

5 factores clave para una Planificación y Análisis eXtendidos (xP&A) eficaces



Índice

El auge de la Planificación y Análisis eXtendidos (xP&A)	3
Más allá de la planificación conectada	5
Cinco factores clave para una xP&A eficaz	6
—○ Factor clave 1: Plataforma unificada extensible	6
—○ Factor clave 2: Calidad de los datos financieros incorporados	7
—○ Factor clave 3: Inteligencia financiera incorporada	9
—○ Factor clave 4: Indicadores financieros	10
—○ Factor clave 5: La IA automatizada	11
Conclusión	13



El auge de la Planificación y Análisis eXtendidos (xP&A)

A medida que las organizaciones se movilizan para inspirar una **cultura basada en los datos y orientada al rendimiento**, los equipos financieros están redefiniendo la misión del Departamento Financiero. De hecho, según datos de Accenture (véase la figura 1), los directores financieros están aprovechando la oportunidad para impulsar la transformación operativa en todo el negocio.

77%

- El 77 % de los directores financieros cree que es de su competencia impulsar la transformación operativa en toda la organización.

81%

- El 81 % de los directores financieros considera que una de sus principales responsabilidades es identificar y orientar las áreas de nuevo valor en el negocio.

Figura 1: Informe «CFO Reimagined» de Accenture

¿Cómo impulsan los directores financieros esta transformación? Al superar los límites tradicionales de las Finanzas y el FP&A con un nuevo enfoque llamado Planificación y Análisis eXtendidos (xP&A). ▶

Gartner¹ predice que, de aquí a 2024, el 70 % de todos los nuevos proyectos de FP&A tendrán un alcance más allá del Departamento Financiero. ¿Cuáles son las implicaciones de esta evolución? Estos son solo algunos puntos importantes que deben tenerse en cuenta:

- ✓ Los límites entre la planificación operativa y la planificación financiera **han dejado de existir**.
- ✓ Los equipos financieros actúan ahora como interlocutores de negocio estratégicos y ayudan a impulsar los planes de Merchandising, Ventas y Marketing, así como los planes de Operaciones (véase la figura 2).

Las finanzas deben armonizar de forma **inteligente** estos planes operativos detallados con los planes financieros consolidados, y hacerlo sin fisuras, de forma rápida y **a escala**.

