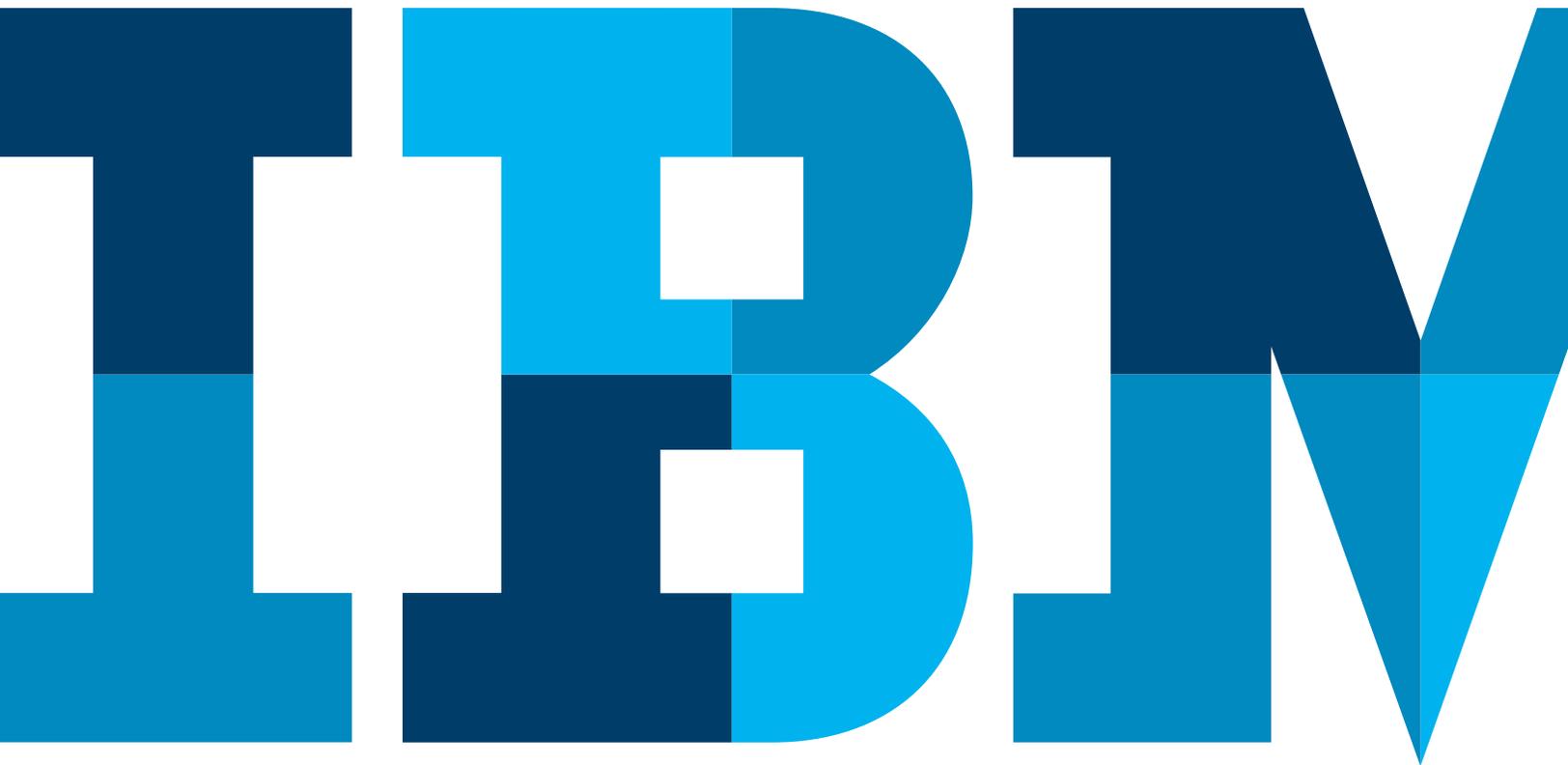


# Planificación, elaboración de presupuestos y previsiones: Guía de selección de software



## Contenido

- 2 Resumen
- 3 Retos de planificación y problemas de proceso
- 4 Orígenes de los retos de planificación
- 4 Soporte a las mejores prácticas
- 9 Cualidades primordiales de una solución moderna
- 9 Taller de evaluación
- 10 Matriz de selección de software de planificación
- 12 Conclusión

## Resumen

En esta guía se da respuesta a los retos asociados a la planificación, la elaboración de presupuestos y las previsiones en un entorno de hojas de cálculo y se destacan las ventajas que ofrece el uso de una solución de software diseñada específicamente para la planificación dinámica. Se exponen tanto los retos como los factores de negocio, incluyendo las mejores prácticas a seguir a nivel de tecnología y empresa. Además, se incluye una Matriz de selección de software para ayudar a los responsables de la toma de decisiones a seleccionar el software de planificación más adecuado en función de sus necesidades y procesos de negocio específicos.

