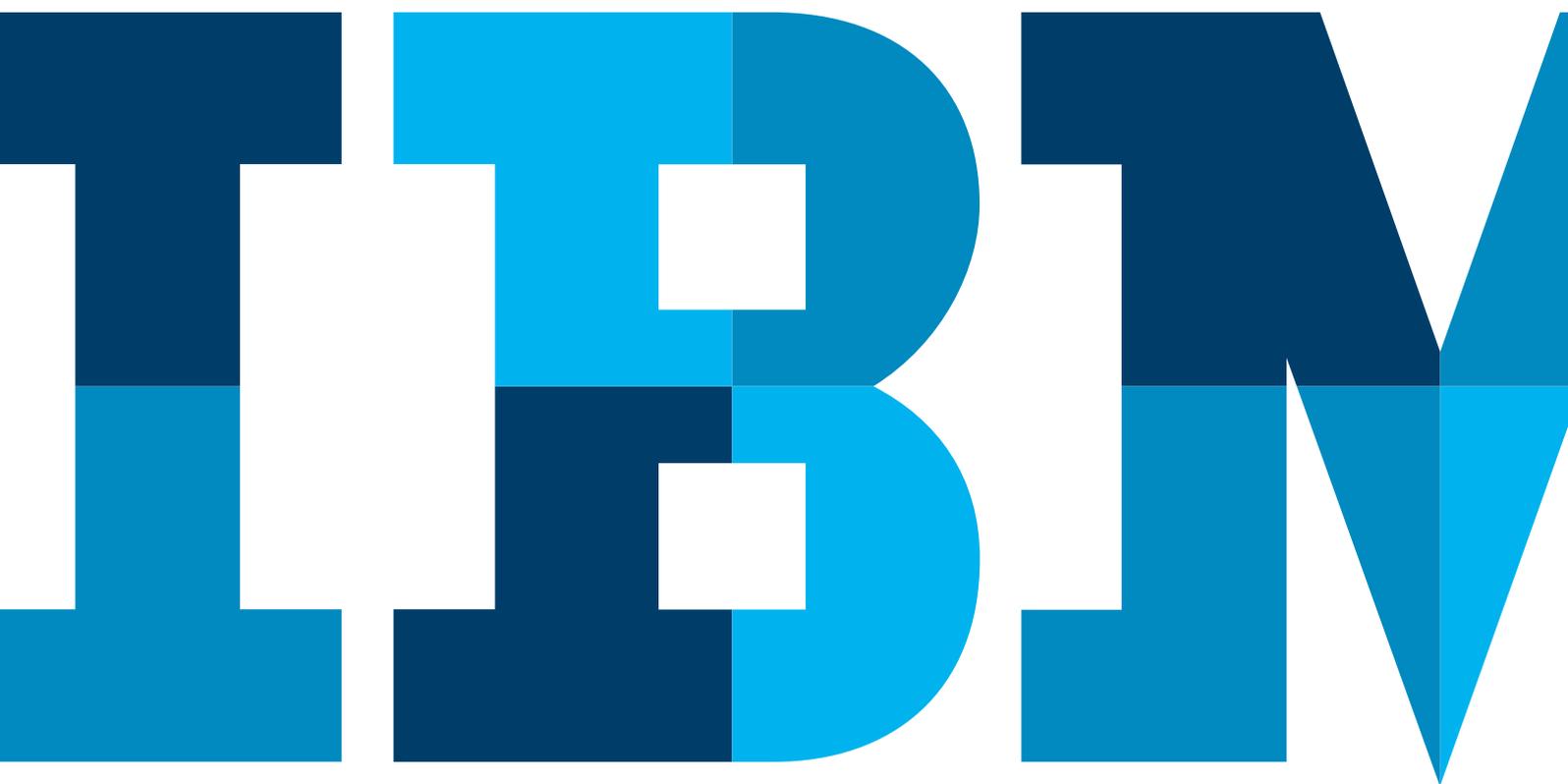


# Planificación, elaboración de presupuestos y previsiones: Guía de selección de software



## Contenido

- 2 Resumen
- 2 Visión general
- 3 Problemas de negocio
- 4 Orígenes de los retos de la planificación
- 4 Factores de negocio
- 8 La solución
- 10 Matriz de selección de software de planificación
- 12 Conclusión

