Sin embargo,

no podemos pasar por alto el hecho de que más de una cuarta parte de los encuestados están decepcionados con su inversión (P7). Aun a riesgo de sonar pretencioso, creo que la tecnología por sí misma no es probablemente el motivo. Me gustaría saber cuántas organizaciones cambian sus procesos y habilidades de planificación tras implantar estas soluciones. La réplica de presupuestos anteriores y elaborados en hojas de cálculo en las nuevas herramientas dinámicas agrava la complejidad y los problemas relacionados con el rendimiento. Limita el valor que la organización obtiene de la planificación basada en factores para mejorar la precisión de las previsiones e impide tener la sensación de que la organización asume la responsabilidad por los resultados, planes y acciones. Este último punto es crítico. Aunque PBF tradicionalmente ha sido un proceso perteneciente a Finanzas, si la Planificación del Negocio y las Operaciones no se integran con los procesos financieros, el resultado será un presupuesto que nadie acepta

ni respalda. Un proceso de PBF eficaz debería contribuir a ejecutar y a alinear estrategias de negocio en la empresa de forma transversal y vertical. Las empresas solo pueden lograrlo con la participación de Operaciones y otros departamentos; de lo contrario, al área de Finanzas le costará obtener los inputs y las perspectivas que necesita para alinear PBF con los objetivos y la estrategia de toda la firma. El 77 por ciento de los participantes opina que el proceso de PBF deben realizarlo conjuntamente las áreas de Operaciones y Finanzas. Sin embargo, cuesta creer que la mayoría lo estén haciendo en la práctica (P7). En mi opinión, en este caso la cuestión —o el problema— común es la cultura. Por desgracia, suele ser difícil dejar atrás los viejos hábitos de planificación. Espero que, a medida que más empresas opten por soluciones de planificación nuevas e innovadoras, los directores financieros se den cuenta de que la “integración cultural” es el secreto del éxito en la implantación.



CLOUD: EL MAYOR AVANCE EN LA TECNOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN, ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS Y FORECASTING

Gerard Harris | Senior Manager, Enterprise Performance Management, KPMG Global

El área de Finanzas siempre ha protegido sus datos. Y con razón. Dado el carácter confidencial de los resultados financieros — tanto históricos como prospectivos— siempre ha guardado esta información bajo siete llaves. Por lo tanto, la idea de enviar esta información a la nube puede verse como algo terrorífico o una absoluta temeridad. En mi opinión, la idea de que ningún dato financiero puede enviarse a la nube bajo ningún concepto está, en gran medida, injustificada. Aunque se usa mucho el término “la nube”, el desconocimiento es generalizado. En realidad, debe ofrecer la misma seguridad, si no más, que algunos controles de TI internos. Y el hecho de que “nuestros datos estén en servidores ajenos” no es diferente a almacenarlos en un centro de datos dirigido por un proveedor externo. No es de extrañar que las preguntas de esta encuesta relativas a cloud obtuvieran tantos “NS/NC”. Es obvio que los proveedores de

software y las entidades que implantan tecnología no están haciendo lo suficiente para informar a las empresas de sus ventajas ni están disipando ideas falsas y temores. En mi opinión, la nube es probablemente el mayor avance en tecnología para PBF. El bajo coste de su adquisición, las vías de actualización, otras eficiencias de TI y el hecho de que sea necesario poco capex (desembolsos por inversiones) son todos argumentos a favor, pero su argumento clave de venta es la accesibilidad. La cuota mensual de uso, que incluye soporte, licencias y renovaciones, copias de seguridad y actualizaciones es mucho más eficaz que en las herramientas tradicionales de PBF.