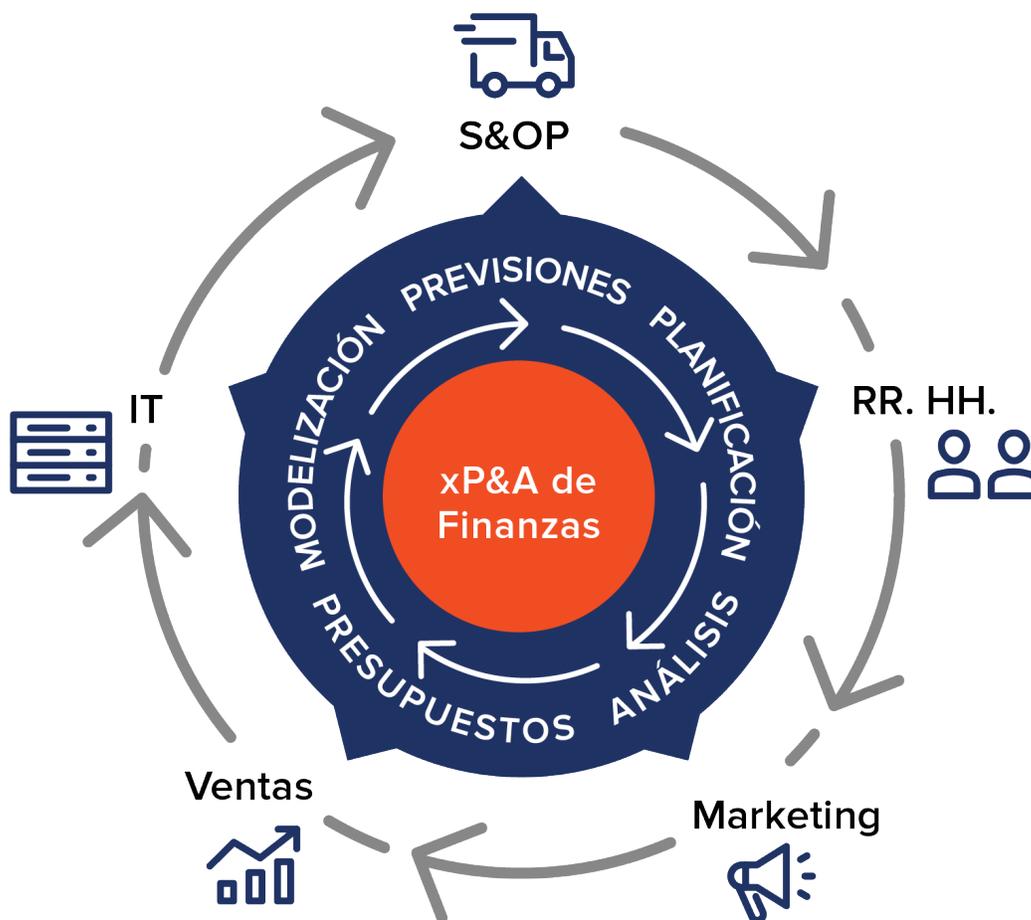


Figura 2: Visión de Gartner sobre la Planificación y Análisis eXtendidos

¹ Gartner, 2020 Strategic Roadmap for Cloud Financial Planning and Analysis Solutions, Robert Anderson, 21 de febrero de 2020.

Más allá de la planificación conectada

En los últimos años, han surgido términos como «planificación conectada» para describir la integración de los principales procesos de planificación. El motivo subyacente es que el término «conectado» suena convincente. La idea es que, conectando a las personas, los datos, los planes y el reporting financiero, los «equipos financieros conectados» pueden avanzar con rapidez y agilidad.

En los últimos años, las soluciones de planificación conectada (véase la figura 3) han ofrecido una buena alternativa a los equipos financieros al nivel del negocio y de los departamentos, que pretenden abandonar los procesos manuales con un importante volumen de hojas de cálculo. Para aquellos negocios con poca complejidad, las soluciones financieras conectadas podrían funcionar bien. Sin embargo, ¿cómo responden esas mismas soluciones de planificación conectada en el caso de **grandes organizaciones multinacionales**, con requisitos sofisticados que **se aplican a tanto al Departamento Financiero como a las líneas de negocio**?

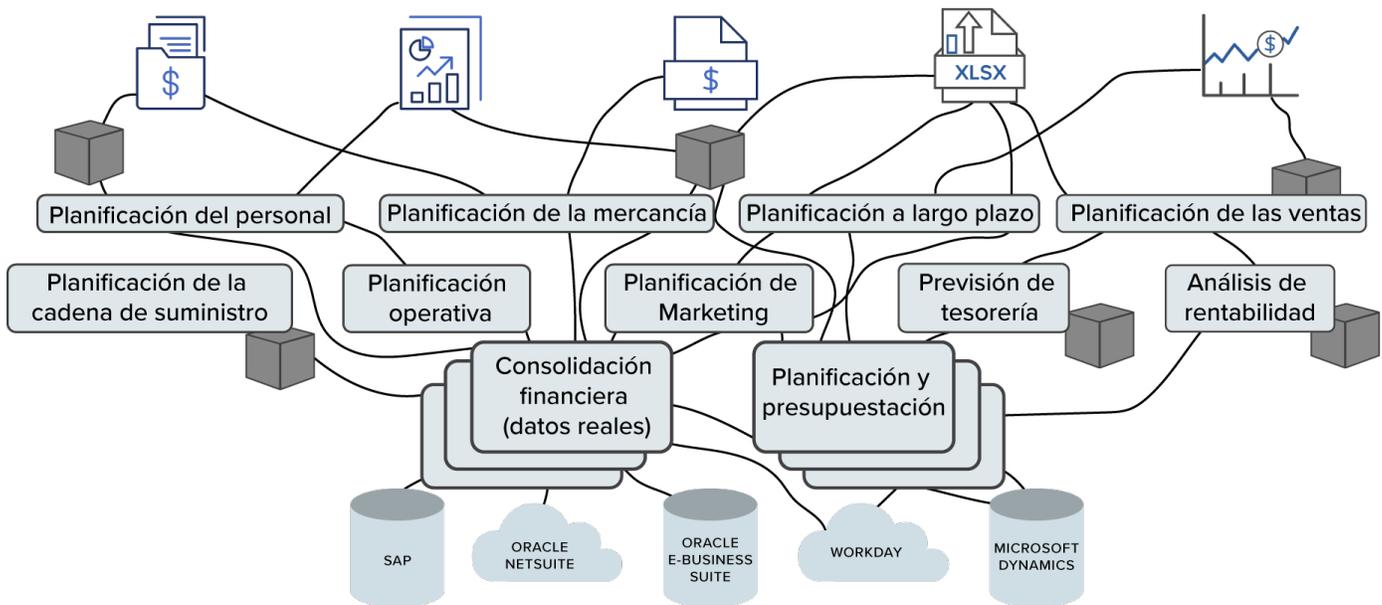


Figura 3: Soluciones de planificación conectada

En el caso de las grandes empresas multinacionales, con docenas de procesos financieros y de planificación diferentes, las soluciones de planificación **presentan dificultades para aplicarse de forma escalable**. ¿Por qué? Porque todas y cada una de las aplicaciones o modelos tanto a nivel de departamentos como a nivel corporativo deben conectarse, lo que **añade riesgos, costes y complejidad** a unos equipos financieros ya sobrecargados (véase la figura 1). A esto habría que añadir otras consideraciones adicionales:

- ✓ **Software y procesos fragmentados** — Las soluciones financieras conectadas requieren cubos o módulos fragmentados y, en ocasiones, software de terceros para acoger diversos procesos de planificación (por ejemplo, S&OP, planificación de ventas y planificación a largo plazo) y no ofrecen ninguna solución para los requisitos de cierre financiero y reporting. A escala, la **constante incorporación** e introducción de nuevos programas y procesos **añade riesgos, costes y complejidad** al Departamento Financiero..
- ✓ **Más gestión y administración de datos** — La fragmentación tradicional del software y los procesos técnicos necesarios para ayudaren los procesos de cierre generan una **complejidad técnica y una carga administrativa** adicionales para el equipo financiero. Esta carga incluye el traslado y la conciliación de datos, la gestión constante de metadatos, el control de la latencia de los datos y la gestión de la seguridad entre productos o modelos fragmentados. Globalmente, la carga **diluye** la capacidad de los equipos financieros estratégicos para centrarse en impulsar el rendimiento y permitir la toma de decisiones críticas. No en vano, la gestión y la administración de los datos son las principales barreras que impiden a las organizaciones financieras liderar al ritmo del negocio.
- ✓ **Falta de inteligencia financiera** — Muchas soluciones de planificación conectadas no ofrecen inteligencia financiera. ¿Qué significa esto? Significa que toda la «lógica financiera» para los procesos financieros mensuales, como los tipos de cuentas de deudores y acreedores, las jerarquías, la dimensionalidad y la conversión de moneda **deben establecerse completamente desde cero**.

Cinco factores clave para una xP&A eficaz

Para los líderes de Finanzas que están innovando en sus procesos de planificación en el ámbito del xP&A, estos son **cinco factores** clave que deben considerar en el marco de esa evaluación:

Factor clave 1: Plataforma unificada extensible

El núcleo de la estrategia de xP&A es la armonización de los planes operativos detallados con las previsiones financieras y el rendimiento a través de una plataforma y un modelo de datos unificados y extensibles.

Para que la transformación de xP&A sea exitosa, los equipos de Finanzas deben ser capaces de centrarse en añadir valor proporcionando conocimientos, actuando con base en la información y guiando las decisiones operativas en toda la organización. En consecuencia, los líderes de las unidades de negocio necesitan la capacidad de evaluar los datos operativos y formular planes en consonancia con la estrategia organizativa general.

Por el contrario, las soluciones de finanzas conectadas con datos dispersos en archivos, sistemas y cubos fragmentados no pueden unificarse eficazmente. Estos datos están, por definición, «conectados» en lugar de unificados. Las organizaciones complejas se enfrentan a un reto añadido: la variedad de estructuras jerárquicas en toda la organización, donde las divisiones, unidades de negocio y departamentos requieren la capacidad y la flexibilidad necesarias para planificar e informar a un nivel de detalle inferior al corporativo (véase la figura 4). Además, deben ser capaces de hacerlo **sin añadir complejidad técnica** a unos equipos financieros ya sobrecargados.

Cinco factores clave para una xP&A eficaz



Figura 4: Ejemplo de jerarquía organizativa diversa

Para satisfacer estos requisitos de unificación y extensibilidad, una estrategia eficaz de xP&A debe proporcionar las siguientes capacidades:

- 1 Los procesos de planificación deben unificarse a través de una **única plataforma al nivel de la empresa**, que abarque todas las funciones operativas y financieras.
- 2 La plataforma debe integrar los datos de varias fuentes financieras y operativas (por ejemplo, ERP, HCM y CRM) y proporcionar acceso a esos datos en todas las funciones financieras y de planificación.
- 3 La plataforma debe tener la capacidad de permitir **las normas y controles corporativos**, con la flexibilidad necesaria para que las unidades de negocio informen y planifiquen con niveles adicionales de detalle, **y todo ello a través de una sola aplicación**.