## Resumen

En este documento se da respuesta a los retos de la planificación, elaboración de presupuestos y 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 comentan los retos y factores de negocio, incluyendo las buenas prácticas organizativas y tecnológicas que deben seguirse. Se incluye una Matriz de selección de software para facilitar a los responsables de la toma de decisiones la selección del software de planificación más adecuada para 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 su sector. La planificación es un componente crucial de la gestión del rendimiento que contribuye notablemente al éxito o fracaso general de la empresa, especialmente en esta época de incertidumbre económica. A pesar de su importancia, muchas veces la planificación – y especialmente el proceso de elaboración de presupuestos anuales – se ve como una tarea tediosa y larga. Esta actitud está tan extendida que el 60% de CFOs encuestados en el *IBM Global CFO Study de 2010* piensan realizar importantes cambios en sus procesos y prácticas financieras críticas<sup>1</sup>. Pero las organizaciones avanzadas ven que cuando la planificación es dinámica y a nivel de toda la empresa, ofrece enormes oportunidades.

Las empresas líderes resuelven los obstáculos de la planificación directamente y dan pasos para mejorar sus procesos. Se benefician de las nuevas tecnologías y emplean buenas prácticas de planificación y previsión contrastadas. Cuando lo hacen, rápidamente se ven recompensadas con planes más precisos, ajustes de previsiones a tiempo y una toma de decisiones más eficaz. En resumen, estas herramientas y prácticas ahorran tiempo, reducen errores, incentivan la colaboración y fomentan una cultura de gestión financiera disciplinada que aporta una auténtica ventaja competitiva, muchas veces acompañada por una posición de mercado estable o de liderazgo.

Específicamente, estas empresas pueden:

- Ofrecer consistentemente planificaciones y previsiones fiables y a tiempo, junto con planes de contingencia.
- Analizar situaciones en las que el rendimiento empieza a desviarse de la planificación y tomar rápidamente acciones correctivas.
- Fortalecer el vínculo entre los objetivos estratégicos y los planes operacionales y financieros.
- Mejorar la comunicación y la colaboración entre todos los participantes.
- Mejorar la toma de decisiones estratégicas, permitiendo a los directivos identificar, analizar y prever rápidamente el impacto de los cambios a medida que se producen.

El objetivo de esta guía es ayudar a las organizaciones a dar el primer paso para mejorar la elaboración de presupuestos, la planificación y las previsiones. En la guía se describe un enfoque sistemático a la evaluación y selección de software que alinee buenas prácticas y tecnología avanzada con las actividades de planificación. Se pedirá a los lectores que revisen sus propios procesos de planificación, identifiquen retos, definan los requisitos de los participantes y hagan corresponder los criterios emergentes con las características y funciones del software.

## Problemas de negocio

### Retos de la planificación y problemas del proceso

Los responsables de la toma de decisiones corporativas expresan con frecuencia quejas similares sobre la planificación y la elaboración de presupuestos y previsiones tradicionales.

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

---

### Un escenario completo de planificación ofrece como mínimo tres ventajas:

- **Permite a una organización evitar catástrofes potenciales.**
- **Sensibiliza a Gerencia de lo que podría ocurrir y, como consecuencia, puede ayudarle a identificar tanto problemas como oportunidades antes de lo que se haría si no se llevara a cabo la planificación de escenarios.**
- **Empuja a las organizaciones a pensar en “lo que haríamos si” y crear planes que se puedan implementar rápidamente si un escenario sucede realmente.**

[Steve Player y Steve Morlidge, \*Five Advanced Practices for More Robust Forecasting, The Beyond Budgeting Roundtable\*, 2010.](#)

---

Para los directivos que no son de Finanzas, la planificación puede parecer que sea poco más que una invasión periódica de su tiempo que genera un beneficio mínimo. Estos directivos pueden verse asediados por demandas de información detallada, y desarrollan sus propios métodos o soluciones de análisis y planificaciones. También pueden sentirse bajo una constante presión por hacer más con menos, esperándose de ellos que sigan ofreciendo resultados.

