

GUÍA PARA EMPRESAS

# Guía para CFO sobre planeación y análisis: Cómo alcanzar los objetivos y estar preparado para el futuro





**Toma asiento y disfruta.**  
Tiempo de lectura: 7 minutos

## Guía para CFO sobre planeación y análisis: Cómo alcanzar los objetivos y estar preparado para el futuro



Quizá la mayor lección que han aprendido las empresas en los últimos años ha sido el valor de evaluar constantemente las condiciones operativas y ajustar los planes en respuesta a las cambiantes realidades del mercado. Aunque la mayoría de las empresas no experimentaron la dramática caída de ingresos a la que se enfrentaron los hoteles, los locales de entretenimiento y las aerolíneas, prácticamente todas tuvieron que reevaluar sus supuestos de forma regular para gestionar una interrupción única en el siglo.

El resultado fue, para la mayoría, procedimientos desarrollados para ayudar a los líderes empresariales a gestionar los flujos de caja y satisfacer la demanda cambiante de los clientes,

incluso cuando sus equipos no podían reunirse de forma presencial como lo harían normalmente. En el proceso, muchos líderes empresariales adquirieron un nuevo aprecio por el uso de datos y análisis para optimizar sus prácticas empresariales para el momento.

Sin embargo, una cosa es estar a la altura de un periodo de desafío existencial y encontrar la forma de recopilar y analizar los datos financieros y operativos necesarios para sobrevivir. Otra cosa es institucionalizar el uso de la recopilación y el análisis de datos para poder evaluar y reevaluar los planes en cualquier momento.

Aquí presentaremos las mejores prácticas en materia de planeación y análisis continuos para las finanzas.



## Todo deriva del plan estratégico

La planeación de toda la empresa debe partir de un plan estratégico que establezca los objetivos para los próximos dos a cinco años. Cada meta principal debe tener un plan de acción que dicte cómo la organización logrará la meta y cómo medirá el progreso a lo largo del camino. Se trata de estrategias acordadas por la alta dirección y los directivos para conseguir hitos de crecimiento y beneficios a largo plazo. Antes de que el departamento de finanzas o cualquier otro departamento puedan llevar a cabo la planeación, necesitan comprender hacia dónde se dirige la empresa.

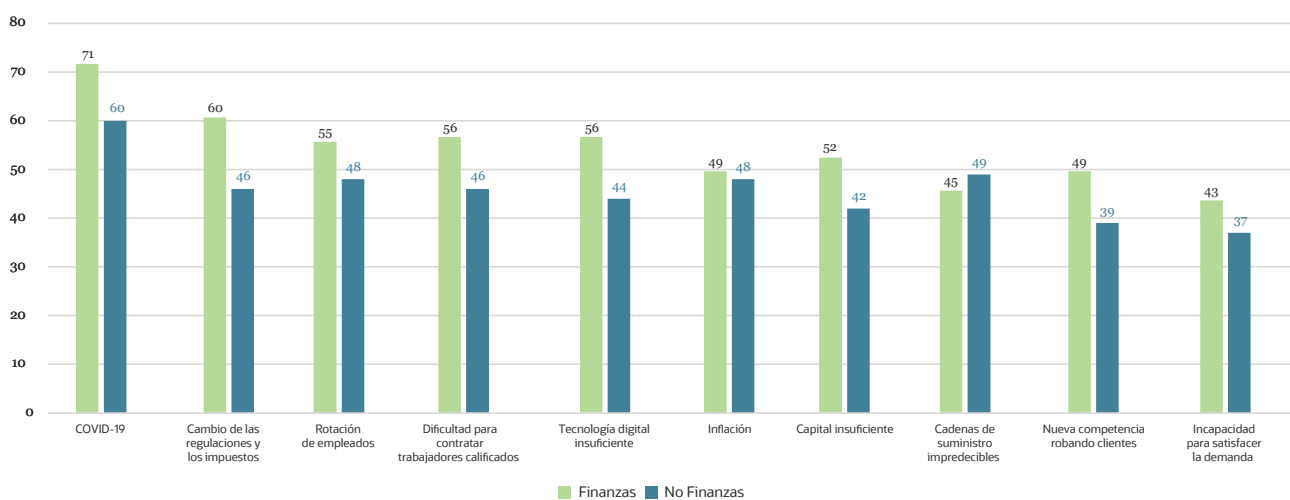
Esa es la visión estándar de la planeación estratégica que ha existido durante muchos años. La diferencia actual es que las oportunidades y los imperativos surgen con más rapidez que antes. Considera una nueva oportunidad de mercado que no existía hace nueve meses cuando se elaboró el plan estratégico. En el caso de las oportunidades imprevistas, ¿cómo pueden los líderes empresariales obtener los recursos necesarios para responder de forma ágil? Cuando cambia la estrategia, el equipo de finanzas debe

