

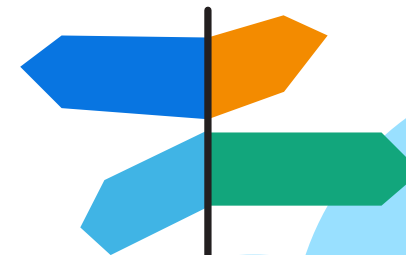
La guía definitiva sobre planificación moderna

Por qué funciona, cómo ponerla en práctica
y quién le está sacando ya partido



Contenido

Cómo usar este libro	3
Introducción	4
Sección 1: Planificación continua	5
Capítulo 1: La supervivencia del más rápido	6
Capítulo 2: Rolling forecasts	10
Capítulo 3: Planificación de escenarios hipotéticos	18
Sección 2: Planificación en toda la empresa	26
Capítulo 4: Agilidad como parte de la identidad	27
Capítulo 5: Planificación moderna de la fuerza laboral	33
Capítulo 6: Planificación operativa moderna	39
Capítulo 7: Planificación moderna de ventas	47
Capítulo 8: Planificación moderna de la demanda	53
Sección 3: Planificación basada en tecnología cloud	61
Capítulo 9: La plataforma de lanzamiento de la transformación	62
¿Cómo ayuda Workday?	74



Cómo usar este libro

Qué es

En el entorno de competitividad actual, la agilidad es imprescindible desde un punto de vista estratégico. Cuanto mejor sepan anticiparse a los cambios y planificar al respecto, más rápido podrán las empresas acelerar su desarrollo.

En este libro, se recogen las tácticas y acciones prácticas que debe llevar a cabo para disfrutar de una agilidad empresarial real gracias a una planificación moderna, partiendo de la planificación financiera y llegando, en última instancia, a la que abarca a toda la empresa.

A quién está destinado

Este libro será especialmente útil para los profesionales de planificación y análisis financieros—de hecho, el equipo financiero debería encabezar esta transformación—, pero del capítulo 5 al 8 se profundiza en los matices relacionados con las distintas áreas funcionales. Estos capítulos podrían proporcionar un interesante punto de partida para iniciar las conversaciones con los distintos líderes y responsables de la planificación. Además, como podrá ver más adelante, incorporar a las partes interesadas de distintas disciplinas en esas conversaciones también es un tema recurrente.

¿Por dónde empezar?

Este libro le servirá de guía en su recorrido hacia una planificación moderna y se convertirá en su mejor aliado a medida que gane impulso. Si está empezando a transformar su enfoque de la planificación, la introducción le vendrá bien para entender el contexto y descubrir por qué la planificación moderna supone una gran oportunidad para las empresas actuales.

En cualquier otro caso, consulte el capítulo que más se ajuste a sus necesidades. La estructura del libro sigue el recorrido habitual, pero cada empresa seguirá un proceso distinto.

Más recursos

Si en algún momento desea consultar otros recursos o necesita ayuda, [puede encontrarnos aquí](#).

De acuerdo. ¿Estamos listos? Pues, pongámonos manos a la obra.



Introducción

La relación entre la agilidad empresarial y el éxito competitivo es cada vez mayor, especialmente ahora, después de que pandemia mundial haya acentuado la inestabilidad acumulada durante más de una década.

Está creciendo la brecha que separa a las empresas líderes de aquellas que se están quedando rezagadas: mientras que unas planifican cómo afrontar los cambios y siguen avanzando, las otras se limitan a reaccionar y se quedan estancadas. Las empresas que se imponen a escala mundial saben que la agilidad empresarial es fruto de una mejor planificación.

La planificación moderna tiene un potencial estratégico enorme para ayudar a las empresas a alcanzar el éxito con rapidez.

Este tipo de planificación permite anticiparse continuamente a los cambios y dar una respuesta coordinada a escala y con rapidez. Así, se mantienen a la cabeza de la competición, incluso en momentos de inestabilidad y disrupción.

Frente a todo ese potencial, la planificación tradicional de la mayoría de las empresas nunca llegará tan lejos: Se tarda demasiado tiempo en tomar decisiones. los silos reducen la visibilidad y las grandes ideas no tienen repercusiones.

La principal causa de esto es el ritmo: la función de planificación de la mayoría de empresas no es capaz de seguir el ritmo de los cambios actuales y no permite que los responsables financieros desarrollen todo su potencial como asesores estratégicos de su empresa.