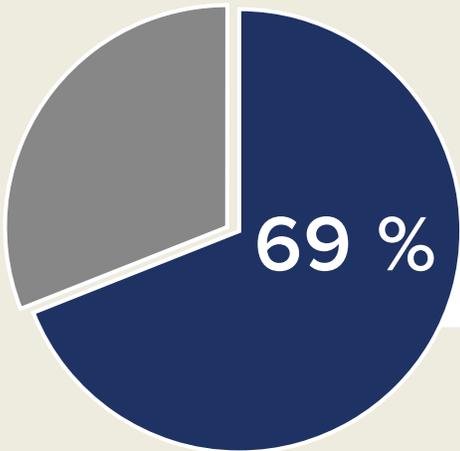
Factor clave 2: Calidad de los datos financieros incorporados

Un reporting de gestión preciso y de gran calidad es fundamental para que los equipos financieros y sus interlocutores de negocio puedan desarrollar conocimientos y orientar las decisiones clave que impulsan el rendimiento. No obstante, a medida que las integraciones, los volúmenes de datos y las organizaciones se vuelven más complejas (véase la figura 5), la calidad de los datos financieros es cada vez más difícil de gestionar y controlar, lo que incrementa los riesgos y costes de unos procesos que ya exigen un enorme trabajo y son ineficientes.

Además, los equipos financieros deben asegurarse de que los procesos de planificación y los sistemas transaccionales subyacentes cuenten con los controles, la auditoría y los procesos de gobernanza adecuados. Estos procesos incluyen la gestión y el control de los cambios en la seguridad de los usuarios, el plan de cuentas, las estructuras de las

entidades, los departamentos y otras dimensiones analíticas (por ejemplo, productos y canales).

Los sistemas heredados de CPM, ERP y planificación conectada, incluso aquellos de un mismo proveedor, a menudo no se han configurado para funcionar conjuntamente de forma natural o incluso están diseñados con diferentes tecnologías, lo que lleva a **aplicaciones** aisladas y **desconectadas**. A menudo, la conectividad entre los sistemas es escasa o nula, y los usuarios se ven obligados a recurrir a la recuperación manual de los datos de un sistema, así como a manipularlos y a cargarlos manualmente en otro sistema. Así, la falta de integración total crea multitud de desafíos, lo que incluye pasos manuales engorrosos, con la consiguiente pérdida de recursos y tiempo, el riesgo de errores, la mala calidad de los datos financieros y una falta de trazabilidad y auditabilidad completa.



¿Sabía que...?

El 69 % de las organizaciones con 1000 empleados o más tienen libros mayores de varios proveedores.

El 27 % los tiene de cuatro o más proveedores.

—Fuente: Ventana Research, Consideraciones estratégicas para los sistemas de consolidación financiera

Figura 5: Organizaciones con sistemas de contabilidad general dispares

Para ayudar en las estrategias de xP&A, las organizaciones necesitan una plataforma con capacidades integradas para comprobar, confirmar, certificar y bloquear los datos con el fin de obtener una confianza total en la calidad de los datos y los procesos. La consecución de estas capacidades comienza con la integración eficaz de los datos para proporcionar la puntualidad y la precisión de los resultados financieros y operativos. Al mismo tiempo, los usuarios deben tener la posibilidad de acceder a los datos de origen (véase la figura 6) para realizar análisis transaccionales que evalúen las facturas, los proyectos de inversión, la rentabilidad de los productos y el análisis de la plantilla.