reaccionar, por ejemplo, reduciendo el gasto en lo que ahora es un área de menor valor y reasignar el presupuesto a la nueva oportunidad de mayor valor. Con los fondos disponibles, los grupos operativos podrán implementar la nueva prioridad. Un buen ejemplo es la adopción en 2020 de las ventas online o el aumento de la producción de productos que apoyaban el trabajo remoto.

Cada estrategia dentro del plan vendrá acompañada de hitos para el éxito y de la necesidad de disponer de los datos adecuados para evaluar ese éxito. Por ejemplo, si la estrategia a corto plazo requiere la entrada en un mercado extranjero, el conjunto de datos que apoye su análisis será diferente que si estuviera planeando una adquisición o preparando la empresa para salir a bolsa.

Incluso si el objetivo es simplemente alcanzar las metas de crecimiento en un año determinado, es importante comenzar con suposiciones sobre cómo lograr el crecimiento previsto y una visión de los factores internos y externos que más afectarán al éxito.

### Grado de preocupación en los próximos 12 meses (0 = sin preocupación; 100 = máxima preocupación)



Datos: Encuesta de NetSuite Brainyard Verano/Otoño 2021 (500 encuestados)

Los factores externos imprevistos pueden tener un efecto enorme en la capacidad de una organización para cumplir sus objetivos. El siguiente gráfico muestra las preocupaciones de 500 líderes empresariales sobre diversos factores externos. Los datos se recopilaron a finales de julio de 2021. Dado que las amenazas de los competidores son una preocupación constante, es notable que se sitúe cerca del final de esta lista.

Los objetivos estratégicos se cumplen de forma más consistente cuando se evalúa constantemente el progreso del propio plan. Los hitos deben ir acompañados de KPI para evaluar el desempeño y ayudar a impulsar y definir el éxito. En nuestro ejemplo de comercio electrónico, los KPI podrían implicar que una fracción cada vez mayor de los ingresos provenga de la web. Lograr eso significa que el CFO y el CEO están en estrecha colaboración, tanto para ayudar a formar el plan estratégico como para medir el progreso de manera continua.

### La automatización permite ganar tiempo para planificar

El equipo de finanzas es fundamental para la planeación continua. No cabe duda de que una buena ejecución requiere la acción, dirección y los datos de otros departamentos además del financiero, pero como los objetivos finales -y muchos de los hitos del plan estratégico- se describen en términos fiscales, el equipo financiero está en primera línea, no sólo midiendo los resultados, sino encontrando fondos para apoyar nuevas iniciativas.

La experiencia reciente ha demostrado que los departamentos de finanzas pueden estar a la altura de la planeación continua; sin embargo, el esfuerzo que supone es considerable y a menudo conduce al agotamiento. Los equipos encargados del seguimiento de los ingresos y gastos, del flujo de caja y del cierre de los libros cada mes deben dedicar mucho más tiempo si quieren llevar a cabo la planeación continua. Como la idea es apoyar

un ejercicio de planeación en cualquier momento, los libros deben estar siempre al día. Los ingresos deben estar asignados, los pagos deben estar categorizados y en el libro mayor, los saldos deben ser correctos y así sucesivamente.

