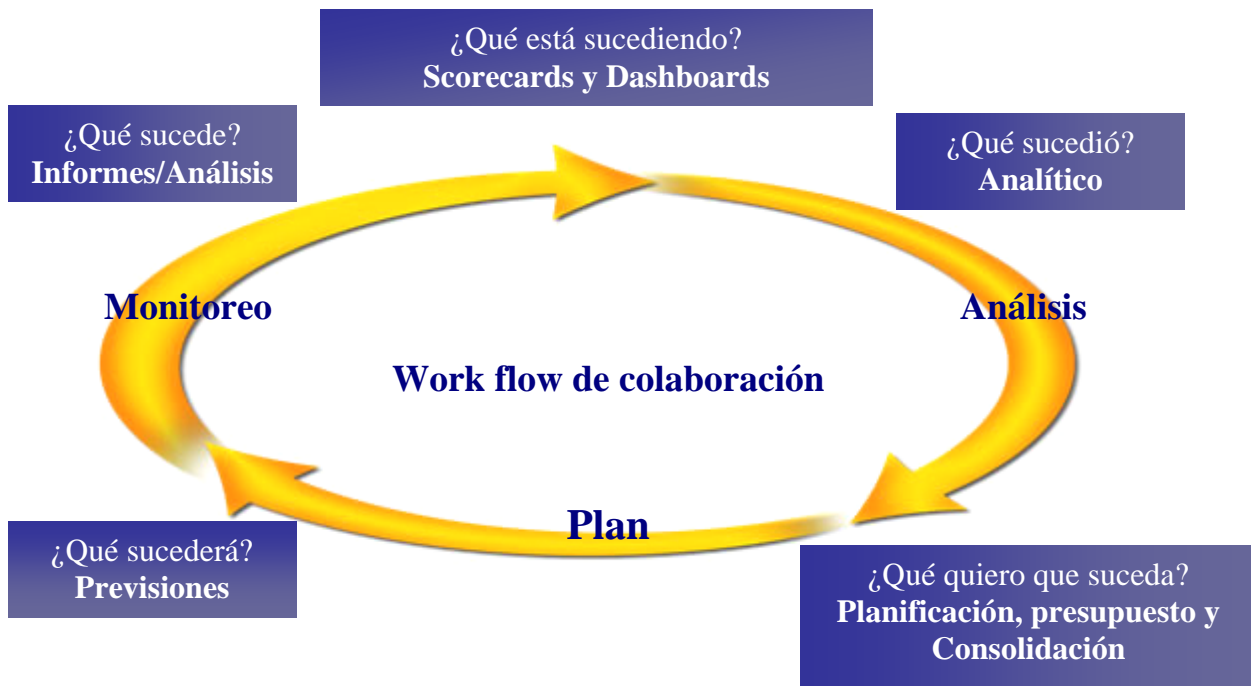


## CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMET CPM



### LAS MEJORES PRÁCTICAS PARA LA PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN

“Este documento trata las mejores prácticas que importantes compañías adoptan para realizar presupuestos y planificación. Incorpora elementos de su infraestructura corporativa: Personal, procesos y herramientas”.

*Los tres elementos que más desean cambiar:*

*“El tiempo que toma recaudar datos”*

*“Herramienta de datos crecientes”*

*“Procesos por los cuales los datos son recolectados”*

**John Cummings,  
Business Finance,  
Febrero 2005.**

## **INTRODUCCIÓN**

Los continuos cambios en el clima de los negocios retan constantemente a las compañías a buscar nuevas prácticas efectivas y eficaces. No obstante, comunes limitaciones presupuestarias, impiden a las compañías avanzar y se han convertido tan universales y aceptados que es cada vez más dificultoso cambiar para mejorar. Flexibilidad, precisión y control por encima del proceso presupuestario son los tres factores prominentes que hacen lenta esta evolución.

Muchos profesionales en finanzas desean alcanzar una gran imagen de la posición de la compañía por medio de la flexibilidad de evaluar y entender el efecto de varios factores. Desean tener la habilidad para revisar cualquier presupuesto corriente o de años anteriores, agregar/remover cuentas o cambiar supuestos de presupuestos con facilidad. No obstante, con la falta de flexibilidad en sus actuales herramientas, la profundidad en entendimiento y conciencia son muy limitadas.