Por el contrario, la moderna planificación de alto rendimiento ha evolucionado hasta convertirse en una herramienta clave para lograr el éxito, además de empoderar a todos los miembros de la empresa para que se anticipen y respondan a un ritmo de cambio más rápido y dinámico.

En este libro, se explica cómo la planificación moderna deja atrás las carencias del anterior modelo de tres formas claves. La planificación moderna:

- **Es continua:** se recalibra continuamente para ofrecer una fuente dinámica de insights predictivos que mejora de forma constante.
- **Se aplica en toda la empresa:** ofrece un modelo de planificación unificado, coherente y estratégico que abarca a toda la empresa.
- **Se basa en un entorno cloud:** cuenta con una base de inteligencia, automatización y escalabilidad de la planificación avanzada tecnológicamente, y se ha desarrollado especialmente para cumplir su función.

Cuando termine la lectura, sabrá exactamente dónde se queda estancada su empresa, adónde quiere llegar y qué tácticas prácticas debe aplicar para llegar ahí. Además, habrá aprendido a aprovechar el impulso del momento de la mano de algunas de las empresas líderes en todo el mundo.



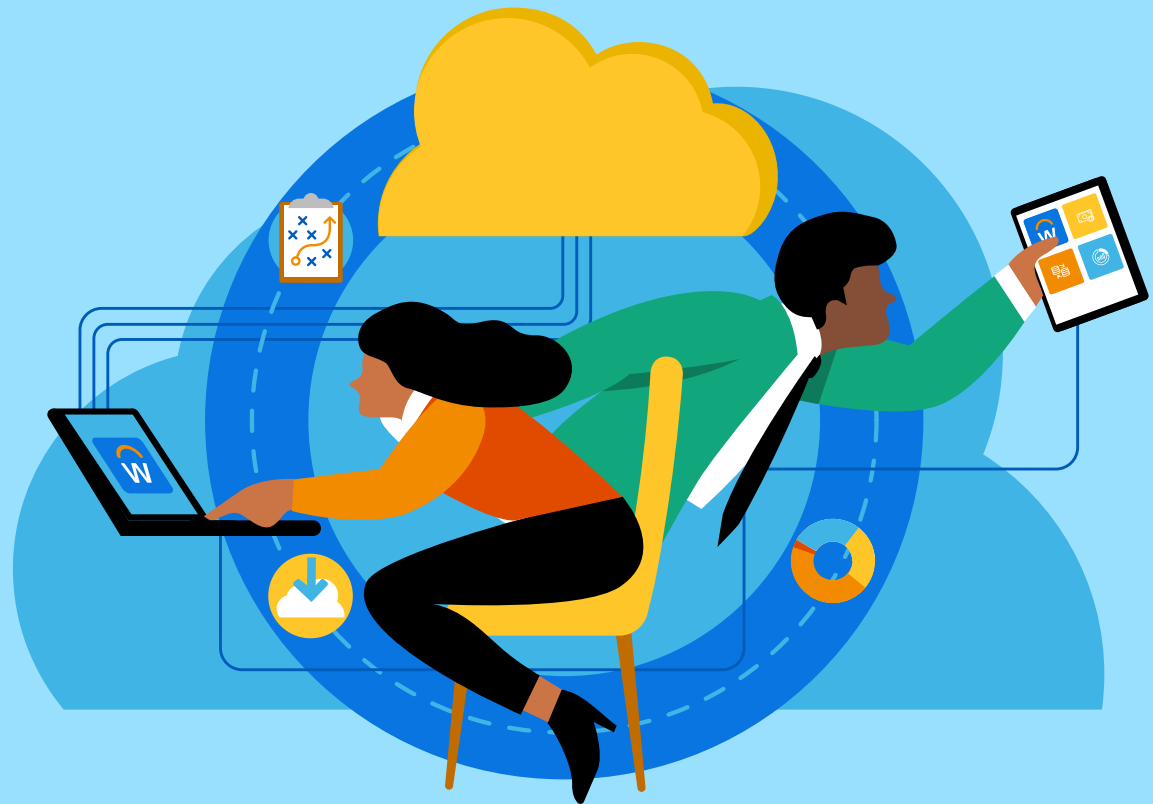
Sección 1:

Planificación continua



Capítulo 1:

La supervivencia del más rápido



En muchas empresas, la planificación está estancada desde hace décadas. El proceso principal no se ha desviado mucho del ciclo de elaboración de presupuestos anuales y previsiones que se seguía cuando las canciones de Wham! sonaban en bucle en la MTV.