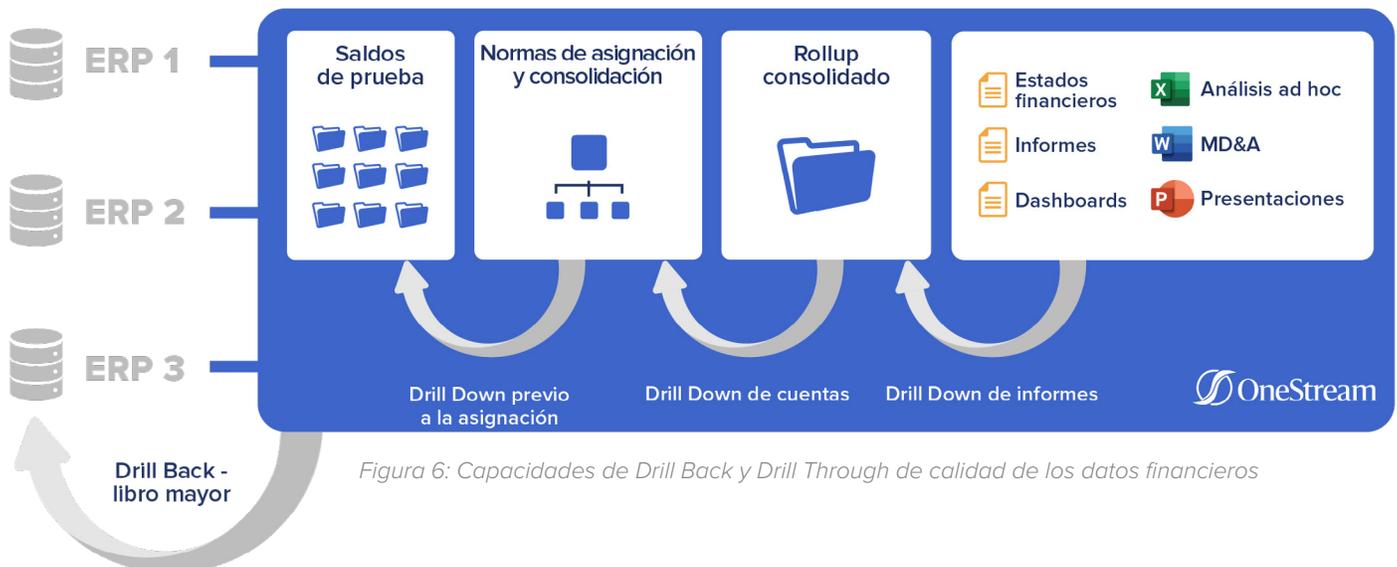


Figura 6: Capacidades de Drill Back y Drill Through de calidad de los datos financieros

Factor clave 3: Inteligencia financiera incorporada

Como enfoque holístico de planificación centrado en las finanzas, una plataforma eficaz de xP&A comienza con la inteligencia financiera incorporada. ¿Por qué es importante la inteligencia financiera incorporada? Porque acelera el proceso de implantación, reduce los costes y garantiza la precisión de los resultados que ofrece la solución.

Con algunas soluciones de planificación conectada, la inteligencia financiera debe integrarse durante el proceso de implantación. Ese proceso suele conducir a una mayor complejidad y a implantaciones más largas y costosas. A gran escala, este enfoque personalizado también puede conducir a un mayor riesgo de producir resultados inexactos, y su actualización y mantenimiento pueden ser más difíciles y costosos. Más conexiones implica más complejidad, no menos.

OneStream considera las siguientes capacidades como ejemplos críticos de inteligencia financiera incorporada para una xP&A eficaz.

- ✓ **Inteligencia contable** — La solución debe comprender los tipos de cuentas financieras (por ejemplo, activos, pasivos, patrimonio, ingresos, gastos, cuentas intercompañía y estadísticas o no financieras). Disponer de inteligencia contable es importante porque el sistema tiene que entender de forma nativa cómo gestionar la actividad de débito y crédito. Esta información también es importante cuando se comparan los resultados reales con los presupuestos o las previsiones (por ejemplo, los ingresos reales superiores al presupuesto son positivos, los gastos reales superiores al presupuesto son negativos).
- ✓ **Inteligencia temporal** — La inteligencia temporal es la capacidad de la solución para acumular automáticamente datos a lo largo del tiempo y permitir distintos cálculos temporales. Este apoyo debería existir para los cálculos del mes, el trimestre y el año hasta la fecha; los 12 últimos meses; las medias de los 12 últimos meses y los roll-forwards. Disponer de esta información es importante para llevar a cabo el análisis comparativo de los resultados financieros y operativos (por ejemplo, comparando los resultados del periodo actual con los del anterior, o los resultados del ejercicio en curso con los del anterior). La inteligencia temporal actualiza automáticamente los cálculos e informes cuando se cambia el periodo actual para agilizar el proceso de reporting y análisis.
- ✓ **Inteligencia de moneda** — Dado que los datos para la planificación se introducen o recogen a menudo en diferentes monedas, la solución debe incorporar la capacidad de conversión de moneda. Estas capacidades deben incluir reglas de conversión con moneda constante utilizando los tipos de conversión reales o presupuestados y el ajuste de conversión acumulado para cada cuenta y periodo.
- ✓ **Consolidación financiera e inteligencia de reporting** — La consolidación de los resultados financieros, ya sea con fines de reporting o de planificación, implica algo más que la simple suma o agregación de cifras. También supone aplicar reglas y cálculos específicos a lo largo del proceso para producir los resultados financieros consolidados con precisión, lo que incluye los siguientes pasos:
 - Calcular las entidades de nivel básico
 - Manejar con precisión la conversión de moneda

Las soluciones construidas únicamente con mecanismos de agregación estándar no sólo requerirán soluciones alternativas y el desarrollo personalizado de las capacidades inherentes a un sistema de consolidación, sino también la capacidad de completar estos pasos de manera eficiente y precisa a través de múltiples jerarquías. En otras palabras, las soluciones eficaces de xP&A permiten a las organizaciones adquirir capacidades tanto para la agregación de grandes volúmenes como para la consolidación financiera.