La integridad de datos y los temas de control son también retos comunes que las compañías reportan durante el proceso presupuestario. Todo este proceso puede llegar a ser muy dificultoso de manejar y muchos accionistas empiezan a carecer de datos precisos y fiables. Profesionales en Finanzas y Control consumen mucho tiempo valioso liándose con los vacíos y errores en los datos. Primer factor clave en el controlling.

Claro, presupuestar es un mal necesario, que si se hace incorrectamente, puede llevar a desastres y angustias a toda la compañía. Aún, con la resolución de estos puntos las compañías realmente pueden ganar una tangible ventaja competitiva con un presupuesto efectivo y la optimización de sus recursos. Con una vista comprensiva de datos financieros y no financieros, usted estará dispuesto a realizar mejoras, tomar más decisiones con información adecuada, usted podrá entender con precisión y fiabilidad el verdadero costo de sus productos y servicios, además el proceso presupuestario será más eficiente – finalmente será más impórtate brindar mayor tiempo a un análisis avanzado, mejorar el trabajo en equipo y los datos propios.

*“El enfoque está ahora en la calidad de la información y la habilidad que tenga la compañía para analizarla”.*

**Meter Krass,**  
**CFO, IT**  
**15 de Setiembre, 2003.**

*“Más de la mitad de responsables corporativos financieros mencionan que el mayor reto en la preparación de adecuados pronósticos está en la cantidad de tiempo que esto toma para la recolección de datos, de acuerdo con un sondeo de Accenture de 200 financieros, del tesoro y ejecutivos de manejo de efectivo en los Estados Unidos de Norte América y el Reino Unido”.*

**Jhon Cummings,**  
**Business Finance,**  
**Febrero, 2005.**

## **MEJORES PRÁCTICAS ALCANZABLES Y MEDIBLES**

Este documento se enfoca en las mejores prácticas que permitirán a la empresa transformar el ciclo de planificación en un proceso revolucionario, brindando retornos tangibles e intangibles para la organización y retornar el liderazgo al departamento de finanzas.

### **1. Identificar la infraestructura de soporte del proceso presupuestario.**

Entender los componentes que son la base de su plan presupuestario es crucial para presupuestos efectivos. Desde empleados y conocimientos, hasta procesos y tecnología, son conciente de como estos componentes afectan sus negocio y desempeño. Se debe comenzar por un correcto acceso a los niveles de habilidades de los empleados, asignar tareas y responsabilidades como corresponda. Los empleados que están formados (y en formación) apropiadamente en las tareas, ofrecen mejor estabilidad a la compañía y en los puntos del plan presupuestario.

Una vez que a los individuos se les ha asignado tareas y responsabilidades, el siguiente paso crucial es proveer de correctas herramientas y procesos para que ellos lo puedan completar satisfactoriamente. Subsecuentemente, para asegurar el proceso presupuestario, éste debe de ser bien documentado y comunicado, la herramienta va a ofrecer flexibilidad y control a través del proceso.

Con la correcta asignación de recursos, la transferencia de conocimiento incrementa y la dependencia en la persona clave decrece. Las organizaciones, siguiendo esta mejor práctica, dedican más tiempo a enfocarse en el análisis de información pertinente, en lugar de manejar el proceso.

### **2. Define un proceso presupuestario.**

El proceso presupuestario ayuda a asegurar el flujo entre fases de planeamiento e identificación de procedimientos más eficientes.

Evite la tentación de saltar la creación de un buen pensamiento de proceso presupuestario. Este es esencial para la colocación de la fase preparatoria para un exitoso y eficiente ciclo presupuestario. Para comenzar, identifique el proyecto usando herramientas como necesidades de análisis y consultas de manejo de proyecto. Para un efectivo proceso presupuestario, debe estar claramente definido lo siguiente:



*“Setenta y tres por ciento de demandantes, indican que ellos han estado usando hojas de cálculo de Excel. Hoy, dos años más tarde, el sesenta y nueve por ciento de participantes sobrevivientes aún dicen que usan el mismo software”.*

**Tad Leía,  
Business Finance,  
Agosto 2005.**

Con un una clara definición del presupuesto, las compañías estarán en la situación de realizar mejoras, tomar decisiones con más información y podrán reconocer el verdadero costo de productos y servicios.

Un presupuesto eficiente le da mayor tiempo para el análisis y promueve la habilidad de actuar rápidamente ante el cambio.