Este modelo básico plantea los siguientes problemas:

- Es estático y retrospectivo.
- Es inflexible y no se puede escalar al ritmo de cambio actual.
- Usa un número limitado de datos desfasados y dificulta la toma de decisiones.

El cambio es la única certeza en el mundo de los negocios. Las empresas se enfrentan a desafíos nuevos y en evolución a diario y, ya se trate de eventos internos o externos, deben modificar sus planes drásticamente.

Las perspectivas cambiantes exigen estrategias flexibles. Aun así, muchas empresas planifican de tal manera que descartan esa opción sin siquiera darse cuenta.

La planificación tradicional es como conducir por la autopista mirando solo al retrovisor. Si no puede anticipar lo que va a suceder, todo se queda estancado en planes limitados, inflexibles y orientados al pasado. En el mejor de los casos, podrá encontrar una ruta poco óptima de alcanzar sus objetivos. En el peor, se expondrá a un riesgo importante e innecesario.

El presupuesto y las previsiones de una empresa no deberían utilizarse como premoniciones fijas de un mundo que se pliega a nuestros deseos; deberían ser un reflejo fluido y adaptable de la realidad tal como es.

Esta es la razón por la que las empresas líderes en la actualidad han transformado su modelo de planificación retrospectivo en un proceso de recalibración continua que recopila insights en tiempo real y actúa en consecuencia. Esta planificación continua es amplia y multidimensional, y facilita la aceleración coordinada en toda la empresa.

Aunque esta transformación puede tener unas repercusiones increíbles, el primer paso es sencillo: tomar la decisión de dejar atrás ese modelo tradicional, rígido y orientado al pasado, y adoptar una planificación moderna, continua y con vistas al futuro.



La planificación continua impulsa las finanzas

Cuando el panorama competitivo era más sosegado, las empresas no tenían necesidad de asimilar ni procesar tantos cambios, pero, en la actualidad, la situación se ha intensificado.

Los rápidos avances tecnológicos han desempeñado un papel fundamental en el cambio de planificación de estas empresas líderes, así como la explosión de datos empresariales, que ha dado a los responsables financieros un mayor poder de planificación que a sus predecesores. El entorno operativo actual consiste en una máquina de insights multi-dimensionales que fomenta una toma de decisiones empíricas (o, incluso, predictivas) y sentar las bases de la aceleración.

En la planificación continua, las partes interesadas supervisan los objetivos, las métricas y los hitos de las prioridades existentes de forma constante. Pero también intentan desarrollar simultáneamente prioridades estratégicas. Esta combinación garantiza una cultura de autoevaluación, innovación y adaptabilidad.

La planificación continua une a las personas. Los responsables financieros pueden asociar factores dinámicos externos —ya sean macro tendencias, eventos individuales o respuestas internas— y la empresa entera mejora con ello.

“

Con Workday Adaptive Planning hemos adoptado la planificación continua, podemos dejar que los datos marquen la pauta que nos guía en estos momentos sin precedentes. Workday nos permite ser audaces y anticiparnos a los acontecimientos.

CIO
ApolloMD



¿Cuántas empresas planifican de forma continua?

Aunque las ventajas están claras y los principios son sencillos, la mayoría de empresas aún no han adoptado la planificación continua por completo. El informe de 2021 “Agility in Planning, Budgeting, and Forecasting” de FSN proporciona algunas respuestas.

Con él, se descubrió que la realización rápida de previsiones no está generalizada, ya que un tercio de los encuestados confesó tener problemas para hacerlo en una semana y un 6 % reconocía necesitar más de un mes para volver a elaborarlas.

Además, el informe demostró que, aunque muchas empresas pueden hacer pequeños cambios en sus previsiones relativamente rápido, estas modificaciones no siempre se aplican en toda la empresa:

- El 68 % de los encuestados solo necesitaban medio día para hacer que un cambio pequeño (p. ej., añadir una línea de coste a un presupuesto) se reflejase en las plantillas de datos del destinatario del presupuesto y que, a su vez, ese cambio se incluyese en todos los informes.