## Visión general

El proceso de planificación —planificación, elaboración de presupuestos y previsiones e informes— plantea un enorme reto a muchas empresas, sea cual sea su tamaño o sector. La planificación es un componente fundamental en la gestión del rendimiento financiero, que contribuye notablemente al éxito o fracaso general de la empresa, especialmente en esta época de volatilidad y competencia disruptiva. De hecho, según el 2015 IBM Global C-suite Study, el 81% de los CFOs contaba con optimizar su planificación, elaboración de presupuestos y previsiones. Aunque solo el 62% de ellos tenía la sensación de estar logrando este objetivo de optimización — una brecha del 19%<sup>1</sup>. A pesar de su importancia, muchas veces la planificación

—y especialmente el proceso de elaboración de presupuestos anuales— se percibe como una tarea larga y tediosa. Sin embargo, las empresas más innovadoras entienden que cuando la planificación es dinámica y a nivel de toda la empresa, ofrece grandes oportunidades para impulsar la eficiencia de los procesos y los conocimientos del negocio.

Las empresas líderes se benefician de las nuevas tecnologías y aplican las mejores prácticas de planificación y previsión contrastadas y con ello, consiguen planes más precisos, ajustes de previsiones a tiempo y una toma de decisiones más efectiva. En resumen, estas herramientas y prácticas ahorran tiempo, reducen errores, incentivan la colaboración y fomentan una cultura de gestión financiera más disciplinada, que aporta una auténtica ventaja competitiva.

Concretamente, estas empresas son capaces de:

- Ofrecer sistemáticamente planificaciones y previsiones fiables y puntuales, así como planes de contingencia.
- Analizar situaciones en las cuales el rendimiento empieza a desviarse de la planificación y tomar medidas correctivas de inmediato.
- Reforzar el vínculo entre los objetivos estratégicos y los planes operativos y financieros.
- Mejorar la comunicación y la colaboración entre todos los participantes.
- Mejorar la toma de decisiones estratégicas, permitiendo a los líderes identificar, analizar y prever rápidamente las repercusiones de los cambios a medida que se producen.

El objetivo de esta guía es ayudar a las empresas a dar el primer paso para mejorar sus procesos de planificación, elaboración de presupuestos, previsiones y análisis. Se describe también un enfoque sistemático para la evaluación y selección de software, que alinea las mejores prácticas y la tecnología más innovadora con las principales actividades de planificación. Se pedirá a los lectores que revisen sus propios procesos de planificación, identifiquen los retos, definan los requisitos de los participantes y hagan corresponder los criterios emergentes con las distintas características y funciones de software.

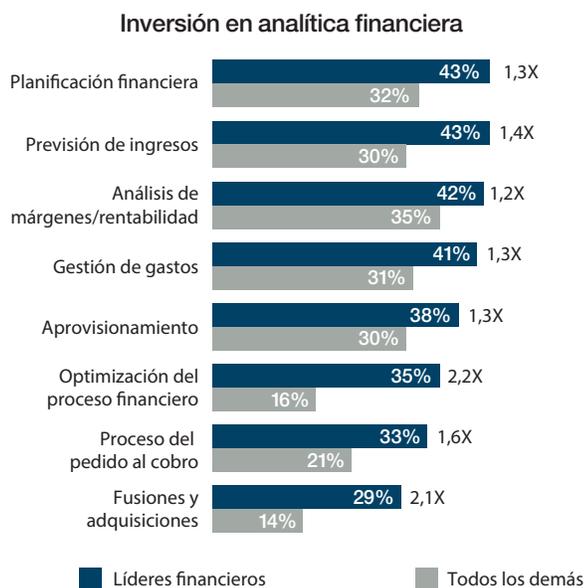


Figura 1: Los líderes financieros realizan una mayor inversión en funcionalidades de analítica que sus homólogos. —IBM Center for Applied Insights, Octubre de 2015<sup>2</sup>

## Retos de planificación y problemas de proceso

Las quejas de los responsables de la toma de decisiones en la empresa sobre los procesos tradicionales de planificación, elaboración de presupuestos y previsiones suelen coincidir:

- Las actividades de poco valor añadido consumen gran parte del tiempo.
- Los planes se desfasan rápidamente.
- Las previsiones y los informes son demasiado poco frecuentes.
- El conocimiento de las causas es insuficiente y deriva en sistemas duplicados.
- La participación en la planificación está demasiado limitada.
- Las aplicaciones y hojas de cálculo no son flexibles y no soportan un entorno dinámico.