### **Por favor ver apéndice A para una ilustración de proceso presupuestario.**

**Nota:** El punto de inflexión es la finalización de su presupuesto, la adaptación o ajustes necesarios de su presupuesto y el equilibrio de sus datos. El punto exacto donde el avance del proceso presupuestario puede ocurrir. Investigando en su infraestructura de información y estableciendo cinco plataformas de proceso presupuestario, colocando Metas y Objetivos, Planeamiento y Preparación, Manipulación de datos presupuestales, finalizando el presupuesto & Adaptándolo, Monitoreando resultados y Midiendo éxitos, el punto de inflexión puede ser alcanzado.

Invirtiendo en su información y creando un repositorio de datos le brindará un mayor retorno sobre su información. Pronosticando información, utilizando análisis de tipo “**qué pasaría si**”, creando cualquier estilo de informes corporativos, “dashboarding”, preformando análisis de ventas, alcanzara una mejor y concisa visión de futuro para su compañía y/o negocio.-

### **3. Elige un software dedicado a la planificación y presupuesto.**

Las compañías generalmente buscan aplicaciones de software para incrementar la eficiencia, precisión y consistencia de sus procesos de planificación, presupuesto y reporting. Las aplicaciones de hoy en día hacen fácil adaptar tareas que son difíciles o imposibles sin el uso de la tecnología. Como una mejor práctica, invertir en un paquete que no solo convierta parte de la gestión del rendimiento del negocio / gestión del rendimiento corporativo sino que también automatice el proceso y aporta al departamento de finanzas un componente de Business Intelligence.

Paquetes como PROPHIX, Hyperion, Congnos y Outlooksoft ofrecen estas soluciones. Investigue a fondo las varias opciones y elija el software que mejor se una con las necesidades. Hablar con consultores especialitas y/o corporativos, atender conferencias de usuarios, y revisar el modelo de ciclo de vida del software para entender todas las opciones. La clave es tener una tecnología que trabaje

para la compañía con sus actuales y futuros requerimientos.

#### **4. Establece y define el nivel correcto de presupuesto.**

*“Simplificar su proceso existente y enfocándose en algunos indicadores claves de rendimiento son los más importantes y dinámicos para su negocio”.*

**Tad Leahy,  
Business Finance.  
Agosto, 2005.**

Proveer el presupuesto de demasiado detalle puede ser tan ineficiente como con poca información. El tiempo gastado en enfocarse en los detalles que no influyen en el plan pueden ser mejor gastado en otro lado. Sólo provea los detalles que son más significantes para el presupuesto. Por ejemplo, ¿es necesario planear un presupuesto para clips de papeles o un presupuesto para gastos generales de la oficina es suficiente? Alternativamente, puede ser que un presupuesto para gastos totales es adecuado. Recuerde que los presupuestos no necesariamente reflejan los detalles de datos actuales (ejemplo. General Ledger o ERP). Los presupuestos son dibujos para poder seguir los datos relevantes de su negocio y sus variaciones, los detalles de los datos o análisis detallados siempre están disponibles en los datos reales del sistema central de la empresa.

Con un correcto nivel de detalle en los presupuestos, todos los datos accesibles son relevantes. Esto reduce el tiempo requerido para hacer el presupuesto y su revisión. Por último, un plan presupuestario exitoso provee los detalles suficientes para las pretensiones y decisiones presupuestarias y ofrecer siempre la flexibilidad para ajustarse a las necesidades de las finanzas de la compañía.

#### **5. Define las claves medibles del rendimiento (indicadores).**

Los indicador clave de rendimiento (KPIs = Key performance Indicator) son medidas financieras y no financieras, usadas para cuantificar objetivos para reflejar el rendimiento estratégico de una organización. KPIs ofrece un mejor entendimiento de las claves con las que se maneja el negocio, las cuales, últimamente, se obtienen con una inversión aceptable en tiempo y dinero. Estos miden y ayudan a controlar el estado presente del negocio.

Dependiendo de la industria en la cual se desarrolla su organización, pueden encontrarse específicos KPIs como informes de tendencia o informes anuales para algunas compañías (excepciones). Cada industria tendrá sus únicas medidas para determinar la salud financiera de una organización. Ejemplos de KPIs comúnmente usadas son crecimiento de ingresos, crecimiento de ganancias, reducción de deudas y EBITDA margen.