Pero los inconvenientes son menores cuando se comparan con las oportunidades perdidas resultantes de una planificación y previsión inflexibles e inadecuadas, particularmente en una época de volatilidad económica. Un “sistema nervioso” de planificación y previsión, dinámico o bien conectado, debe alinearse con las operaciones y dar soporte a una alta participación en toda la organización. Un sistema así permite a gerencia plantearse actividades agresivas y creativas, desarrollar planes de contingencia inteligentes y mejorar significativamente la reasignación de recursos para cumplir las condiciones de negocio cambiantes.

## Orígenes de los retos de la planificación

Aproximadamente en los últimos 15 años, las empresas han dedicado considerables 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 económico en términos de software, pero muy costoso a largo plazo porque las hojas de cálculo no se han diseñado para soportar eficazmente los procesos de planificación y previsión en toda la organización. Algunos sistemas de planificación pueden impedir la capacidad de respuesta del negocio. Los inhibidores son numerosos:

- Las reglas de negocio (fórmulas) se mezclan con datos y son propensas a errores.
- Los archivos deben intercambiarse frecuentemente entre los usuarios, pero los equipos multiempresa no pueden trabajar conjuntamente de manera fácil.
- La presentación o análisis de datos desde diferentes perspectivas es difícil.
- La agregación de datos es complicada y consume mucho tiempo.
- El modelo de negocio no se representa bien, o no se representa en absoluto.
- Los cálculos complejos, el análisis multidimensional y la elaboración de informes son imposibles.

## Factores de negocio Soporte de buenas prácticas

Es vital que el software de planificación soporte buenas prácticas aceptadas para poder mejorar la oportunidad, la fiabilidad de la información y la participación por parte de todas las personas de la organización. Un enfoque de buenas prácticas requiere que los planificadores empleen varias estrategias y tácticas clave.

## Alinear planes estratégicos y operacionales

En la cultura de “la excelencia en la gestión financiera es igual a la excelencia en la cultura de gestión”, la continua alineación de los planes estratégicos y operacionales es vital. Debido a su responsabilidad en vincular a los jefes de departamento al proceso de planificación, los profesionales financieros deben comunicar claramente los planes estratégicos corporativos a aquellos que operan el negocio cada día. La importancia de este tipo de alineación queda reflejada por el hecho de que el 70% de los CFO están adoptando un papel más prominente en la toma de decisiones, más allá del rol tradicional de finanzas<sup>2</sup>.

Las finanzas pueden ayudar a traducir los objetivos estratégicos en objetivos financieros y – a su vez – en planes departamentales específicos y factores de facturación y gastos relacionados, tales como el personal y el equipamiento. La conversión de objetivos estratégicos en planes operacionales y el seguimiento y medida del rendimiento según los planes, permite a las empresas líderes poder alcanzar o superar sus objetivos.

---

*El 70% de los CFO está adoptando un papel más prominente en la toma de decisiones, más allá del rol tradicional de finanzas.*

---

## Empezar arriba—y abajo

Un ingrediente importante para el éxito en la elaboración de presupuestos y previsiones es la capacidad para alinear los objetivos financieros de arriba abajo con los planes de abajo arriba. Algunas empresas establecen objetivos de arriba abajo y, a continuación, trasladan el proceso de elaboración de presupuestos anuales a Finanzas junto con la obligación de cumplir dichas cifras. Otras compañías requieren planes de abajo arriba detallados y, a continuación, conectan las cifras totales de la empresa en la parte superior para que el plan cumpla los objetivos estratégicos. Ninguno de estos enfoques refleja un compromiso realista con la excelencia en la planificación.

Las principales empresas proporcionan una guía inicial, desde la perspectiva de arriba abajo de gerencia, de los objetivos estratégicos y las expectativas. A continuación, los empleados y directores de línea de negocio elaboran un plan de abajo a arriba, indicando cómo tienen previsto cumplir los objetivos establecidos. Este proceso requiere iteraciones frecuentes de las actividades de arriba abajo y de abajo 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 su cumplimiento será recompensado.
- La Gerencia, porque los objetivos operacionales se alinean con los objetivos estratégicos.
- Finanzas, porque añaden valor a un esfuerzo productivo y colaborativo, en lugar de exigir la participación en lo que algunos ven como un simple ejercicio.