Sin embargo:

- Solo el 34 % de ellos tardaba lo mismo en aplicar un cambio estructural, como reflejar una entidad, un centro de costes o un producto nuevos en una jerarquía.

Estas cifras marcan una distinción clara: la planificación es mucho más que hacer previsiones con rapidez. Este modelo consta de prácticas de planificación específicas que canalizan los cambios e impulsan la agilidad empresarial en toda la empresa.

Las **rolling forecasts** y la **planificación de escenarios hipotéticos** son dos herramientas clave para la planificación continua. En los próximos dos capítulos, vamos a explorar por qué y cómo:

- Se trata de actividades versátiles, adaptables y de gran repercusión que ayudan a las empresas a obtener una ventaja material.
- Son fáciles de adoptar y se pueden escalar para casos de uso extremadamente sofisticados.
- Reducen drásticamente la duración de los ciclos para que el equipo financiero pueda crear y ejecutar planes con más rapidez y frecuencia.

Las rolling forecasts y la planificación de escenarios hipotéticos permite que el equipo financiero se convierta en un asesor estratégico y dinámico. En este papel, el equipo proporciona insights profundos y prospectivos que mejoran la toma diaria de decisiones en toda la empresa.

Veamos ahora cómo iniciarse con las rolling forecasts y la planificación de escenarios hipotéticos. No obstante, si ya ha avanzado lo suficiente en esta materia, puede pasar al capítulo 4 para descubrir qué es la planificación en toda la empresa y por qué una sincronización real es el motor de la máxima aceleración.

Capítulo 2:

Rolling forecasts



La planificación moderna es una herramienta estratégica de éxito asegurado que empodera a las empresas y les permite afrontar la incertidumbre con rapidez, agilidad y confianza. Como vimos en el capítulo anterior, el primer paso de este recorrido consiste en pasar de un modelo de planificación tradicional, estático y orientado al pasado a uno dinámico, continuo y con vistas al futuro.

Las rolling forecasts son la primera de las dos herramientas más importantes que los responsables financieros deberían dominar para impulsar esa transición.

En este capítulo, veremos qué son las rolling forecasts, por qué se diferencian tanto de las simples actualizaciones periódicas del presupuesto anual, y cómo puede empezar a implementarlas. También aprenderá algunas lecciones de las empresas líderes que ya utilizan rolling forecasts para adelantarse a la competencia.



¿Qué diferencia a las rolling forecasts de la planificación tradicional?

El modelo tradicional de elaboración de presupuestos anuales y previsiones ya no es apto para sustentar la toma de decisiones. Esto se debe a que está inmerso en un ciclo de planificación estático, reactivo y retrospectivo que da lugar a planes poco fiables y plagados de carencias.

Como resultado, se obtienen previsiones que suelen quedar obsoletas antes de haberse siquiera completado. Todo el proceso es una máquina de dar pasos estratégicos en falso y, por tanto, lo opuesto a un impulsor de la agilidad empresarial.

Sin embargo, muchas empresas se han acostumbrado a lidiar con las deficiencias del modelo tradicional creando soluciones alternativas.

Aceptaron los atributos de la planificación tradicional—una toma de decisiones extremadamente lenta, innovaciones siempre a la zaga, la pérdida de cuotas de mercado obtenidas debido a los disruptores, millones de euros malgastados a causa de diversas ineficiencias—como una consecuencia del negocio a escala.

Pero ese precio se está haciendo demasiado costoso. En el acelerado entorno empresarial actual, la planificación tradicional ralentiza el progreso de tal modo que puede compararse a participar en una carrera de Fórmula 1 conduciendo un coche de caballos.

Para competir hoy en día, las empresas deben asumir el control de sus datos para poder tomar decisiones más acertadas de forma rápida y continua. Ahí es donde entran las rolling forecasts como una de las principales actividades potenciadoras de la recalibración continua en tiempo real de la que depende actualmente la aceleración (e incluso la supervivencia).

“

La planificación frecuente, con supervisión, análisis, previsión y modificaciones basadas en las previsiones más recientes, puede ayudar a corregir el rumbo de manera proactiva y evitar una gestión reactiva totalmente insuficiente.

Doug Henschen

Vicepresidente, Principal Analyst

Constellation Research

“Modern Planning Platforms Drive Business Agility and Better Outcomes”; enero de 2021.