La capacidad para implantar rápidamente un proceso de PBF en tiempo real (sin limitarse a la tecnología) en toda la organización puede ayudar a Ventas, Recursos Humanos

y Operaciones a colaborar mejor. También debería mejorar la calidad de la información (P5) mediante un proceso único y la asunción de una mayor responsabilidad con respecto a las cifras. Aunque la encuesta muestra que la adopción de cloud en Finanzas es mínima, es alentador observar que el mercado de herramientas de planificación basadas en cloud está creciendo. Un menor coste en su adquisición ha supuesto que empresas de tamaño medio, y no solo grandes organizaciones, puedan permitirse ahora incorporar un proceso de PBF más eficiente. Quedan pocas excusas, y ninguna ventaja, para las empresas que realizan sus actividades de PBF con procesos manuales. Espero que el mercado de PBF en cloud siga creciendo a medida que aumente el número de entidades que aprecien la ventaja competitiva que ofrece.

ACCIONES CLAVE PARA IMPLANTAR SOLUCIONES TECNOLÓGICAS EFICACES Y ESCALABLES

ESTAR PRÓXIMO A LA EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE LA TECNOLOGÍA PBF DONDE SE PUEDEN LOGRAR BENEFICIOS TANGIBLES

Con nuevos players compitiendo con proveedores tradicionales, el coste del software continúa cayendo y nuevas funcionalidades mejorando. La empresa precisa monitorizar constantemente su marketplace externo.



SER CLARO EN EL PLAN DE INVERSIÓN

Las empresas necesitan saber si el business case es eficaz, eficiente o ambos. Debe asimismo permitir el seguimiento de los beneficios, por ejemplo, maximizar la utilización de los recursos mediante una mejor asignación de los mismos; o la automatización que permite una reducción de costes.

COMPRENDER QUE LA TECNOLOGÍA ES UN FACILITADOR, NO UNA SOLUCIÓN RÁPIDA

La tecnología ofrece muchas ventajas, permitiendo a toda la empresa la automatización de procesos y reportings específicos. La integridad de los datos y de sus procesos asociados debe ser asegurada en primer lugar.

LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA

Las organizaciones precisan ser capaces de reaccionar rápidamente a riesgos y oportunidades en el mercado, que les permita lograr una ventaja competitiva. Las herramientas actuales, permitiendo grandes modelizaciones de escenarios y análisis predictivos, no se están explotando actualmente en todo su potencial.

ACERCA DE LOS AUTORES



JOHN O'MAHONY

John dirige el servicio de Enterprise Performance Management en el Reino Unido, que ofrece servicios a multinacionales para transformar sus procesos de Planificación, Elaboración de Presupuestos y de Previsiones, Reporting y Análisis Multidimensional de Rentabilidades. Antes de incorporarse a KPMG, John dedicó nueve años al desempeño de varias funciones, entre ellas, gerente de finanzas y director financiero de una división de empresas blue chips globales.