- Determinar la dependencia y el control (si procede) a efectos de consolidación
- Consolidar con precisión los datos de las entidades en una jerarquía hasta los datos de la empresa dominante
- Apoyo a múltiples estructuras de información financiera, normativas y de gestión

Las soluciones concebidas únicamente con motores de agregación estándar no solo requerirán métodos complejos y el desarrollo personalizado de las capacidades inherentes a un motor de consolidación, sino también la capacidad de completar estos pasos de manera eficiente y precisa en múltiples jerarquías. Es decir, las soluciones de xP&A eficaces permiten a las organizaciones adquirir capacidades **tanto** para la agregación de grandes volúmenes como para la consolidación financiera.

✓ **Seguridad auditoría** — Tener la capacidad de controlar el acceso de lectura / escritura / actualización por parte de los distintos usuarios y grupos es esencial en las aplicaciones de xP&A. Disponer de auditoría completa para todos los intercambios de datos y pasos de procesamiento es esencial para las aplicaciones que se utilizarán para el reporting de la información financiera del libro-registro oficial. Además, las pistas de auditoría también son beneficiosas para comprender la evolución de los datos a lo largo de los procesos de presupuestación, planificación y previsión.

Factor clave 4: Indicadores financieros

Liderar al ritmo del negocio en esta época de cambios económicos rápidos y complejos es más importante que nunca. ¿Por qué? Para sobrevivir y, ante todo, para prosperar, las organizaciones deben romper de una vez por todas el ciclo tradicional de reporting de final de mes e impulsar el rendimiento continuo mediante indicadores financieros diarios y semanales.

Lamentablemente, numerosas organizaciones se topan con silos de datos como consecuencia de soluciones de planificación conectadas fragmentadas y hojas de cálculo engorrosas. Este entorno limita el acceso a los datos y a la información, lo que provoca la falta de la agilidad necesaria para reaccionar rápidamente a los cambios al ritmo del negocio. De hecho, según el estudio [Future of Analytics de FSN's²](#), solo el 14 % de los encuestados respondió que los esfuerzos analíticos realizados por sus organizaciones se consideran útiles.

Para liderar realmente al ritmo del negocio, los líderes financieros y sus equipos deben tener acceso a la información en el momento oportuno y poner fin a la dependencia de la organización en el ciclo de reporting de fin de mes. Para conseguirlo, en primer lugar deben aprovechar la inteligencia financiera clave de los procesos financieros mensuales de la organización (por ejemplo, las jerarquías, la dimensionalidad y las conversiones) y, a continuación, valorarla y combinarla con transacciones financieras de mayor periodicidad y datos operativos procedentes de múltiples fuentes (véase la figura 7). Estos también deben ser capaces de descifrar las señales ocultas en sus datos operativos para reconocer las oportunidades para intervenir e influir en los resultados antes del cierre del mes.