“

Las empresas que utilizan rolling forecasts superan en cualquier categoría a las que prefieren las previsiones trimestrales, pero sobre todo en lo que se refiere a la agilidad. En un periodo de cambios y gran incertidumbre, las rolling forecasts son ideales para lograr la tan necesaria agilidad.

Gary Simon

Chief Executive

FSN

“Agility in Planning, Budgeting, and Forecasting”; FSN Publishing; 2021.

¿Qué son las rolling forecasts?

Empezaremos por definir qué es lo que no son las rolling forecasts. No son meros presupuestos anuales elaborados con mayor frecuencia.

El proceso de elaboración de presupuestos anual tradicional ya consume gran cantidad de tiempo, sin producir resultados que justifiquen esa inversión. Por lo general, según una encuesta de benchmarking de la Association for Financial Professionals, el equipo financiero de una empresa dedica 75 días a completar un presupuesto anual.

El incremento de la frecuencia de las previsiones basadas en los mismos procesos y la misma tecnología solo servirá para hacer aumentar drásticamente la carga de trabajo relacionada con los presupuestos a cambio de unas mejoras mínimas.

Las rolling forecasts se diferencian de la elaboración de presupuestos y previsiones tradicionales en tres sentidos:

En lugar de realizarse una vez al año y de forma discontinua:

- Las rolling forecasts ofrecen insights constantes de un horizonte temporal específico. Las cifras reales se actualizan con regularidad, ya sea de forma trimestral, mensual o, incluso, semanal.

En lugar de recoger miles de líneas como los presupuestos anuales:

- Las rolling forecasts se centran en los impulsores de valor principales, como el riesgo, el beneficio y el capital circulante. Esta planificación basada en impulsores se basa en lo que es fundamental para acelerar la toma de decisiones.

En lugar de centrarse en una visión puntual que refleja un momento pasado y sin vigencia:

- Las rolling forecasts se actualizan periódicamente, en vista de los acontecimientos, las tendencias y los cambios que ocurren, para crear una visión del futuro que es mucho más fiable.

De esa manera, las rolling forecasts permiten llevar a cabo una recalibración continua, basada en los principales impulsores del negocio en tiempo real. Con ellas, los responsables financieros pueden crear una alineación más estrecha entre el rendimiento día a día y las resoluciones estratégicas para posibilitar una toma de decisiones mejor y más rápida que fomente la aceleración.

Las rolling forecasts permiten:

- **Realizar nuevas previsiones con más rapidez:** se pueden aportar nuevos datos a través del proceso de elaboración de previsiones y hacer las recalibraciones pertinentes cuando la situación en la empresa cambia.
- **Una mayor precisión:** casi la mitad de las rolling forecasts tiene una exactitud del ± 50 %. Ese es el caso de tan solo un 35 % de quienes elaboran previsiones de ganancias cuatro veces al año.
- **Decisiones más acertadas:** unos datos de más calidad no sustituyen al instinto empresarial, sino que lo potencian, de modo que protegen a la empresa de miopías estratégicas y optimismo infundado, y permiten dedicar más tiempo a los análisis de gran valor.

Por ejemplo: en una empresa de software de atención al cliente por suscripción con un crecimiento interanual de un 30 %, como es el caso de HubSpot, es esencial que la planificación siga el ritmo de los cambios y el crecimiento.

Mediante Workday Adaptive Planning, HubSpot redujo los ciclos de sus previsiones entre un 15 % y un 20 %, lo que permitió tomar decisiones con más rapidez y acierto para sustentar su rápido crecimiento internacional.

Introducción a las rolling forecasts

Empezar a usar rolling forecasts es más fácil de lo que pudiera parecer si se siguen estos cinco principios básicos.

1. Evitar depender de las hojas de cálculo

Las hojas de cálculo no están hechas para recopilar, consolidar y conciliar datos, ni para crear modelos o actuar basándose en los datos de forma continuada. Para realizar nuevas previsiones con rapidez y facilidad cada mes o, incluso, semana, es necesario contar con distintas herramientas en el arsenal.

- Nota: En la sección 3, profundizamos en los requisitos tecnológicos de la planificación moderna, pero, en resumen, lo que se necesita principalmente es una plataforma bien diseñada. Con una plataforma pensada para cumplir un fin, la agilidad se fomenta mediante la automatización de las rolling forecasts, de forma que se reduce en un 70 % el tiempo empleado en las previsiones.