## Modelo de los factores de negocio

Un plan o previsión de primera clase se basa en un modelo con fórmulas unidas a factores de negocio fundamentales. La simple importación y manipulación de cifras pasadas no reflejan las causas operacionales subyacentes y los efectos financieros en una empresa. Elaborar modelos basados en factores y convertirlos en planes asegura la coherencia entre las funciones y promueve la coordinación de la planificación entre las funciones. Por ejemplo, si se conocen las tendencias de ventas y la rentabilidad relacionadas con

productos concretos para el hogar cuyas existencias puedan agotarse durante un período en otras circunstancias lento, un comercio minorista puede equilibrar los gastos de marketing, inventario y ventas para optimizar la rentabilidad. Finanzas puede ofrecer a los jefes de operaciones un modelo útil que incluya información de las cifras pasadas y niveles de inventario actual y promociones actuales, además de fórmulas basadas en suposiciones.

El soporte de Finanzas no infringe la responsabilidad de los directores de departamentos para la creación de sus propios planes. Al contrario, les ahorra tiempo al ofrecer una línea base sólida de hechos – un punto de partida que contiene información importante acerca de las relaciones de sus departamentos con otras funciones. Los directivos pueden efectuar ajustes en esta línea base para reflejar las condiciones de negocio más actuales. Este enfoque también fomenta la colaboración entre las funciones.

---

*El soporte de Finanzas no infringe la responsabilidad de los directores de departamentos para la creación de sus propios planes. Al contrario, les ahorra tiempo al ofrecer una línea base sólida y de hechos – un punto de partida que contiene información importante acerca de las relaciones de sus departamentos con otras funciones.*

---

### Impulsar la colaboración entre funciones

No solamente deben alinearse los planes estratégico y operacional, sino que también deben coordinarse los planes que afectan a varias áreas funcionales. Las buenas prácticas incluyen la implicación directa de los jefes de línea de negocio junto con un enfoque colaborativo a la planificación y previsiones.

Además de conocer los objetivos estratégicos en general, los jefes de departamento también deben conocer lo que otros departamentos están planificando. Por ejemplo, en una empresa que está planificando el lanzamiento de un nuevo e importante producto, fabricación necesita aumentar la producción, marketing necesita aumentar la publicidad y la organización de ventas necesita añadir más personal. Pero el plan de marketing también debe incluir programas de formación para que los nuevos representantes comerciales se familiaricen con el nuevo producto. El departamento de recursos puede necesitar planificar nuevos empleados, equipos, espacio de almacén para el inventario de productos, etc. Esta planificación colaborativa debe conseguirse a través de un proceso iterativo que permita a los directivos a prever y compartir escenarios y planes de contingencia alternativos, que son esenciales, dada la incertidumbre económica actual. Finanzas también juega un papel clave en facilitar la coordinación de planes en la empresa y ayuda a asegurar que las tácticas operacionales se alinean con los objetivos financieros en toda la organización.

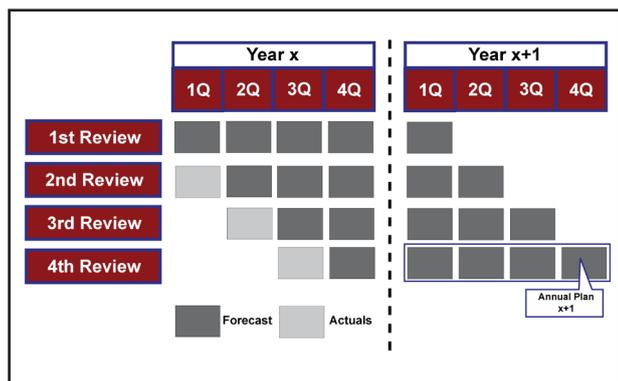
### Reprevisiones frecuentes

En este entorno económico global problemático, con múltiples presiones de los mercados, puede ser necesario efectuar previsiones cada mes o cada dos semanas. La re-previsión continua ayuda a los directivos a responder preguntas cruciales tales como “¿Qué esperábamos?” “¿Cómo lo estamos haciendo según nuestro plan?” y, aún más importante, “¿Cómo debemos adaptar nuestros planes para seguir adelante?”