²Encuesta Future of Finance Analytics 2020 de FSN

Cinco factores clave para una xP&A eficaz

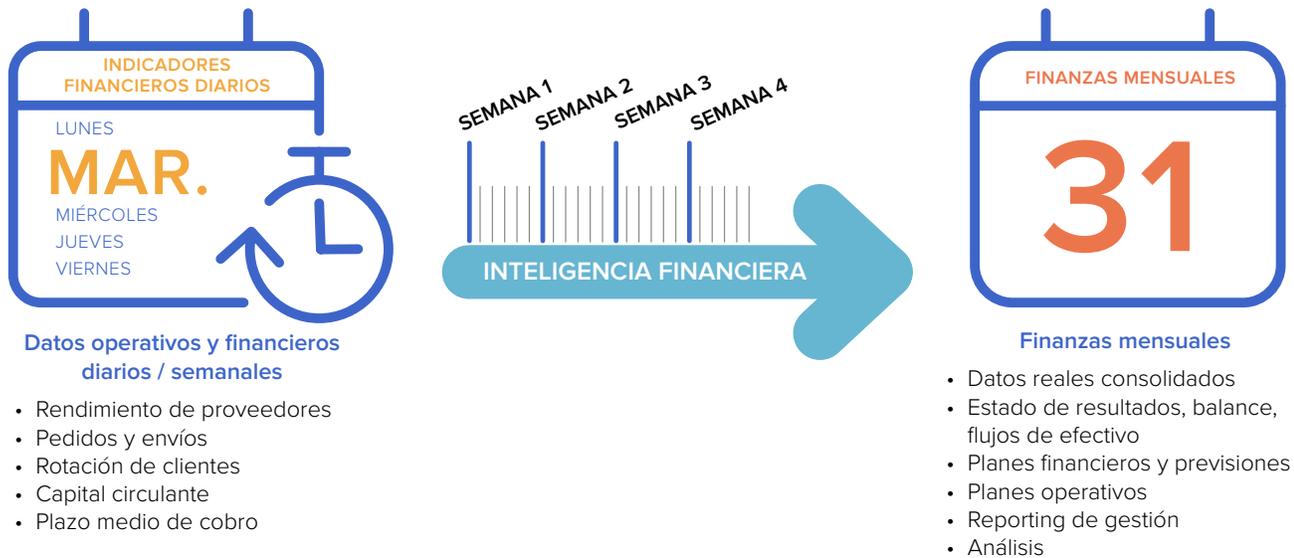


Figura 7: Señalización financiera para la información diaria / semanal

Gracias a esta capacidad de señalización financiera, los equipos financieros pueden empezar a analizar los indicadores correspondientes semanal o incluso diariamente para comparar el ritmo de las métricas y los KPI clave (por ejemplo, el ritmo de los pedidos, los costes controlables y el capital circulante) con respecto a sus previsiones y proyecciones mensuales. De este modo, los equipos financieros pueden orientar a sus interlocutores de negocio para impulsar su rendimiento continuo y los ajustes del periodo en función de las condiciones cambiantes del negocio.

Factor clave 5: La IA automatizada

No importa en qué punto de la transformación de sus finanzas se encuentre una organización, es fundamental tener en cuenta la inteligencia artificial (IA) dentro de una estrategia eficaz de xP&A. ¿Por qué? Nos guste o no, el aprendizaje automático y otros subconjuntos de la IA han llegado para quedarse como herramientas que contribuyen a aumentar la precisión de las previsiones y permiten la modelización continuada de escenarios en el panorama actual, con una complejidad y un ritmo de cambio crecientes.

Lamentablemente, a pesar del entusiasmo de todo el sector, la adopción en las finanzas sigue siendo inferior a la de la mayoría de las funciones (véase la figura 8), ya que tan solo el 20 % de las organizaciones utiliza actualmente la IA en este ámbito.

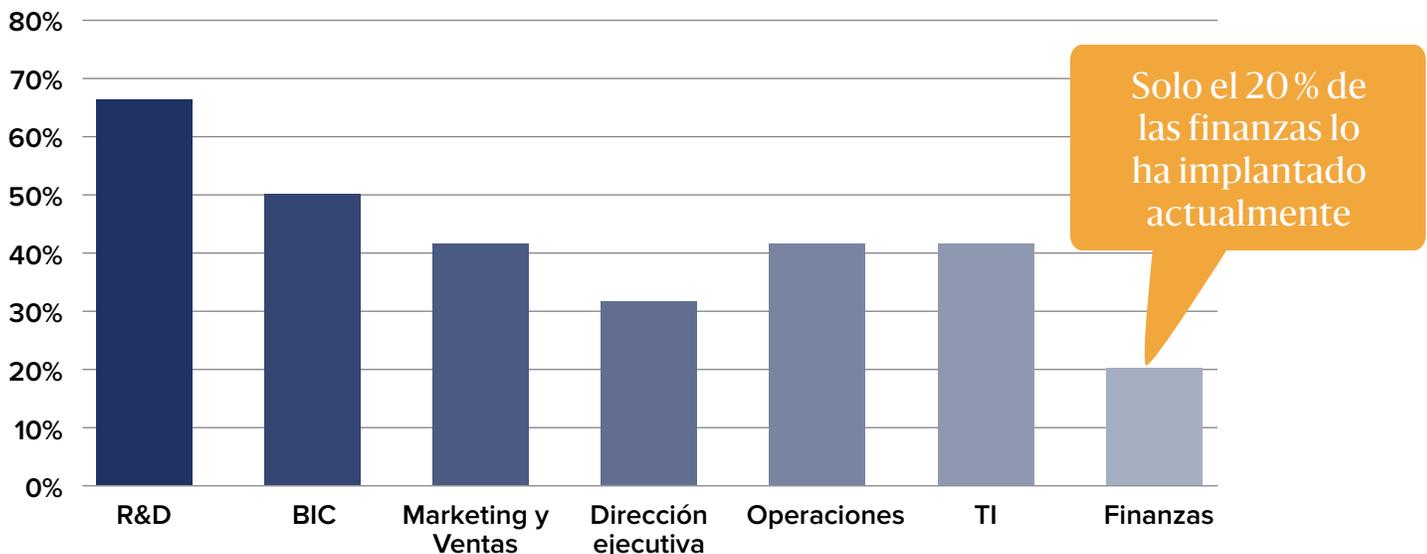


Figura 8: Dresner Advisory Wisdom of Crowds® Data Science and Machine Learning Market Survey

Cinco factores clave para una xP&A eficaz

A continuación, incluimos algunos interrogantes que los equipos financieros pueden plantearse para abordar la analítica avanzada más allá de su popularidad actual:

1

¿Realmente necesitan las finanzas aprender a construir modelos predictivos y de aprendizaje automático?