*“Para que un presupuesto sea efectivo, este se debe de mezclar suavemente con el plan estratégico de la compañía. No obstante, el sondeo del 2005, mostró que muchas organizaciones no eran capaces de integrar el proceso presupuestario con scorecard y gestión de medición. En general, sólo el 15% mencionó que estos elementos estaban cercanamente integrados”.*

**Tad Leahy,  
Business Finance,  
Agosto, 2005.**

Como mejor práctica, limite el KPIs en aquellos factores que son cruciales para alcanzar las metas de la organización. Estos deben de reflejar las metas de la organización, deben ser la clave para el éxito y deben ser medibles. Un buen KPIs incluye la definición, la medición (como se miden las KPIs) y la meta final. Una vez que los KPI han sido definidos, deben de ser claramente comunicados a través de toda la organización. Con todos los departamentos que enfocados en el mismo objetivo y referente, la compañía detecta y mejora las ineficiencias internas y aclara las metas (objetivos).

## **6. Planificación y presupuestación un proceso colaborativo.**

El ganar un mejor entendimiento del proceso de planificación y presupuestario, involucra recursos a través de todos los niveles de la organización – existen supervisores que define la dirección, los Directivos validan los detalles, y quienes presupuestan reúnen la información. Por ejemplo, para un proceso de aprobación de presupuesto, los ejecutivos de dirección necesitan decidir sobre una estrategia del negocio, los directores necesitan implementar el plan y quienes presupuestan necesitan proveer los datos necesarios.

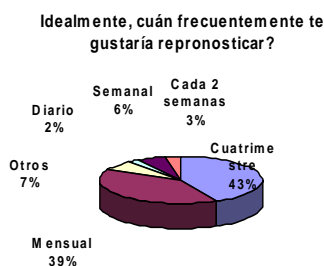
Un proceso colaborativo ofrece una mejor contabilidad y una mejor ejecución de la estrategia colaborativa. Para llegar a esto, use reuniones gerenciales, forum de retroalimentación y encuestas como herramientas.

## **7. Sincronice tareas operativas con planes estratégicos.**

Es importante que las operaciones del día a día apoyen el plan corporativo para asegurar que los esfuerzos de planificación son coherentes a través todos los niveles de departamentos de la organización. Muchas compañías exitosas soportan esa mejor práctica mediante la extensión del plan estratégico corporativo desde el TOP manager a todo el resto de la compañía. Por ejemplo, una ves el manager superior dio las metas estratégicas, finanzas las traduce a metas en su plan específico de departamento, quienes manejan los gastos y enlazan incentivos.

Los managers de departamentos consecuentemente usan estas especificaciones para operar en la parte que les corresponde.

Caminando, midiendo y documentando, son los siguientes pasos para mantener el éxito de las operaciones y metas estratégicas. Con la sincronización de tareas operativas y plan estratégico, la fase de detección y ajuste se convierte más eficiente, y las compañías ganan la ventaja competitiva de alcanzar claros objetivos corporativos.



**Tad Leahy,**  
**Business Finance,**  
**Agosto, 2005.**

## 8. Alineé la asignación de recursos con los objetivos estratégicos.

En toda compañía, cada función requiere de recursos – algunos carecen y otros tienen en exceso. Para evitar recursos tirados, identifique, priorice, e invierta en proyectos que se alineen con la estrategia corporativa. Con una clara definición de estrategias, riesgos y oportunidades, las compañías pueden invertir mejor en proyectos que le podrían producir resultados deseados.

Antes de destinar recursos, destacadas compañías definen sus objetivos y estrategias, e identifican la clave del rendimiento (métrica) que se alinee con el plan corporativo. El uso de las herramientas de inteligencia de Negocio (BI) ayuda a los responsables a identificar riesgos y oportunidades, permiten la apropiada asignación de recursos de los proyectos que sostienen la clave de los objetivos.

Dashboarding, scorecarding y escenarios “qué sucedería si” ayudan a monitorear resultados, lo cual es esencial para el éxito del esfuerzo de asignación.

Esta práctica se focaliza en acciones correctas y en la investigación que permite a las compañías a redefinir y mejorar el proceso. Con un cercano alineamiento de asignación de recursos y objetivos, la productividad y la precisión incrementarán, beneficiando la salud de toda la organización.