Por ejemplo, si las previsiones de ingresos están por debajo de los objetivos, un banco o entidad de servicios financieros puede necesitar la recalibración de productos o servicios para atraer a nuevos clientes o impedir que los clientes existentes abandonen. Con un enfoque basado en modelos de la elaboración de previsiones, marketing puede realizar análisis what-if para probar iniciativas de nuevos productos o servicios, examinando el impacto por cliente y segmento de cliente. 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 empleado en los clientes más rentables. Las actualizaciones de los planes se comunican directamente a Finanzas, que convierte las proyecciones de ventas y marketing en proyecciones de ingresos netos – todo ello en pocas horas o días, frente a las semanas o meses anteriores, cuando las acciones de remedio puedan llegar demasiado tarde.

### Previsiones continuas (Rolling Forecasts)

Una empresa que ejecute previsiones continuas siempre mira hacia delante al futuro inmediato o a corto plazo. Para estas empresas, el negocio no acaba el 31 de diciembre y se reinicia el 1 de enero. El período de tiempo de la previsión debe extenderse de dos a ocho trimestres, en función de la volatilidad del negocio. Adicionalmente, la previsión debe reflejar la entrada de todas las unidades de negocio, no solo Finanzas. “El objetivo del proceso es la coordinación de las distintas partes de la organización utilizando las estimaciones más actuales disponibles de lo que puede ocurrir con probabilidad”, según Steve Player, Director de programas de la Beyond Budgeting Roundtable<sup>1</sup>. “Los planes de acción para corregir tendencias negativas o para explotar desarrollos positivos se pueden incluir con el debate de su probabilidad de éxito. Estos planes se pueden hacer dinámicos, en base al movimiento de los indicadores adelantados”<sup>4</sup>.



“Con el paso del comportamiento de actividades financieras anuales a un entorno más dinámico, las empresas cada vez adoptan más las previsiones continuas, como las previsiones de cinco trimestres. En muchos casos, las previsiones continuas se actualizan cada trimestre o mes, lo cual facilita un menor tiempo de ciclo con una reacción, realineación y preparación más rápida en toda la organización”.

Steve Player y Steve Morlidge, *Business Forecasting: Six Design Principles for Healthier Forecasts*, The Beyond Budgeting Roundtable, 2010.

La planificación debe ser un proceso continuo con frecuentes oportunidades para que los gestores puedan visualizar los datos de rendimiento interno y externo más recientes de la empresa. Los participantes deben poder probar nuevos planes y alterar planes existentes en base a la nueva información procedente de varios orígenes, incluyendo otros directivos, cifras mensuales, revisiones de objetivos de arriba

a abajo y los principales indicadores de mercado tales como consultas de clientes, la información de cartera de ventas y datos de mercado externos. Finanzas debe poder consolidar rápidamente los datos de los planes de todas las áreas de la empresa y distribuir rápidamente la nueva información. Este proceso facilitará la toma de decisiones con mejor información en áreas tales como precios, familia de productos, mezcla de canales, asignaciones de capital y cambios de la organización.

*“Los planes de acción para corregir tendencias negativas o para explotar desarrollos positivos se pueden incluir con el debate de su probabilidad de éxito. Estos planes se pueden hacer dinámicos basándose en el movimiento de los indicadores principales”.*

– Steve Player, Director de Programas, The Beyond Budgeting Roundtable

### **Gestionar contenidos en los que se puede actuar – reducir los que no lo sean**

Un foco en los contenidos en los que se puede actuar en la planificación libera a los directivos del detalle innecesario, permitiéndoles elaborar mejores planes. Aunque el detalle de soporte puede ofrecer un seguimiento de auditoría e información en la manera de pensar de los directivos, más detalle no necesariamente hace que un plan sea mejor. La gestión de contenidos materiales requiere la atención en toda aquella información que cause un impacto real y significativo en los gastos, ingresos, capital y flujo de caja.