2

¿Se necesitan inversiones cuantiosas en recursos relacionados con la ciencia de datos y las infraestructuras de IA?

3

¿Cuáles son los casos de uso en los que las finanzas pueden interactuar con la analítica avanzada en los procesos cotidianos?

La IA automatizada, en última instancia, está a la altura de las expectativas; de hecho, supone un antes y un después, ya que permite a los equipos de Finanzas y Operaciones impulsar una estrategia eficaz de xP&A. ¿Por qué? En resumen, por su diseño, la IA automatizada derriba las exigentes barreras tradicionales de entrada a la analítica avanzada para los equipos financieros y permite a las organizaciones aprovechar los datos internos y externos para extraer conclusiones útiles para la toma de decisiones. En lugar de asumir la carga de construir modelos, la IA automatizada libera **el potencial y la sofisticación** de la ciencia de datos en toda la empresa, no solo a escala, sino también a una **fracción del coste** en comparación con la implantación de equipos, recursos e infraestructura de ciencia de datos.

Estas son algunas características adicionales de la IA automatizada para los equipos de Finanzas y Operaciones:



Es más rápida gracias al poder de la automatización

La IA automatizada desarrolla y despliega miles de modelos estadísticos y de aprendizaje automático en una fracción del tiempo en comparación con los grupos tradicionales de ciencia de datos, y ofrece una infraestructura sólida y sistematizada para facilitar un desarrollo más rápido de los modelos.



Es más sencilla gracias a la intuición programática de la ciencia de datos.

La IA automatizada ofrece a Finanzas y Operaciones un enfoque fácil de usar para aprovechar los procesos, las técnicas y los ciclos de desarrollo de la ciencia de datos, **sin necesidad de contar con recursos dedicados a la ciencia de datos.**



Es más barata gracias a unos equipos ágiles de ciencia de datos

La IA automatizada **incrementa la productividad** al eliminar la necesidad de contar con arquitectos e ingenieros de ciencia de datos internamente para construir una infraestructura reutilizable y fiable.

Una plataforma de xP&A con IA automatizada permite a los equipos de Finanzas y Operaciones (por ejemplo, Ventas, RR. HH, Marketing y Cadena de Suministro) mejorar sus niveles de colaboración, encontrar nuevas formas de cuestionarse y centrar todo su tiempo y energía en impulsar un rendimiento continuo (véase la figura 9).

FP&A

- Fijar objetivos para el beneficio de explotación ajustado y los planes a largo plazo
- Validar las previsiones de los interlocutores de negocio
- Alimentar las previsiones de base con modelos predictivos

Analítica de producción

- Añadir modelos predictivos a la planificación de la demanda
- Analizar los costes futuros de la plantilla con base en proyecciones históricas
- Crear una previsión de base para los costes de los insumos



Ventas

- Potenciar el proceso de S&OP con previsiones predictivas
- Asistir en el análisis de las cuentas por cobrar de los clientes (OSO)
- Predecir las estadísticas del embudo de ventas

Análisis de la marca

- Ampliar el análisis precio/volumen/mix
- Previsión por tienda, marca, departamento, categoría de producto, producto, referencia
- Crear una previsión de base para el gasto publicitario

Figura 9: Casos de uso de la planificación y previsión con IA



Conclusión

El auge del xP&A ofrece a los equipos financieros una oportunidad ideal para **superar las complejidades** de sus sistemas y procesos internos y llegar más lejos que con las soluciones de planificación conectadas. Sin embargo, la automatización de los procesos, aunque es vital, no es un concepto nuevo.

El xP&A entrega las riendas a los equipos financieros para inspirar una cultura **digitalmente preparada, impulsada por los datos y orientada al rendimiento** en toda la organización para ayudar a hacer realidad la promesa de una verdadera planificación empresarial integrada. Proporciona la pertinencia y la flexibilidad operativas necesarias para los grupos de las líneas de negocio así como para el equipo de Finanzas. Permite a la organización contar con los controles y la gobernanza necesarios para evolucionar y ampliar la escalabilidad, con miras a renovar sus esfuerzos para liberar el verdadero valor y potencial del equipo financiero. Todo ello, con el objetivo de impulsar el rendimiento e inspirar un nuevo referente para la gestión del rendimiento de negocio.

Es lo que en OneStream llamamos «finanzas inteligentes».

Para obtener más información, visite [OneStreamSoftware.com](https://www.onestreamsoftware.com).

Actualizada: agosto de 2021

OneStream Software
362 South Street
Rochester, MI 48307-2240

[OneStreamSoftware.com](https://www.onestreamsoftware.com)
Sales@OneStreamSoftware.com
Copyright ©2022, OneStream Software, Inc. Todos los derechos reservados.
OneStream Software es una marca registrada de OneStream Software, Inc.