## El poder del descubrimiento de datos

*“El proceso de descubrimiento a partir de big data permite formular nuevas preguntas y generar nuevas soluciones. Pero el descubrimiento requiere algo más que datos. Requiere nuevas funcionalidades de analítica basadas en las nuevas arquitecturas de hardware y base de datos y las nuevas técnicas de analítica para extraer patrones ocultos entre los motores de ingresos, gastos y flujo de caja, así como nuevas formas de comunicar información visualmente para estimular la mente de formas imposibles con la representación tradicional de filas y columnas de números.”*

— Steve Morlidge, Satori Partners, y Steve Player, The Player Group<sup>3</sup>

Muchos gestores de departamentos que no son el financiero pueden interpretar la planificación como una invasión periódica de su tiempo que genera un beneficio mínimo. Estos gestores pueden verse asediados por demandas de información detallada y recurrir a la estrategia de sobrestimar las necesidades presupuestarias, ya contando que las asignaciones de presupuesto no cubrirán todas sus solicitudes. También pueden sentirse bajo una constante presión por hacer más con menos, esperándose de ellos que sigan ofreciendo resultados.

Aún así, los inconvenientes son menores si se comparan con las oportunidades perdidas a causa de una planificación y previsión inflexibles e inadecuadas, especialmente en una época de volatilidad económica. Un “sistema nervioso” de planificación y previsión dinámico y bien integrado debe alinearse con las operaciones y fomentar una alta participación en toda la empresa. Un sistema así permite realizar actividades agresivas y creativas, desarrollar planes de contingencia inteligentes y mejorar significativamente la reasignación de recursos para cubrir las cambiantes condiciones de negocio.

### Orígenes de los retos de planificación

En las últimas dos décadas, las empresas han destinado una gran cantidad de recursos a implementar sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP). Pero la mayor parte de la planificación aún se lleva a cabo mediante hojas de cálculo, correo electrónico e incontables horas laborales —un enfoque ineficiente con grandes costes a largo plazo porque las hojas de cálculo no están diseñadas para soportar los procesos de planificación y previsión de toda la empresa. En algunos casos, los propios sistemas de planificación pueden frenar la capacidad de respuesta de la empresa. Existen numerosos inhibidores:

- Las reglas de negocio (fórmulas) se mezclan con datos y son propensas a errores.
- Los archivos se intercambian con frecuencia, causando problemas de control de versiones.
- No se facilita el trabajo colaborativo entre miembros de varias empresas.
- Resulta complicado presentar o analizar datos desde distintas perspectivas.
- La agregación de datos es larga y compleja.
- El modelo de negocio no se representa bien, o no se representa en absoluto.
- A menudo resulta imposible realizar cálculos complejos, análisis multidimensionales e informes.

### Soporte a las mejores prácticas

El software de planificación debe dar soporte a las mejores prácticas aceptadas para poder mejorar la puntualidad, la fiabilidad de la información y la participación por parte de todas las personas de la empresa. Un enfoque de mejores

prácticas requiere que los planificadores apliquen distintas estrategias y tácticas clave.

### Alinear planes estratégicos y operativos

La alineación continua de los planes estratégicos y operativos es vital. A fin de involucrar a los directores de departamento en el proceso de planificación, los profesionales financieros deben comunicar claramente los planes estratégicos corporativos y sus razonamientos subyacentes a aquellos que dirigen el negocio a diario.

El departamento financiero puede ayudar a traducir los objetivos estratégicos en objetivos financieros y, a su vez, en planes departamentales específicos y factores de ingresos y gastos relacionados, como el personal y el equipamiento. La conversión de objetivos estratégicos en planes operativos, así como el seguimiento y medición del rendimiento según los planes, facilita que las empresas líderes alcancen o superen sus objetivos.

---

*“Aunque serán específicas de cada sector, la mayoría de las empresas dispondrán de unas métricas no financieras, que serán los principales indicadores que incidirán sobre su estado de resultados.”*

— The Future of Planning, Budgeting and Forecasting, Encuesta de 2016, FSN Publishing Ltd<sup>4</sup>

---

### Empezar por arriba y por abajo

Un ingrediente clave del éxito para la elaboración de presupuestos y previsiones es la capacidad de alinear los objetivos financieros de arriba a abajo con los planes de abajo a arriba. Algunas empresas establecen objetivos de arriba a abajo para después trasladar el proceso de elaboración de presupuestos anuales al departamento financiero, junto con la obligación de cumplir dichas cifras. Mientras que otras elaboran planes de abajo a arriba detallados y, a continuación, conectan las cifras totales de la empresa en la parte superior para que el plan cumpla con los objetivos estratégicos.

Ninguno de estos enfoques refleja un método realista para alcanzar la excelencia en la planificación.

Los altos directivos de las empresas líderes proporcionan una orientación inicial, desde la perspectiva de arriba a abajo sobre los objetivos estratégicos y las expectativas para que los empleados y los directores de línea de negocio elaboren un plan de abajo a arriba, indicando cómo tienen previsto cumplir los objetivos establecidos. Este proceso requiere repetir con frecuencia las actividades de arriba a abajo y de abajo a arriba para su cumplimiento y reconciliación.