Pasar de un proceso de cierre a final de mes a un proceso de cierre continuo y estar a punto para apoyar el análisis continuo demanda un gran trabajo, pero ese es ahora el mandato del equipo financiero.

Hay dos caminos para lograrlo: Añadir personal o automatizar los procesos que consumen tiempo. Un tercer camino implica largas horas para los miembros actuales del equipo, pero eso no es sostenible.

La automatización suele venderse como una medida de ahorro de costos. Y un análisis minucioso revelará que, en efecto, es menos costoso automatizar funciones como cuentas por pagar, cuentas por cobrar y el libro mayor que añadir personal para introducir manualmente datos de facturas y pagos a la vez que se asigna tiempo para apoyar la previsión y la reprevisión. Sin embargo, desde el punto de vista de la planeación y el análisis, la puntualidad y la precisión que ofrece la automatización son los puntos de venta más importantes.

---

Y como la automatización reduce la carga del personal de finanzas, el equipo puede centrarse en el análisis de datos, descubriendo oportunidades y ayudando a eliminar los obstáculos.

Existen otras ventajas. Por ejemplo, cuando la velocidad es crítica, los individuos tienden a cometer errores. Sobre todo en el caso de las finanzas, es importante que el proceso de planeación comience

con datos actuales, precisos y completos. Utilizar las cifras de la semana pasada o del mes pasado pone el proceso en una situación de desventaja inmediata.

Los supuestos erróneos, el rigor insuficiente y los datos incompletos o desfasados contribuyen a los errores de previsión. Si añadimos las horas extras, el estrés y los desafíos del trabajo remoto, queda claro que la automatización debería realizar las tareas repetitivas y rutinarias que consumen gran parte de los recursos de un equipo financiero. Los individuos deben realizar el modelado, la preparación y el análisis que requieren pensamiento crítico y observaciones más minuciosas.

### Cómo los datos externos amplían la lente de planeación

La automatización de las funciones contables fundamentales debería acercar las finanzas a un cierre continuo. Cuando el software hace el trabajo de rutina, las personas pueden centrarse en las anomalías o en los datos que faltan. Si se añaden las previsiones de ventas y demanda, el trabajo en curso, el análisis de la cadena de suministro y

la gestión de inventarios, se tiene la base de unos sólidos modelos de planeación tanto en finanzas como en operaciones.

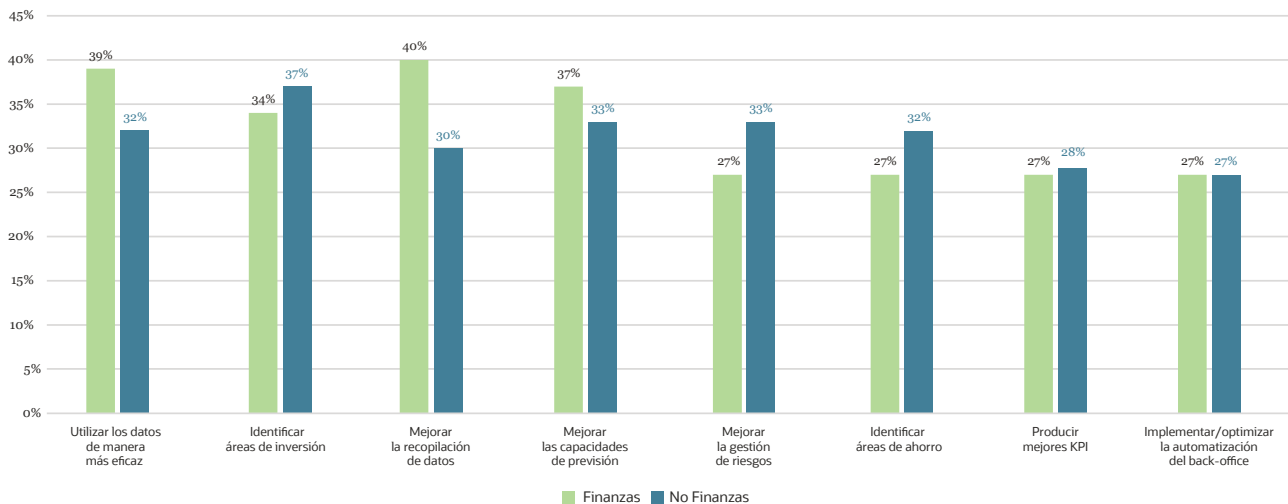
Es una base sólida, pero está incompleta si no tiene en cuenta también las fuentes de datos externas.