2. Identificar los impulsores de valor esenciales

Es preciso centrar las rolling forecasts en lo que es más valioso para la empresa e identificar los impulsores más importantes, como el riesgo, el beneficio y el capital circulante. Con ellas, se debe empoderar a los líderes para que tomen las decisiones con rapidez y determinen de inmediato qué contribuirá a obtener resultados.

3. Eliminar sesgos

Las rolling forecasts son una herramienta de gestión estratégica, no de evaluación, y no se deben asociar a objetivos, medidas ni compensaciones. Si los managers creen que se les va a evaluar según la exactitud de las previsiones, al igual que se les evalúa con respecto a los objetivos del presupuesto, se está abriendo la puerta a la manipulación y a una mala dirección. Se debe empoderar a los managers para que reflejen la realidad tal y como es, sin temor a las recriminaciones ni las consecuencias.

4. Poner los insights en buenas manos

Las rolling forecasts son eficaces porque ponen los insights en tiempo real a disposición de quienes toman las decisiones cada día, no solo del equipo financiero. Esta democratización de la planificación es un tema recurrente en este libro y nos centramos más en ella en la sección 2. En lugar de proporcionar multitud de tablas de números, se debería empoderar a los líderes y ejecutivos con tableros de mando claros e intuitivos para que las previsiones resulten más útiles e interactivas en el día a día.

5. Elegir el horizonte de previsión adecuado

En lugar de ceñirse al horizonte fijo de planificación anual del modelo de elaboración de presupuestos tradicional, las rolling forecasts deberían estar en consonancia con los ciclos de la empresa y proporcionar previsiones de forma continua. De esta forma, la visibilidad es constante durante todo el plazo de previsión establecido.

Con la herramienta adecuada, podrá determinar con un solo clic todo tipo de escenarios en diferentes horizontes y responder a cuestiones que afecten a distintos periodos.

Ejemplo: su empresa puede necesitar una visión a corto plazo de las repercusiones que tendría en el flujo de caja operativo una reducción en las ventas y otra a largo plazo de cómo afectarían a la rentabilidad los cambios de exigencias de los clientes.

En ese caso puede ser útil la planificación dinámica. Con ella se puede recalibrar previsiones y asignaciones de recursos cada mes, cada trimestre o con menor frecuencia, según lo que esté ocurriendo realmente en el negocio. En resumen, las rolling forecasts son una herramienta financiera esencial para ver tendencias o posibles disrupciones y realizar los ajustes correspondientes.

“

Con Workday Adaptive Planning, no se nos va el verano elaborando el presupuesto. Nos dedicamos más a la planificación y a tareas con valor añadido para la empresa, y pasamos menos tiempo enfrascados en hojas de cálculo de Excel.

Es una aplicación muy intuitiva. La hemos distribuido entre unos 45 usuarios finales y muchos de ellos son retailers de alimentación que no se pasan el día conectados a un ordenador. No he visto que nadie tenga problemas para aprender a usar este sistema. Se les hace muy intuitivo.

Director de Finance

Lunds

“

La adaptabilidad de Workday Adaptive Planning en medio de una crisis ha sido fantástica. Pasamos a la previsión mes a mes en solo cuatro días. De esta forma, logramos gestionar mejor los efectos de la COVID-19 tanto en nuestras operaciones como en la asistencia a los pacientes.

Director de Financial Planning and Operational Analysis

ChristianaCare



Aprender de los líderes en rolling forecasts

Veamos cómo las rolling forecasts impulsan la agilidad cuando se ponen en práctica.

ChristianaCare

ChristianaCare, una red de hospitales privados sin ánimo de lucro que presta servicios de asistencia sanitaria en Estados Unidos, no había afrontado muchos retos tan desafiantes o disruptivos como la pandemia de COVID-19.

La eficacia de su respuesta —y, por ende, la del cuidado a los pacientes— dependía de una reacción rápida ante situaciones convulsas, del modelado de posibles escenarios futuros y de una rápida toma de decisiones para atender mejor a las comunidades de pacientes.

Tan solo dos meses después de poner en marcha un modelo de planificación anual, ChristianaCare decidió sustituirlo por previsiones mensuales. Y, a pesar de todo lo que sucedía a medida que la pandemia se recrudecía, consiguieron implementar ese cambio en tan solo una semana.