El resultado es un plan que cuenta con el soporte de:

- Los directores de línea de negocio, porque han ayudado a crearlo y se verán recompensados si cumplen los objetivos.
- Los altos directivos, porque los objetivos operativos se alinean con los objetivos estratégicos.
- El departamento financiero, porque añaden valor a un esfuerzo productivo y colaborativo, en lugar de exigir la participación en el proceso de elaboración de presupuestos, que algunos minusvaloran.

### Crear modelos de factores de negocio

Un buen plan o previsión se basa en un modelo con fórmulas vinculadas a los factores de negocio fundamentales. La simple importación y manipulación de cifras pasadas no refleja las causas operativas subyacentes y sus consecuencias financieras en una empresa. Es necesario crear modelos basados en factores y convertirlos en planes para garantizar la coherencia entre las funciones y fomentar la coordinación de la planificación entre las distintas funciones. Por ejemplo, conociendo las tendencias de ventas y la rentabilidad referentes a productos concretos que podrían mantener un nivel de ventas estable durante un período en otras circunstancias de poca actividad, un comercio minorista puede equilibrar la combinación de productos y los gastos de ventas, inventario y marketing para optimizar la rentabilidad. El departamento financiero puede ofrecer a los directores de operaciones un modelo que incluya información de las cifras pasadas y niveles de inventario y promociones de marketing actuales, además de fórmulas basadas en supuestos de planificación.

El soporte del departamento financiero facilita a los directores de departamentos una línea base sólida de hechos, que les sirve de punto de partida para crear sus propios planes, con información importante acerca de las relaciones de sus departamentos con otras funciones. Los directores pueden realizar ajustes en esta línea base para reflejar las condiciones de negocio más actuales. Este enfoque también fomenta la colaboración entre las distintas funciones.

### Impulsar la colaboración entre funciones

No solamente deben alinearse los planes estratégicos y operativos, sino que también deben coordinarse los planes que afectan a varias áreas funcionales. Las mejores prácticas incluyen la implicación directa de los directores de línea de negocio en un enfoque colaborativo para la planificación y las previsiones.

Además de comprender los objetivos estratégicos en general, los directores de departamento también deben conocer la planificación de otros departamentos. Por ejemplo, en una empresa que tiene previsto el lanzamiento de un nuevo producto importante, fabricación necesitará aumentar la producción, marketing necesitará incrementar la publicidad y ventas necesitará añadir más personal. A su vez, el plan de marketing también deberá incluir programas de formación para que los representantes comerciales se familiaricen con el nuevo producto. El departamento de recursos probablemente necesitará planificar nuevos empleados (recursos humanos), equipos, espacio de almacén para el inventario de productos, etc. Esta planificación colaborativa se consigue a través de un proceso iterativo que permite a los directores prever y compartir escenarios y planes de contingencia alternativos. El rol del departamento financiero también es clave para facilitar la coordinación de planes en la empresa y asegurar que las tácticas operativas se alineen con los objetivos financieros en toda la empresa.

### Previsiones continuas

La complicada situación económica actual a nivel mundial, marcada por las presiones del mercado, exige revisar las previsiones cada mes o incluso cada dos semanas. Las previsiones continuas permiten a los directores responder a preguntas críticas, tales como "¿Nuestro rendimiento se ajusta

*“El 73% de las empresas ha reconocido la adopción de un método de planificación continua en los últimos tres años.”*

— The Future of Planning, Budgeting and Forecasting, Encuesta de 2016, FSN Publishing Ltd.<sup>5</sup>

al plan?”, e incluso más importante “¿Cómo tenemos que adaptar nuestros planes para seguir avanzando?” Por ejemplo, si las previsiones de ingresos están por debajo de los objetivos, un banco o entidad de servicios financieros quizá necesite introducir nuevos productos o servicios para atraer a nuevos clientes o impedir que los clientes existentes abandonen. El departamento de marketing, aplicando un enfoque basado en modelos para elaborar previsiones, puede realizar análisis de simulación what-if para probar nuevas iniciativas de productos o servicios, examinando el impacto por región y segmento de clientes. A su vez, los miembros del equipo de ventas del banco pueden evaluar estos escenarios para ajustar su estrategia de ventas, como por ejemplo maximizando el tiempo dedicado a los clientes más rentables.

Las actualizaciones de los planes se comunican directamente al departamento financiero, que convierte las proyecciones de ventas y marketing en proyecciones de ingresos netos. Si se aplican cifras en tiempo real utilizando datos internos y externos, estas previsiones se pueden crear en pocas horas o días, agilizando las posibles acciones correctivas.