La gestión de contenidos ayuda a una empresa a:

- *Evitar la falsa precisión.* Un modelo complejo puede que no sea más preciso que un modelo más sencillo. Más detalles y cálculos intrincados pueden conducir a los directivos a la trampa de hacerles creer que su plan es más preciso.
- *Supervisar cuentas volátiles – no estables.* Las acciones se emplean mejor en gastos fluidos tales como personal y complementos salariales.
- *Agregar cuentas.* No es necesario que una previsión refleje el mismo nivel de detalle que el libro mayor. Aunque el libro mayor de contabilidad tenga 15 cuentas distintas para viajes, los directivos muchas veces planifican utilizando una sola cuenta.

### Gestión de los tiempos y fiabilidad

Muchas empresas poseen un proceso de planificación ineficiente e inflexible en el centro de lo que es el presupuesto anual. Los procesos tediosos de distribución y consolidación prácticamente garantizan que los datos del plan estarán desfasados y sean irrelevantes incluso antes de que se publiquen – y los planes basados en datos y suposiciones erróneas tienen poco o nulo valor. Las mejores organizaciones reducen sus ciclos de planificación implementando las buenas prácticas que aquí se describen. También utilizan tecnología para gestionar correctamente las agregaciones y consolidaciones presupuestarias bajo demanda. La tecnología es particularmente eficaz en la mejora de los plazos y la fiabilidad en las consolidaciones de planes. En particular, la consolidación de planes bajo demanda elimina la necesidad de procesar resultados manualmente y permite tener un proceso de planificación más suave, más coherente y más preciso. Los informes de varianza entregados entre dos y cuatro días después del cierre de ejercicio permite a los directivos evaluar inmediatamente su rendimiento en comparación con el planificado, y ajustar eficazmente sus actividades de negocio.

A nivel operacional, este tipo de planificación es menos costoso y genera unos resultados más precisos que los procesos seguidos por muchas de las empresas actuales. A nivel estratégico, unos planes financieros fiables y en plazo ofrecen una guía más creíble para los participantes y permite tomar decisiones de negocio mejor informadas.

### Plantillas de buenas prácticas

El uso de plantillas preconfiguradas de buenas prácticas o modelos de planificación puede ayudar a las organizaciones a reducir el riesgo de la implementación y acelerar los plazos de generación de valor. Varios proveedores de software ofrecen plantillas de buenas prácticas para actividades tales como gestión de gastos, planificación de recursos, planificación de capital, análisis de rentabilidad e informes financieros integrados para una amplia gama de áreas funcionales y sectores. Con plantillas de buenas prácticas, las empresas pueden construir modelos más rápidamente y establecer conexiones dinámicas que mantengan sincronizados los objetivos estratégicos, planes operacionales, personas e iniciativas cuando cambien las condiciones de negocio. Los ejecutivos pueden ver rápidamente en los datos financieros corporativos el impacto de los cambios realizados en los planes operacionales. Los jefes de unidades funcionales y de negocio pueden ajustar rápidamente las asignaciones de recursos para alcanzar los objetivos corporativos. Y las directrices y políticas corporativas se comunican y se aplican de manera más coherente en toda la empresa.

### La solución

#### La tecnología da soporte a las buenas prácticas

Las empresas punteras han reconocido que la planificación basada en hojas de cálculo impide la implementación de buenas prácticas de planificación y previsiones. Han pasado a soluciones que dan respuesta a todo el ciclo de los procesos de planificación – análisis, 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.

La agilización del proceso de planificación demanda herramientas tecnológicas capaces de admitir un enfoque más rápido, flexible y adaptable. Por medio de una solución bajo demanda y dedicada de planificación, elaboración de presupuestos y previsiones, ofrecida a través de Internet, las organizaciones pueden implementar rápidamente buenas prácticas.

Al evaluar y seleccionar software de planificación, elaboración de presupuestos y previsiones, las principales organizaciones buscan soluciones que cumplan los siguientes requisitos de nivel superior:

- *Adaptables.* La posibilidad de cambiar rápidamente los modelos en base a la opinión y los prototipos de las unidades de negocio, y de poder rehacer previsiones frecuentemente permite a las empresas responder a los cambios de negocio con la frecuencia necesaria.
- *Puntuales.* La información siempre está actualizada porque los usuarios departamentales contribuyen directamente a la base de datos de planificación central. Las consolidaciones y despliegues se efectúan automáticamente, por lo que se cumplen más fácilmente las fechas límite.
- *Integradas.* La planificación, el análisis, el flujo de trabajo y la elaboración de informes residen en una plataforma común. Los directivos no necesitan mantener sistemas de planificación “duplicados”.
- *Colaborativas.* La planificación distribuida basada en Web permite participar a todo el mundo desde todos los sitios con una conexión segura.
- *Lideradas por Finanzas.* Puesto que el departamento financiero es responsable del desarrollo, despliegue, informe y análisis del proceso de planificación, los profesionales de finanzas poseen el mejor conocimiento de lo que se necesita, en términos de flexibilidad y facilidad de uso del software, tanto en las actividades de modelado como las cotidianas.
- *Eficientes.* Los jefes de finanzas y jefes de departamentos dedican menos tiempo a gestionar datos y más tiempo a gestionar el negocio.

- *Relevantes.* Las vistas personalizadas para los usuarios aumentan la adopción y la propiedad. Sus capacidades de fórmulas permiten modelar todos los factores de negocio relevantes.
- *Precisas.* Los planes contienen menos errores debido a que se eliminan los enlaces rotos, datos obsoletos, despliegues incorrectos y falta de componentes.

La evaluación de las características y el soporte de producto de un proveedor es una tarea compleja. Se requiere la evaluación de la funcionalidad del software, su valor en el proceso de planificación y su capacidad para soportar buenas prácticas de planificación. Existen también factores intangibles tales como el soporte de proveedor, conexiones de comunidades de usuarios y el compromiso con el éxito del cliente una vez se ha realizado la venta.

La clave no es evaluar solamente las características del producto, sino también el modo en que dichas características se implementan y quién las ha implementado. Es importante probar cualquier solución de planificación que utilizará un gran número de participantes y que jugará un papel crucial en el rendimiento de la organización.

### Evaluación de talleres

Por lo tanto, es muy recomendable que se utilice un enfoque de 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 (como por ejemplo capital, plantilla o gasto) como un contexto para la evaluación de las características del producto y factores intangibles como la facilidad de desarrollo, roles, referencias y soporte al cliente.

La siguiente matriz facilita el proceso de evaluación relacionando las buenas prácticas con las características del producto. También ayuda a definir prioridades de las características y evaluar el nivel con que se relacionan con las ofertas de los proveedores.

## Matriz de selección de software de

Categoría de funciones	Puntuación	Importancia/ Peso  (1=menos importante, hasta 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 – enlazado con el modelo de plan – para optimizar el rendimiento de negocio					
Elaboración de informes bajo demanda					
Espacio de trabajo personalizado con vistas personalizadas					
Análisis integrado mediante gráficas					
<b>Alinear planes estratégicos y operacionales</b>					
Desarrollo de aplicaciones modulares					
Planificación operacional alineada con la planificación financiera para mejorar la toma de decisiones mediante el enlace de aplicaciones.					
Soporta todo el ciclo de vida de la planificación, desde la persona, pasando por grupo hasta la empresa y vuelta					
<b>Modelar factores de negocio/aplicaciones de planificación</b>					
Modelado guiado con interfaz gráfica					
Cálculos basados en factores					
Dimensión separada 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 Microsoft® Excel					
Soporte de anotaciones					
<b>Soporta planificación fiable y en plazo</b>					
Consolidación de planes bajo demanda					
Cargas de datos automatizadas entre sistemas transaccionales					
Conector certificado para ERP					
Elaboración de informes estándar					
Análisis multidimensional					
Dashboarding y scorecarding					

<b>Categoría de funciones</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Importancia/ Peso</b>  <b>(1=menos importante, hasta 5=más importante)</b>	<b>Proveedor X</b>  <b>(Peso * puntuación)</b>	<b>Proveedor Y</b>  <b>(Peso * puntuación)</b>	<b>Proveedor Z</b>  <b>(Peso * puntuación)</b>
Modalidades de planificación distribuida y conectada					
Tipos de planificación para entradas corporativas, jerárquicas y continuas					
<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 fuerza laboral					
<b>Perfil de empresa</b>					
Calidad de referencias					
Facturación					
Número de empleados					
Número de clientes					
Número de referencias sectoriales					
Valoraciones de analistas de mercado independientes					
Implementación y soporte					
Metodología de implementación					
Opciones de formación					
Horas de soporte					
Comunidades de usuarios					
Foros de cliente					
Base de conocimiento en línea					
Soportado por redes de partners					
Consultoría de proveedor					
Calidad de la documentación					
<b>Soporte de infraestructura TI</b>					
Soporte de base de datos					
Soporte LDAP					
Inicio de sesión único (SSO)					
Soporte de portal					
API abierta					
Soporte de metadatos					
Soporte de MDX					
Soporte de HTTPS					
<b>Puntuación total</b>					