## 9. Sea exacto y preciso.

Muchas compañías luchan contra el tiempo que se consume en el proceso de planificación. Algunos ciclos de presupuesto toman más de seis meses, lo cual resulta tener datos irrelevantes en el momento en el que el plan está operativo. Con una clara definición de KPIs, el plan del proyecto, y la línea de tiempo, los ciclos de planificación podrían ser preparados en dos meses. Por ejemplo, una compañía llevando una agenda puede completar el ciclo de planificación en 5 semanas:

- Semana 1: Definir metas corporativas y operacionales, así como KPIs, y relacionarlo con incentivos.
- Semana 2: comunicar el proceso de planeamiento a la compañía y aprobar la retroalimentación.
- Semana 3: Complete el primer paso del presupuesto
- Semana 4: Complete el segundo paso del presupuesto
-

*“Otros retos para mejorar el proceso presupuestario incluye hacer grandes cambios a los procesos existentes y obteniendo la aceptación de los empleados hacia el nuevo sistema presupuestario”*

**Tad Leahy,**  
**Business Finance,**  
**Agosto, 2005.**

- Semana 5: Finalice el presupuesto y comuníquelo a los departamentos.

A causa de ciclos cortos, la información se mantiene actualizada y relevante. Aplicando las mejores practicas y apalancada tecnología, importantes compañías han sido capaces de crear ciclos de planeamiento rápidos, permitiendo recursos y tiempos eficientes hacia los objetivos.

### **10. Manejo de condiciones cambiantes del mercado.**

Importantes compañías usan planes de procesos que pueden adaptarse rápidamente a condiciones externas. Esto reduce montos requeridos para el análisis e incrementa el mérito de la información. Los negocios rinden de manera más eficiente con la habilidad de responder y adaptar al clima del negocio, para consolidar los datos del presupuesto y analizar la información, todo en tiempo adecuado. Las prácticas claves para desarrollar un proceso flexible, incluyen el uso de pronósticos mensuales (Monthly re-forecasting), pronósticos “rolling” (Rolling forecast), y análisis “qué sucedería si”.

**Repronostico mensual** (Monthly re-forecasting),. La flexibilidad para re-pronosticar y revisar procesos es importante, especialmente en condiciones actuales del mercado. Frecuentemente el repronosticar, analiza, continuamente, el rendimiento de la compañía en aspectos cruciales como el mercado, plan de presupuesto y competidores del negocio.

**Pronósticos “rolling”** (Rolling forecast),. Que mejor manera de manejar su plan que reflexionar sobre los continuos puntos de vista del negocio. Este tipo de pronóstico, reconoce que las compañías funcionan a medida de cómo van operando. Utilizando pronóstico “rolling” se gana una visión del plan la cual permite tomar acciones que remedien cambios inesperados.

**Análisis Que sucedería si.** Teniendo la habilidad de aportar algunas suposiciones y crear numerosos escenarios es casi siempre pasado por alto debido a la falta de concepto y metodología más que mayor tiempo y esfuerzo requerido. Las compañías están dispuestas a ganar mayor visión con múltiples variables, permitiendo la toma de mejores decisiones. Las tendencias son más fáciles de notar cuando la información está actualizada, al detalle y realmente disponible.

Manejar las condiciones del mercado es el fundamento para tomar mejores decisiones. Mejores decisiones con fundamento son posibles en todas las áreas, como situaciones de flujos de caja, cambio de precios, cambio

de línea de productos, asignación de capital y cambios organizacionales.

### **11. Respaldo al proyecto.**

Una vez el presupuesto ha sido aprobado, el soporte y el mantenimiento son necesarios para mantener con éxito el proyecto. Sea con respaldo del proyecto adhiriéndose al plan y comunicando ideas al resto de la organización. Correos electrónicos, diarios, y algunos forum, son unos de los métodos usados para compartir información.

Proveer un ambiente de soporte y abierto también reduce la oportunidad de fracaso. Los siguientes pasos fomentan el entorno:

- Cree un lazo de retroalimentación.
- Permita recuperar el tiempo.
- Implemente fases de prueba.
- Resuelva problemas.

### **12. Implemente incentivos.**

Muchas compañías usan incentivos para motivar la productividad y el soporte. No obstante, los incentivos a menudo atan los puntos claves, más que los objetivos. Reuniones de temas presupuestarios deben de ser un objetivo secundario para reunir medidas. Permitir a los responsables de departamentos que produzcan sus propios objetivos y ofrecer recompensas a aquellos que los alcanzan.