### Previsiones dinámicas

Sin duda, una de las innovaciones más prácticas para la gestión financiera empresarial son las previsiones dinámicas. Una empresa que ejecuta previsiones dinámicas siempre está mirando hacia delante, al futuro inmediato o a corto plazo, y no se rige por el calendario, es decir, el negocio no acaba el 31 de diciembre y se reinicia el 1 de enero. El período de tiempo de la previsión dinámica se extiende de dos a ocho trimestres, en función de la volatilidad del negocio. Además, la previsión debe reflejar los datos de todos los departamentos o unidades



*“Al pasar de un sistema basado en la actividad financiera anual a un entorno más dinámico, las empresas optan cada vez más por aplicar una previsión dinámica, como una previsión de cinco trimestres. En muchos casos, las previsiones dinámicas se actualizan trimestral o mensualmente, reduciendo el tiempo de ciclo con una capacidad de reacción, realineación y preparación más rápida en toda la empresa.”*

— Steve Player y Steve Morlidge, Business Forecasting: Six Design Principles for Healthier Forecasts, The Beyond Budgeting Roundtable<sup>7</sup>

de negocio, no solo el financiero. “El objetivo del proceso es la coordinación de las distintas partes de la empresa utilizando las estimaciones más actuales disponibles de lo que probablemente va a ocurrir”, según Steve Player, Director de programas en Norteamérica de The Beyond Budgeting Roundtable<sup>6</sup>. “Se pueden incluir planes de acción para corregir tendencias negativas o para explotar desarrollos positivos, debatiendo su probabilidad de éxito. Estos planes se pueden hacer dinámicos, en función del movimiento de los indicadores principales.”

La planificación debe ser un proceso continuo, en el cual los directores puedan consultar con frecuencia los datos de rendimiento interno y externo más recientes de la empresa. Los participantes deben poder probar nuevos planes y modificar planes existentes en base a nueva información procedente de distintas fuentes, incluyendo otros directores, cifras mensuales, revisiones de objetivos de arriba a abajo y los principales indicadores de mercado, tales como consultas de clientes, información de la cartera de ventas o datos externos de mercado. El departamento financiero debe poder unificar rápidamente los datos de los planes de todas las áreas de la empresa y distribuir la nueva información. Este proceso mejorará la toma de decisiones en áreas como el establecimiento de precios, familia de productos, combinación de canales, asignaciones de capital y cambios en la organización.

### Gestionar contenidos sobre los que se puede actuar – reducir los que no

Los directores podrán elaborar mejores planes si se centran en aquellos contenidos sobre los que se puede actuar, evitando detalles innecesarios. Aunque la información detallada facilita el seguimiento de auditoría e influye en las ideas de los directores, no implica necesariamente que el plan elaborado sea mejor. La gestión de contenidos materiales requiere la atención en toda aquella información que tenga una repercusión significativa sobre los gastos, ingresos, capital y flujo de caja.

La gestión de contenidos ayuda a la empresa a:

- *Evitar la falsa precisión.* Un modelo complejo puede no ser más preciso que un modelo más sencillo. Más detalles y cálculos complejos pueden conducir a los directores a la trampa de hacerles creer que su plan es más preciso.

---

*“Pero más detalle no siempre se traduce en una mayor precisión. De los encuestados que realizan previsiones en más detalle y aquellos que no, un porcentaje similar (38% y 39%) realizó un pronóstico dentro del 5% de ingresos.”*

— The Future of Planning, Budgeting and Forecasting, Encuesta de 2016, FSN Publishing Ltd.<sup>8</sup>

- 
- *Supervisar cuentas volátiles, no estables.* Es mejor dedicar sus esfuerzos a gastos fluidos, como el personal o los complementos salariales.
  - *Agregar cuentas.* Una previsión no tiene que reflejar el mismo nivel de detalle que el libro mayor de contabilidad. Aunque este tenga 15 cuentas distintas para viajes, los directores muchas veces planifican utilizando una sola cuenta.

### Puntualidad y fiabilidad

Muchas empresas cuentan con un proceso de planificación ineficiente e inflexible para el presupuesto anual. Los largos procesos de distribución y consolidación prácticamente garantizan que los datos del plan estén desfasados y sean irrelevantes incluso antes de su publicación —y los planes basados en datos y suposiciones erróneas tienen poco o nulo valor. Las mejores empresas reducen sus ciclos de planificación implementando las mejores prácticas que aquí se describen y utilizan tecnología innovadora para gestionar las agregaciones y consolidaciones presupuestarias bajo demanda. La tecnología resulta particularmente efectiva para mejorar los plazos y la fiabilidad en las consolidaciones de planes. Más concretamente, la consolidación de planes bajo demanda elimina la necesidad de procesar resultados manualmente y habilita un proceso de planificación más coherente y preciso. Los informes de varianza entregados entre dos y cuatro días después del cierre de ejercicio permiten a los directores evaluar su rendimiento de forma inmediata y ajustar sus actividades de negocio.