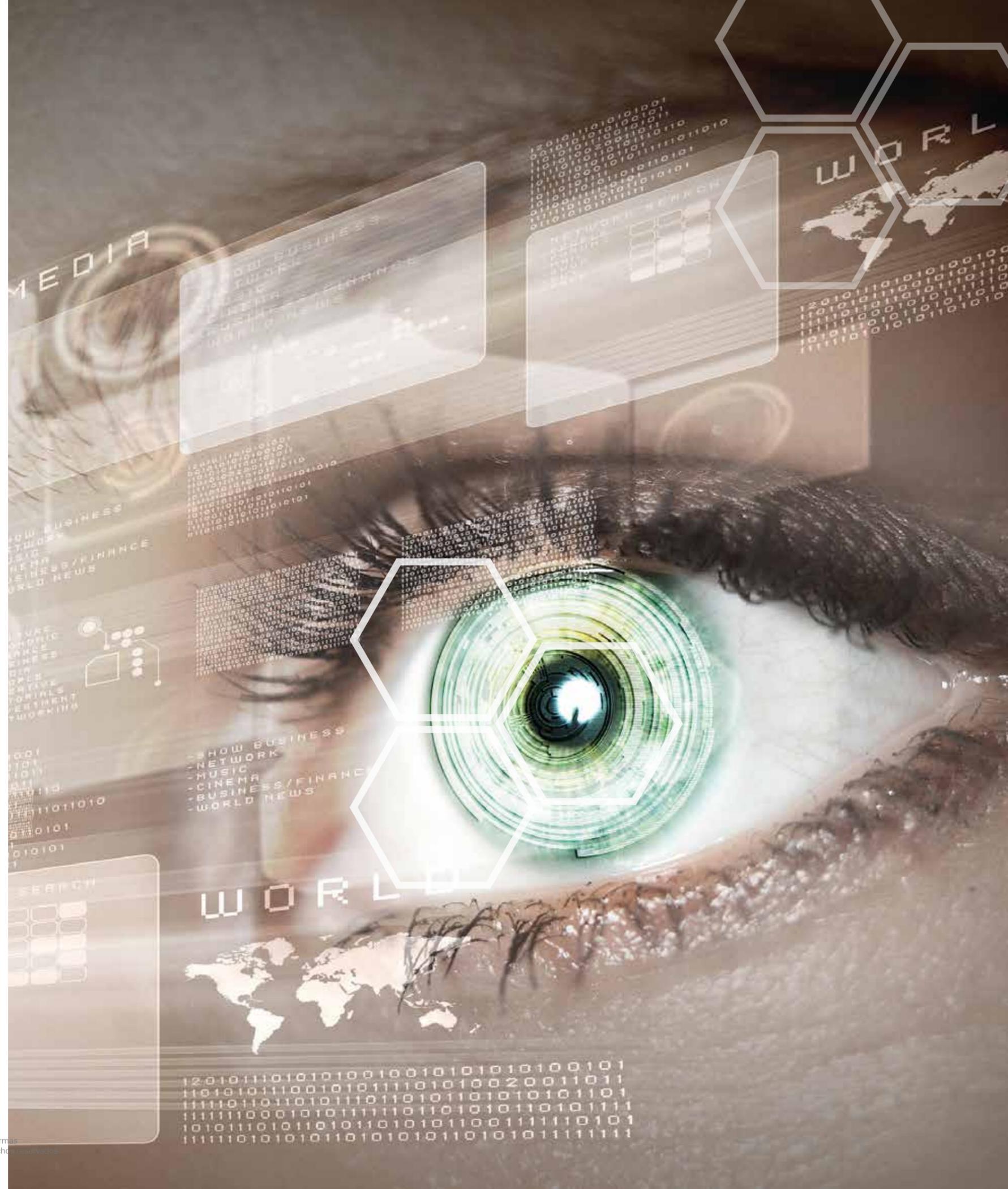


JAMIE LYON

Jamie es el responsable global de knowledge e investigación de las actividades de la ACCA y la función financiera. Ha colaborado con numerosos medios de comunicación especializados en gestión y finanzas, como Financial Times, Accountancy Age, Finance Director Europe, Finance Director Outsource Magazine ITN, y otros en varios países. Antes de incorporarse a la ACCA, se cualificó en contabilidad, y pasó su periodo formativo trabajando en el Reino Unido y en otros países para destacadas empresas cotizadas en el FTSE 100.

AGRADECIMIENTOS

Nos gustaría dar las gracias a los numerosos profesionales de KPMG y la ACCA que han participado en el estudio, Mark Warne-Smith y Tom Ross del equipo de Financial Management de KPMG en el Reino Unido, Harriet Webster y Helen Brennan del equipo de SIGHT Thought Leadership de KPMG y, naturalmente, a nuestros expertos en la materia, que han aportado valiosas contribuciones para complementar los resultados de la encuesta y el contenido del informe (Nick Mountcastle, Svilena Tzekova, Hayley Rocks, Morris Treadway, Gerard Harris y Andy Carfax).



CONTACTOS DE KPMG EN ESPAÑA

Belén Díaz Sánchez

Socia responsable de Función Financiera

Management Consulting

T: +34 91 456 34 00

E: belendiaz@kpmg.es

Benigno Prieto

Director en Función Financiera

Management Consulting

T: +34 91 456 34 00

E: bprieto@kpmg.es

www.kpmg.es

www.accaglobal.com

© 2015 KPMG Asesores S.L., sociedad española de responsabilidad limitada y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.