Entregando a los directivos responsabilidades, la importancia del proceso de planeamiento de toda la compañía viene a ser relevante a todas las partes de la organización. Los objetivos y las estrategias operacionales llegan a ser mejor alineadas. Realizando prácticas tan simples como identificar medidas correctivas y motivando la realización. Cuando el proceso de planificación llega a formar parte de la cultura corporativa, las compañías van a sobresalir en manejo (Gestión) de negocios tan bien como en manejo (Gestión) financiero.

### **Obstáculos para adoptar mejores prácticas**

Las mejores prácticas son ideas de manejo (Gestión) que ayudan a perfilar más efectivamente métodos y/o procesos para dar resultados particulares. Las mejores prácticas descritas en este documento van a proveer a las compañías de una más acertada visión de su negocio. Prácticas presupuestarias y de planificación ayudan a asegurar que los objetivos de la organización se están

cumpliendo, mientras se identifica cualquier ineficiencia al interior del proceso.

Aunque presupuestar y planificar sean importantes, esto casi siempre se pasa por alto debido a las usuales dificultades que se presentan al interior de la infraestructura de la corporación. Las herramientas, las personas y los procesos inherentes en el proceso presupuestario necesitan ser completamente enlazados en relación con los propósitos para alcanzar un entendimiento comprensivo de la dirección de la compañía.

La herramienta que muchas compañías aún utilizan para manejar procesos de planificación son las hojas de cálculo. A pesar que las hojas de cálculo proveen una exitosa herramienta para manipular los datos y ajustar la información, estas son realmente para análisis individuales. Las hojas de Cálculo no son una comprensiva ni colaborativa herramienta que permita mejores implementaciones prácticas.

El siguiente obstáculo clave son sus Accionistas. Sus empleados y quienes supervisan desde fuera necesitan contar con un completo entendimiento y apreciación de lo que se esté tratando de implementar. Estas prácticas necesitan ser comunicadas a ellos, ellos necesitan saber por que deben tener cuidado de los cambios y cómo estos los afectarían directamente.

Con la habilidad de superar estos temas e implementar las mejores prácticas, las compañías están dispuestas a planificar y realizar proyectos con mayor frecuencia. Con planificaciones frecuentes, las compañías podrían ganar más a la vista de múltiples variables, permitiendo la toma de mejores decisiones. Las tendencias son fáciles de ver cuando los datos están actualizados, son minuciosos y disponibles a tiempo, así una compañía puede ser realmente exitosa en su sector de mercado.

#### **Reportando beneficios para adoptar las mejores prácticas de planificación y presupuestación:**

- Autorización y reducción de errores.
- La propiedad y la contabilidad retornan a los procesos.
- Control sobre el proceso de información.
- Será más rápidos y fiablemente controlados los cierres de mes y consolidaciones.
- Incremento de la satisfacción de los principales directivos con resultados financieros.
- Un detallado, análisis en un paquete amigable de usuario final.
- Estrategia alineada dentro de todos los departamentos de la compañía, como un todo.

## **UNA SOLUCIÓN - PROPHIX SOFTWARE.**

Por más de quince años, PROPHIX ha sido el líder en las soluciones de análisis de datos incluyendo presupuestos, reportes, proyecciones, planificación, consolidación y planificación del personal. PROPHIX mantiene una destacada reputación con sus clientes mediante la entrega constante de valor tangible y un ROI excepcional, con un costo total bajo para los accionistas.

En PROPHIX, nuestra prioridad es entender sus metas y objetivos. Es crítico traducir esos objetivos estratégicos en planes operacionales. Como personas de negocios con designaciones contables, nosotros entendemos el reto que afrontan. La toma de decisiones está en el corazón de los managers responsables y esto es posible con datos a tiempo y adecuados. En PROPHIX, nosotros estamos exclusivamente en el negocio de la entrega de datos para mejorar la habilidad de la toma de dediciones de la organización. Esto no finaliza cuando el software está instalado, es ahí cuando recién inicia.



Marià Cubí 4, 2º 2ª, 08006

Barcelona, Spain.

T: 902 471 571

@: [contact@amsogroup.com](mailto:contact@amsogroup.com)

[www.amsogroup.com](http://www.amsogroup.com)

# Apendice A- Proceso Presupuestario: En busca del Punto de Inflexion