Poco después, la organización era capaz de presentar múltiples planes de escenarios al consejo de administración, como guía para una toma de decisiones ágil.

“

Con todo lo que está pasando debido a la COVID-19, nuestras previsiones están siendo semanales. Afortunadamente, Workday Adaptive Planning nos ha permitido crear escenarios rápidamente y su flexibilidad ha sido decisiva. Basándose en los datos que habíamos recopilado, el equipo hizo ajustes de alto nivel en los ingresos brutos, elaboró un plan de gestión de gastos y consiguió una visibilidad en tiempo real del efecto de estos cambios en el EBITDA.

Controller/Finance Transformation

RATP

RATP Dev USA

Esta empresa de transporte multimodal, que sirve a 1500 millones de viajeros, está muy familiarizada con los retos del crecimiento y la complejidad.

Sus equipos financieros utilizaban laboriosos procesos de previsión y elaboración de presupuestos, basados en hojas de cálculo manuales y realizados por equipos dispersos, una situación que dificultaba la homogeneidad en toda la empresa.

Ese proceso de planificación laborioso, ineficiente y propenso a errores impedía a RATP Dev moverse con agilidad para aprovechar las oportunidades de crecimiento.

Mediante Workday Adaptive Planning, consiguieron reducir a la mitad el tiempo empleado en las previsiones y empoderar a la empresa para adaptarse al crecimiento de modo más estratégico.

Al declararse la COVID-19, la empresa implementó un ciclo de previsión semanal a fin de obtener rápidamente insights sobre los efectos de la pandemia en los ingresos, los beneficios antes de intereses e impuestos y el flujo de caja, y utilizarlos para formular planes de acción adecuados.

AGF

Esta destacada empresa de inversiones independiente entiende la importancia de la toma de decisiones ágil y precisa en un clima financiero de cambios vertiginosos. De ello dependen su éxito y el de un millón de inversores.

Sin embargo, utilizaba ciclos de planificación obsoletos, basados en hojas de cálculo que ralentizaban seriamente sus progresos.

Mediante Workday Adaptive Planning, AGF redujo el número de días mensuales dedicados a los procesos de previsión y consiguió ahorrar al menos una semana al año en sus prácticas de elaboración de presupuestos anual. Ahora utilizan un proceso moderno y dinámico de previsión y creación de informes ocho veces por trimestre, que empodera la toma de decisiones más rápida y estratégica con proyección a más largo plazo.



TELUS

Cuando este gigante de las comunicaciones canadiense emprendió un proyecto de infraestructura valorado en miles de millones de dólares y destinado a seguir el ritmo del crecimiento, los responsables del proyecto se dieron cuenta de que necesitaban mejores herramientas.

Las hojas de cálculo que utilizaban hacían casi imposible consolidar datos para 35 o 40 responsables de proyecto y generar informes sobre la demanda para los directivos. Además, con un proyecto multimillonario, los pequeños errores de previsión y las asignaciones de presupuesto incorrectas pasaban a ser algo crítico.

TELUS recurrió a Workday Adaptive Planning para conseguir los procesos de planificación, elaboración de presupuestos e informes rápidos y continuos que necesitaban para tomar mejores decisiones en tiempo real.

“

Con Workday Adaptive Planning hemos podido reducir nuestra desviación anual a menos del 1 %. Para algunos impulsores incluso menos. Y eso es importante. Sin Workday Adaptive Planning, no podríamos realizar proyectos de estas dimensiones ni tomar decisiones en tiempo real.

Director de Strategy
TELUS

Ahora, echemos un vistazo a la segunda herramienta de empoderamiento de la planificación moderna: el modelado de escenarios hipotéticos.

Capítulo 3:

Planificación de escenarios hipotéticos



Lograr agilidad empresarial es mucho más sencillo cuando se reduce la cantidad de datos que se desconocen. En un mundo en constante cambio, prever el futuro constantemente es un superpoder. Predecir los mejores y los peores resultados, así como los más probables y las respuestas correspondientes, aporta una considerable ventaja competitiva en un entorno tan turbulento.

Aquí es donde la planificación de escenarios entra en juego como segunda herramienta imprescindible para implementar la planificación continua (vaya al capítulo 2 para conocer la primera: las rolling forecasts).