## Conclusión

La implementación con éxito de una solución de planificación requiere la orquestación de tecnología, procesos de negocio y buenas 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 dotar de buenas prácticas al proceso de planificación de una empresa, facilitadas por la correcta implementación de una solución de planificación, una organización puede mejorar significativamente su rendimiento financiero y operacional. Los resultados finales son la visibilidad de las brechas de rendimiento y acciones alternativas, previsiones fiables y el compromiso con objetivos alcanzables.

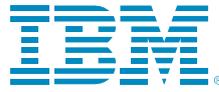
## Acerca de IBM Business Analytics

El software IBM Business Analytics ofrece el conocimiento obtenido de los datos, que ayuda a las organizaciones a trabajar con más inteligencia y superar a sus competidores. Este completo catálogo de servicios incluye soluciones para business intelligence, análisis predictivo y gestión de decisiones, gestión del rendimiento y gestión del riesgo.

Las soluciones de Business Analytics permiten a las empresas identificar y visualizar tendencias y patrones en áreas tales como la analítica de clientes, que pueden causar un profundo efecto en el rendimiento de negocio. Se pueden comparar escenarios, anticipar amenazas y oportunidades potenciales, mejorar la planificación, elaborar presupuestos y previsiones de recursos, equilibrar los riesgos frente a los retornos previstos y trabajar para cumplir los requisitos normativos. Al hacer que la analítica esté ampliamente disponible, las organizaciones pueden alinear la toma de decisiones estratégicas y tácticas para alcanzar los objetivos de negocio. Para obtener más información, visite [ibm.com/es/analytics](http://ibm.com/es/analytics)

## Solicite una llamada

Para solicitar una llamada o hacer una pregunta, vaya a [ibm.com/es/analytics](http://ibm.com/es/analytics). Un representante de IBM responderá su pregunta lo antes posible.



### IBM España, S.A

Tel.: +34-91-397-6611  
Santa Hortensia, 26-28  
28002 Madrid  
Spain

La página de presentación de IBM puede encontrarse en [ibm.com](http://ibm.com)

IBM, el logotipo de IBM e [ibm.com](http://ibm.com) son marcas registradas 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 o de otras empresas. Encontrará una lista actualizada de las marcas registradas de IBM en la web en “Información de copyright y marcas registradas” en [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

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

El contenido de este documento es vigente en la fecha inicial de publicación y está sujeto a cambios por parte de IBM sin previo aviso. No todas las ofertas están disponibles en todos los países en los que IBM opera.

LA INFORMACIÓN DE ESTE DOCUMENTO SE PROPORCIONA “TAL CUAL” SIN GARANTÍA DE NINGÚN TIPO, NI EXPLÍCITA NI IMPLÍCITA, INCLUYENDO, PERO NO LIMITÁNDOSE, A LAS DE COMERCIALIZACIÓN, ADECUACIÓN A UN PROPÓSITO DETERMINADO Y A LAS GARANTÍAS O CONDICIONES DE NO INFRACCIÓN. Los productos de IBM se garantizan de acuerdo con los términos y condiciones de los acuerdos bajo los que se proporcionan.

- <sup>1</sup> IBM Institute for Business Value, El Nuevo Integrador de Valor: Conclusiones del Global Chief Financial Officer, Marzo de 2010
- <sup>2</sup> Ibid
- <sup>3</sup> Steve Player y Steve Morlidge, *Business Forecasting: Six Design Principles for Healthier Forecasts*, The Beyond Budgeting Roundtable, 2010.
- <sup>4</sup> Ibid

© Copyright IBM Corporation 2013



Por favor, recicle