A nivel operativo, este tipo de planificación es menos costoso y genera unos resultados más precisos que los procesos que siguen muchas empresas actualmente. A nivel estratégico, unos planes financieros fiables y puntuales proporcionan una orientación más creíble para los participantes y agilizan la toma de decisiones de negocio mejor informadas.

### **Plantillas de mejores prácticas**

El uso de plantillas preconfiguradas de mejores prácticas o modelos de planificación ayuda a las empresas a reducir el riesgo inherente a la implementación y a acelerar la generación de valor. Varios proveedores de software ofrecen plantillas de mejores prácticas para actividades como la gestión de gastos, la planificación de recursos o de capital, el análisis de rentabilidad o la planificación de los márgenes de ventas, para una amplia gama de áreas funcionales y sectores. Gracias a estas plantillas, las empresas pueden crear modelos más rápidamente y establecer conexiones dinámicas que mantengan sincronizados los objetivos estratégicos, los planes operativos, las personas y las iniciativas cuando cambien las condiciones de negocio. Por su parte, los ejecutivos pueden consultar fácilmente el impacto de los cambios propuestos en los planes operativos sobre las finanzas de la empresa. Los directores de unidades de negocio y funcionales pueden ajustar rápidamente las asignaciones de recursos en función de los objetivos corporativos. Además, las directrices y las políticas corporativas se comunican y se aplican sistemáticamente en toda la empresa.

### **La tecnología da soporte a las mejores prácticas**

Las empresas líderes reconocen que la planificación basada en hojas de cálculo impide la implementación de las mejores prácticas de planificación y previsión. Por ello, se han pasado a soluciones que cubren todo el proceso de planificación – analítica, modelado, aportaciones y elaboración de informes – en una plataforma de planificación común con requisitos de infraestructura claros, que les permite planificar y re-planificar con rapidez, utilizando los mismos o menos recursos. Agilizar el proceso de planificación requiere herramientas tecnológicas, que den soporte a un enfoque rápido, flexible y adaptable. Una solución dedicada para la planificación, la elaboración de presupuestos y previsiones permite a las empresas implementar las mejores prácticas.

### **Opciones de despliegue: En local, en cloud o ambas (híbrido)**

A la hora de seleccionar una solución, deben considerarse las distintas opciones de despliegue. Lo ideal sería una solución capaz de migrar entre los modelos cloud, en local e híbrido según la necesidad del momento, proporcionando las mismas funcionalidades de planificación, independientemente de dónde resida la solución. El coste de las soluciones cloud suele ser inferior que si se instalan en local, principalmente porque el mantenimiento, el alojamiento y el soporte recaen sobre el proveedor de software. Por lo general, el cloud permite a las empresas añadir usuarios a su voluntad y las actualizaciones de funcionalidad son automáticas, aunque se puede solicitar la opción de posponer las actualizaciones de versión. Algunas empresas prefieren las soluciones en local por motivos técnicos o de negocios, ya que aún existen reticencias sobre la seguridad de las soluciones en cloud, a pesar de que su seguridad ha mejorado hasta el punto en que apenas existe diferencia entre la seguridad ofrecida por las soluciones cloud, en local e híbridas. En cualquier caso, cada empresa tiene sus propias necesidades de despliegue y a muchas les gusta la flexibilidad de la instalación en local en algunas ubicaciones y en el cloud en otras. Por tanto, la flexibilidad de configuración es clave para cubrir las cambiantes necesidades de una empresa en crecimiento.

## Cualidades primordiales de una solución moderna

Al evaluar y seleccionar el software para la planificación, la elaboración de presupuestos y previsiones, las empresas líderes buscan soluciones que cumplan los siguientes requisitos:

- *Adaptables.* La capacidad de cambiar rápidamente los modelos en base a los datos y los prototipos de las unidades de negocio y de rehacer las previsiones periódicamente permite a las empresas responder a los cambios de negocio con la frecuencia necesaria.
- *Puntuales.* La información siempre está actualizada porque los usuarios de las líneas de negocio contribuyen directamente en la base de datos de planificación central. Las consolidaciones y los despliegues se realizan automáticamente, facilitando el cumplimiento de los plazos.
- *Integradas.* La planificación, el análisis, el flujo de trabajo y la elaboración de informes residen en una plataforma común. Los directores no tienen que mantener sistemas de planificación “duplicados”.
- *Colaborativas.* La planificación distribuida basada en web permite participar en cualquier momento y lugar, con una conexión segura.
- *Dirigidas por el departamento financiero.* Como el departamento financiero es el responsable del proceso de planificación general, sus miembros comprenden mejor lo que se necesita, en términos de flexibilidad y facilidad de uso del software, tanto en las actividades de modelado como en las cotidianas.
- *Eficientes.* Los directores de finanzas y de departamento deben poder dedicar menos tiempo a gestionar los datos y más tiempo a gestionar el negocio.
- *Relevantes.* Las vistas personalizadas para los usuarios facilitan su adopción, y las funcionalidades de fórmulas permiten modelar todos los factores de negocio relevantes.
- *Precisas.* Los planes contienen menos errores porque se eliminan los enlaces rotos, los datos obsoletos, los despliegues incorrectos y los componentes inexistentes.