Las previsiones precisas requieren una visión de futuro más allá de tus propias estadísticas históricas de flujo de caja, pedidos, cadena de suministro y cumplimiento. Tanto si la información externa tiene que ver con la estacionalidad, el clima, el desempleo local, la analítica web, los precios de los consumidores o de los productores o las fechas de suministro de los proveedores, es probable que haya un montón de factores que afecten a las empresas.

El diseño inicial de un modelo debe implicar identificar una amplia gama de fuentes de datos y evaluar cómo los cambios en cada una de ellas reflejan o predicen los cambios en la empresa.

Por ejemplo, una cafetería puede entender que cuando las temperaturas suben, la demanda de cerveza fría aumenta y las ventas de bebidas

Prioridades para el equipo de finanzas (seleccione 3): Finanzas vs. No finanzas



Datos: Encuesta de NetSuite Brainyard Verano/Otoño 2021 (500 encuestados)

calientes disminuyen. Ahora, al cuantificarlo: Saber qué es “caliente” para la zona y si un aumento de 10 grados respecto a la temperatura base se traduce en un incremento del 5% o del 25% en las ventas de cerveza fría. Incorporar pronósticos meteorológicos a largo plazo, podrá mejorar drásticamente la planeación del suministro, predecir mejor los ingresos y reducir el desperdicio de materiales.

La recopilación de fuentes de datos causales es necesaria a la hora de diseñar el modelo de negocio, y no hay razón para detenerse una vez que el modelo está funcionando. Siempre se puede mejorar con nuevos conocimientos. El negocio lo entiende: La encuesta de julio de 2021 de NetSuite identificó una mejor recopilación de datos, un mejor uso de los mismos y mejores previsiones como las principales prioridades del equipo financiero.

### **Los comentarios de los clientes deben informar el proceso de planeación**

Hablando de conocimientos, no hay nada que sustituya a la interacción con tus clientes para informar de una tarea de planeación continua. Saber lo que ocurre con tus cuentas más rentables siempre mejorará los modelos financieros y operativos.

Los líderes financieros deben aliarse a sus compañeros de ventas para que las conversaciones con los clientes se produzcan con regularidad, por ejemplo, mensual o trimestralmente, según la variabilidad del negocio. El número de esas conversaciones depende del tamaño de la empresa y de la diversidad de su base de clientes.

Las revisiones comerciales trimestrales suelen utilizarse en las relaciones B2B para garantizar que las necesidades de los clientes se gestionan de forma proactiva. En épocas de gran volatilidad, la frecuencia de las revisiones puede aumentar, pero el objetivo es el mismo: Conocer las oportunidades que los clientes ven en sus negocios y cómo se puede ayudar. También es momento de cuestionar sobre los desafíos que podrían provocar retrasos en los pagos o posibles cambios en los requisitos de

sus propios productos que puedan afectar a su negocio.

El objetivo es no dejarse sorprender nunca por un cliente importante, ni positiva ni negativamente.

En el caso de los minoristas, las encuestas suelen ser la mejor manera de entender las actitudes y los deseos de los consumidores. El Net Promoter Score es el KPI de referencia y un indicador principal de la opinión de los clientes sobre tus productos y servicios. En primer lugar, debemos asegurarnos de tener una visión actualizada del NPS, a continuación, aprovecharla con encuestas específicas que profundicen en la demanda futura. El marketing suele tomar la iniciativa en este sentido, pero los equipos financieros deberían ayudar a formular las preguntas para obtener datos útiles para las proyecciones de ingresos y de la cadena de suministro.