La evaluación de las características y el soporte de producto de un proveedor es una tarea compleja, que requiere analizar la funcionalidad del software, su valor para el proceso de planificación y su capacidad para dar soporte a las mejores prácticas de planificación. Existen también factores intangibles, como el soporte del proveedor, las conexiones de las comunidades de usuarios y el compromiso con el éxito del cliente, una vez realizada la venta.

La clave reside en no evaluar únicamente las características del producto, sino también el modo en que dichas características se implementan y quién las ha implementado. Asimismo, es importante probar cualquier solución de planificación que tendrá un gran número de usuarios y que jugará un papel crucial en el rendimiento de la empresa.

## Taller de evaluación

Por lo tanto, es muy recomendable realizar un taller para evaluar no solo las características de la solución, sino también la forma en que se elabora, se distribuye y se informa de un plan. Debe definirse un proceso de negocio específico (capital, plantilla o gasto) como contexto para la evaluación de las características del producto y los factores intangibles, como la facilidad de desarrollo, roles, referencias y soporte al cliente.

La siguiente matriz relaciona las mejores prácticas con las características del producto para facilitar el proceso de evaluación y ayudar a priorizar las características y evaluar su correlación con las ofertas de los proveedores.

## Matriz de selección de software de planificación

Categoría de la característica	Puntuación	Importancia/peso (1=menos importante, a 5=más importante)	Proveedor X (Peso*Puntuación)	Proveedor Y (Peso*Puntuación)	Proveedor Z (Peso*Puntuación)
<b>Planificación dinámica mezclada con analítica</b>					
Análisis what-if bajo demanda (en memoria)					
Análisis individualizado y prototipos de planes compartidos con otros planificadores					
Análisis de rentabilidad – vinculado al modelo de plan – para optimizar el rendimiento del negocio					
Elaboración de informes bajo demanda					
Espacio de trabajo personalizado con vistas personalizadas					
Funcionalidades de analítica predictiva					
Análisis integrado mediante gráficas					
<b>Alinear planes estratégicos y operativos</b>					
Desarrollo de aplicaciones modulares					
Planificación operativa alineada con la planificación financiera para mejorar las decisiones con la vinculación de aplicaciones.					
Soporta todo el ciclo de vida de la planificación, desde la persona, pasando por el grupo hasta la empresa					
<b>Modelar factores de negocio/aplicaciones de planificación</b>					
Modelado guiado con interfaz gráfica					
Cálculos basados en factores					
Dimensión independiente de los modelos					
Entorno de desarrollo multicubo					
Facilidad de desarrollo por analistas financieros/de negocio					
<b>Gestionar contenidos</b>					
Flujo de trabajo en tiempo real					
Vistas definidas por el usuario					
Seguridad basada en roles					
Cliente web					
Cliente de escritorio personal					
Cliente de Microsoft Excel					
Soporte de anotaciones					
<b>Soporta una planificación fiable y puntual</b>					
Consolidación de planes bajo demanda					
Cargas de datos automatizadas entre sistemas transaccionales					
Conector cert. para la planificación de recursos empresariales (ERP)					
Elaboración de informes estándar					
Análisis multidimensional					
Creación de paneles de control y tablas de puntuación					
Modos de planificación distribuida y conectada					
Tipos de plan para entradas corporativas, jerárquicas y continuas					

<b>Categoría de la característica</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Importancia/peso</b> (1=menos importante, a 5=más importante)	<b>Proveedor X</b> <b>(Peso*Puntuación)</b>	<b>Proveedor Y</b> <b>(Peso*Puntuación)</b>	<b>Proveedor Z</b> <b>(Peso*Puntuación)</b>
<b>Plantillas de mejores prácticas (modelos preconfigurados)</b>					
Planificación de gastos de capital					
Planificación de gastos					
Balance de ingresos, balance y flujo de caja integrados					
Análisis de rentabilidad					
Planificación de la fuerza de trabajo					
Planificación de márgenes de ventas					
<b>Perfil de la compañía</b>					
Calidad de las referencias					
Ingresos					
Número de empleados					
Número de clientes					
Número de referencias del sector					
Valoraciones de analistas de mercado independientes					
Implementación y soporte					
Metodología de implementación					
Opciones de formación					
Horas de soporte					
Comunidades de usuarios					
Foros de clientes					
Base de conocimiento online					
Soporte a red de socios					
Consultoría de proveedor					
Calidad de la documentación					
<b>Soporte a la infraestructura de TI</b>					
Soporte a base de datos					
Soporte a LDAP					
Inicio de sesión único					
Soporte al portal					
API abierta					
Soporte a metadatos					
Soporte a MDX					
Soporte a HTTPS					
<b>Opciones de despliegue</b>					
Cloud					
En local					
Híbrido					
<b>Puntuación total</b>					