### **Utilizar herramientas analíticas, en particular para la planeación de varios entornos**

Cuando el objetivo es evaluar periódicamente los planes y modelos, se deben evitar las hojas de cálculo. Si bien son una herramienta útil para muchas tareas ad hoc, ésta no es una de ellas. Desarrollar un modelo y mantener el flujo de datos dentro de este, funciona mejor con sistemas que pueden proporcionar entradas sin esfuerzo manual. Estas herramientas analíticas, que antes eran competencia de los departamentos de planeación y análisis de grandes empresas, son ahora más accesibles y pueden suministrarse desde la nube en un modelo asequible “como servicio” que funciona particularmente bien para los equipos que no trabajan todos en la misma oficina.

Es probable que el sistema de ERP proporcione módulos para respaldar la planeación y el presupuesto, incluyendo la capacidad de establecer y supervisar varios entornos. Las herramientas integradas de planeación y presupuesto rastrean con precisión el progreso en los planes estratégicos,

financieros y operativos que a menudo dependen de datos y KPI comunes. Estos módulos son ideales para aprovechar los datos financieros y operativos ya recopilados.

---

Si se combinan estos datos con supuestos sobre las ventas futuras, se generarán previsiones que se actualizarán de forma tan continua como los libros. Añada escenarios que exploren los mejores, peores y esperados resultados y será fácil predecir los efectos sobre el flujo de caja, los ingresos, los beneficios y mucho más.

### Sincronización de planes operativos

Al integrar las herramientas de analítica, otras partes de la empresa pueden beneficiarse de la visibilidad de los planes estratégicos y financieros e informar y hacer más precisos esos planes.

He aquí una breve lista de las áreas operativas que se ven afectadas.

**1. Planeación de la Demanda:** Los planes estratégicos y financieros requieren una visión realista de la demanda. Una planeación precisa y ágil de la demanda es también esencial para la eficiencia de la cadena de suministro, la satisfacción del cliente y el aumento de la rentabilidad. Pero la demanda es difícil de predecir y puede cambiar rápidamente porque es vulnerable a muchos factores fuera de su control.

Los planes estratégicos también sirven como fuente de información sobre los cambios previstos en la demanda en función del logro

de los objetivos estratégicos. Si la estrategia requiere un nuevo canal de distribución, por ejemplo, incluirá predicciones sobre cómo afectará a la demanda a medida que el plan avance. Los hitos suelen incluir cifras de nuevos clientes y pedidos, que pueden traducirse en requisitos prácticos para satisfacer la demanda.

Como estos planes se actualizan continuamente, son documentos vivos, el recálculo de la demanda y su efecto en otras asignaciones de recursos también se produce al instante.

**2. Planeación de la Mano de obra:** Con los detalles de la demanda a mano, se puede diseñar la plantilla ideal. El plan responde a grandes preguntas, como: ¿Disponemos del personal que necesitamos? ¿Y esas personas tienen las aptitudes adecuadas para satisfacer la demanda que prevemos? ¿Y qué hay de las cuestiones más tácticas de despliegue de talentos, como la asignación de proyectos o los calendarios de manufactura? ¿Puede la plantilla actual cumplir los plazos de producción? Si se requieren nuevas contrataciones, ¿cuánto tiempo se tardará en encontrarlas y cuál será el efecto en los COGS y en la economía de la unidad? La planeación de la plantilla pretende responder a este tipo de preguntas.

**3. Planeación financiera de los proyectos:** Dentro del plan estratégico habrá proyectos para cumplir cada hito. La gestión detallada de los proyectos suele realizarse en una herramienta específica, pero los aspectos financieros de los proyectos deben formar parte tanto del objetivo estratégico general como de los planes financieros, ya que el balance y el flujo de caja probablemente se verán afectados.

Esos planes deben incluir ingresos y costos, así como alguna evaluación del riesgo. Otras preguntas que deben responderse: ¿El proyecto genera ingresos? ¿Cuándo reconoceremos los ingresos? En las empresas de servicios basadas

en proyectos, la planeación financiera del proyecto formará parte de cada interacción.