## Conclusión

El éxito en la implementación de una solución de planificación depende de la orquestación entre tecnología, procesos de negocio y mejores prácticas. En esta guía de selección se describen los principios clave que ayudan a una empresa a alinear sus procesos de negocio con sus requisitos tecnológicos durante el proceso de selección de software de planificación, elaboración de presupuestos y previsiones. Al aplicar las mejores prácticas al proceso de planificación, facilitadas por la correcta implementación de una solución de planificación, mejorará significativamente el rendimiento financiero y operativo de la empresa. Los resultados finales son una mayor visibilidad de las carencias de rendimiento y de acciones alternativas, previsiones más fiables y el compromiso compartido con objetivos alcanzables.

## Acerca de IBM Analytics

El software IBM Business Analytics proporciona conocimientos prácticos para mejorar el rendimiento del negocio. IBM ofrece un portfolio completo de aplicaciones de business intelligence, analítica predictiva y avanzada, rendimiento financiero y gestión de estrategias, gobierno, riesgo y conformidad y analítica.

Gracias al software de IBM, las empresas pueden identificar tendencias, patrones y anomalías, comparar escenarios de simulación, prever posibles amenazas y oportunidades, identificar y gestionar riesgos de negocio y planificar, elaborar presupuestos y prever recursos. Estas amplias funcionalidades de analítica permiten a nuestros clientes de todo el mundo comprender mejor, anticiparse y definir los resultados del negocio.

## Información adicional

Para obtener más información o contactar con un representante, visite [ibm.com/analytics](http://ibm.com/analytics).

## Solicite una llamada

Para solicitar una llamada o formular una pregunta, vaya a [ibm.com/business-analytics/contactus](http://ibm.com/business-analytics/contactus). Un representante de IBM responderá a su solicitud en dos días hábiles.



© Copyright IBM Corporation 2018

IBM Corporation  
Route 100  
Somers, NY 10589

Producido en España  
Febrero de 2018

IBM, el logotipo de IBM e [ibm.com](http://ibm.com) son marcas de International Business Machines Corp., registradas en numerosas jurisdicciones de todo el mundo. Otros nombres de productos y servicios pueden ser marcas registradas de IBM u otras empresas. Existe una lista actualizada de marcas registradas de IBM en la Web, en el apartado "Copyright and trademark information" de [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Microsoft y Excel son marcas registradas de Microsoft Corporation en los Estados Unidos y otros países.

El contenido de este documento se considera actualizado en la fecha inicial de su publicación y puede ser modificado por IBM en cualquier momento. No todas las ofertas están disponibles en todos los países en los que opera IBM.

LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA EN ESTE DOCUMENTO SE DISTRIBUYE "TAL CUAL", SIN GARANTÍA ALGUNA, YA SEA EXPRESA O IMPLÍCITA, INCLUYENDO TODA GARANTÍA DE COMERCIALIZACIÓN, IDONEIDAD PARA UN FIN CONCRETO O INFRACCIÓN DE DERECHOS DE TERCEROS. Los productos IBM están garantizados de acuerdo con los términos y condiciones de los contratos con arreglo a los cuales son facilitados.

- 1 *Redefiniendo el rendimiento: Conclusiones del Global C-suite Study – Perspectivas del CFO*, IBM Institute for Business Value, febrero de 2016  
[ibm.com/services/c-suite/study/studies/cfo-study/](http://ibm.com/services/c-suite/study/studies/cfo-study/)
- 2 "Capitalizing on analytics in finance: Creating trusted insights for the enterprise," IBM Center for Applied Insights, octubre de 2015
- 3 Steve Player y Steve Morlidge, *Business Forecasting: Six Design Principles for Healthier Forecasts*, The Beyond Budgeting Roundtable, 2010.
- 4 Gary Simon, *The Future of Planning, Budgeting and Forecasting, Encuesta de 2016, Insights from the FSN Modern Finance Forum on LinkedIn*, FSN Publishing Limited, noviembre de 2016
- 5 Ibid
- 6 Steve Player, Steve Morlidge, *Business Forecasting: Six Design Principles for Healthier Forecasts*, The Beyond Budgeting Roundtable, 2010.
- 7 Steve Player y Steve Morlidge, *Business Forecasting: Six Design Principles for Healthier Forecasts*, The Beyond Budgeting Roundtable, 2010.
- 8 Gary Simon, *The Future of Planning, Budgeting and Forecasting, Encuesta de 2016, Insights from the FSN Modern Finance Forum on LinkedIn*, FSN Publishing Limited, noviembre de 2016



Recicle este documento