4. **Planeación de ventas:** La planeación de demandas y la planeación de ventas son similares, pero diferentes. Los planes de demanda son más a largo plazo y no incluyen la especificidad que requieren los planes de ventas. El plan de ventas suele ser trimestral e incorpora la captación de nuevos clientes, así como las ventas y las ventas adicionales a los clientes existentes. Los planes de ventas deben alinearse con los planes de demanda a largo plazo, pero contienen más detalles sobre cómo se alcanzarán los objetivos. Dependiendo de cómo la organización gestione el marketing, el plan de ventas puede incluir metas de generación de clientes potenciales junto con el costo de desarrollar esos clientes potenciales.

El plan de ventas especificará el número de clientes potenciales calificados para las ventas, que puede traducirse en cuotas de ventas para los miembros del equipo.

## Adoptar la tecnología adecuada

Para avanzar hacia una planeación continua en toda la empresa, necesita una plataforma que:

1. **Proporcione una sincronización de datos predefinida** con los sistemas de toda la empresa. Permitir que los equipos de finanzas no tengan que migrar manualmente datos de otros departamentos fomenta una verdadera colaboración y la capacidad de monitorear constantemente el desempeño del negocio. Los datos financieros, en particular, deben estar sincronizados en su plan financiero. Por ejemplo, las posiciones de efectivo incorporadas a la previsión de flujo de caja permiten tomar mejores decisiones estratégicas de inversión, más rápidamente.
2. **Admite procesos predictivos basados en machine learning**, como la planeación de escenarios hipotéticos. Cuando los datos reales de los sistemas operativos o financieros aparecen en la

plataforma de planeación, los responsables de la toma de decisiones deben recibir automáticamente los resultados más probables. Esto sitúa la ciencia de los datos en el centro de la previsión, y el usuario puede añadir contexto. Los procesos de planeación predictiva mejoran la precisión y reducen el tiempo dedicado a las previsiones.

3. **Ofrece la flexibilidad necesaria para satisfacer los requisitos de las operaciones y las finanzas.** Es importante poder modelar rápidamente los casos de uso financiero y operativo para poder reaccionar a las condiciones cambiantes del mercado.
4. **Admite un enfoque modular que crece con los requisitos del negocio.** Por ejemplo, considera cómo podría expandir la planeación continua en toda la organización al ingresar a nuevos mercados o al lanzar un nuevo producto o servicio.
5. **Es intuitiva para los usuarios de toda la empresa**, fomentando una amplia aceptación y colaboración. Busca una interfaz atractiva que facilite la introducción de presupuestos y cifras de previsión tanto para los usuarios de finanzas como de la empresa.

## Conclusión

Si bien la planeación y el análisis continuo en toda la empresa requiere un compromiso de toda la organización, reúnen al personal, los procesos y la tecnología para comprender las oportunidades y los desafíos cambiantes. La recompensa es una importante ventaja competitiva. La visibilidad obtenida proporciona una ventaja de ser pionero, al tiempo que ayuda a detectar y mitigar los riesgos y a reaccionar ante los cambios en la demanda de los clientes.

En los últimos años, para sobrevivir ha sido necesario averiguar cómo gestionar los cambios en las condiciones del negocio. Ahora ese rigor, con mejores herramientas y procesos, es la clave para el crecimiento.





**ORACLE**  
**NETSUITE**

[www.netsuite.com.mx](http://www.netsuite.com.mx)



[nsgbu-netsuitelad\\_ww@oracle.com](mailto:nsgbu-netsuitelad_ww@oracle.com)

Copyright © 2022, Oracle and/or its affiliates. This document is provided for information purposes only, and the contents hereof are subject to change without notice. This document is not warranted to be error-free, nor subject to any other warranties or conditions, whether expressed orally or implied in law, including implied warranties and conditions of merchantability or fitness for a particular purpose. We specifically disclaim any liability with respect to this document, and no contractual obligations are formed either directly or indirectly by this document. This document may not be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, for any purpose, without our prior written permission. Oracle, Java, and MySQL are registered trademarks of Oracle and/or its affiliates. Other names may be trademarks of their respective owners.