En este capítulo, veremos por qué la planificación de escenarios hipotéticos es tan valiosa y aprenderemos a partir de la experiencia de otras empresas que ya han implementado un modelado de escenarios avanzado para estar más preparadas de cara al futuro.



Qué es la planificación de escenarios y cómo ha evolucionado

Mediante los escenarios hipotéticos, los equipos financieros pueden usar el análisis predictivo para modelar distintas versiones posibles del futuro y determinar el mejor camino que seguir.

En un nivel básico, el modelado de escenarios puede ser tan sencillo como modificar algunas proyecciones de rendimiento para ver cómo los cambios en las expectativas afectan a otros resultados de negocio. Sin embargo, a medida que la confianza y la capacidad de las empresas crece, la planificación de escenarios es cada vez más amplia y profunda, e incorpora cualquier combinación de datos financieros y no financieros para guiar constantemente los matices de la toma de decisiones en tiempo real.

El auge de la planificación de escenarios hipotéticos

Hasta principios de este siglo, los equipos depositaban toda su confianza en el “Plan A”. Dado lo limitado de la tecnología, las proyecciones fijas (hechas al comienzo del ejercicio económico) dominaban los planes y dictaban la realidad.

Los equipos de planificación y análisis financiero eran conscientes de la incertidumbre, pero apenas podían hacerle frente. Para empezar, carecían de insights y recursos. Además, había menos presión competitiva para evaluar diversos escenarios futuros y sus distintos aspectos.

Ahora las cosas son muy diferentes. Una combinación de competencia exacerbada, multitud de datos e innumerables decisiones en tiempo real hace que la planificación de un solo escenario ya no sea creíble.

La agilidad empresarial ha pasado a ocupar un lugar prominente en la lista de prioridades. La necesidad de anticiparse y corregir el rumbo en un mundo acelerado ha dado lugar a una nueva era de la planificación de escenarios hipotéticos.

La gran aceleración provocada por la pandemia

Una empresa estable es una empresa saludable y, si algo nos demostraron las disrupciones derivadas de la Covid-19, es que las empresas saludables son artífices de su propia estabilidad. En un clima de incertidumbre generalizada, las empresas reaccionaron cambiando su forma de planificar.

Antes de la pandemia, solo un 57 % de las empresas realizaba previsiones con una frecuencia diaria, semanal o mensual. A partir de 2020, la cifra ha ascendido a un 80 %. Además, los insights basados en datos —o la falta de insights— se han convertido en una cuestión crítica.

Frecuencia de las previsiones en 2019, 2020 y 2021

(Porcentaje de las empresas que respondieron a esta pregunta)

2019



2020, 2021 (previsto)



En plena pandemia, las empresas citaban como su principal amenaza la incertidumbre relacionada con la información.

¿Qué está afectando más a su empresa?

(Resultados de una encuesta a sobre la Covid-19 a profesionales de planificación y análisis financieros)



Association for Financial Professionals; AFP Guide to Scenario Planning, 2020

La Association for Financial Professionals afirma que el entorno actual está caracterizado por una gran incertidumbre, y que ser conscientes de esto ha dado lugar a una nueva realidad denominada VUCA (acrónimo en inglés):

- **Volatilidad:** ¿qué está pasando? La situación cambia rápidamente de manera imprevista y las normas previas pierden validez para predecir el futuro.
- **Incertidumbre:** ¿qué pasará a continuación? La inseguridad sobre el presente y sobre cómo actuar conlleva más previsiones y menos confianza en ellas.
- **Complejidad:** ¿por qué ocurre así? El desconcierto y la falta de una cadena de causas y efectos son evidentes. Disminuye nuestra habilidad de prever los resultados basándonos en variables conocidas.
- **Ambigüedad:** ¿eso qué significa? Las relaciones de causa-efecto no están claras y eso dificulta la interpretación y la extrapolación.

Como hemos visto en el capítulo 2, aumentar la frecuencia de las previsiones resulta útil, pero no es la única medida que se debe tomar en un entorno VUCA, sobre todo porque fomenta las suposiciones en los modelos ya existentes.

En este entorno VUCA, los equipos de planificación y análisis financieros experimentan más dificultades que nunca para ofrecer insights estratégicos útiles. Los equipos no solo necesitan métodos para asimilar la nueva información, sino que deben evaluar todos los posibles resultados que se obtendrán en el futuro.

Aquí es donde la planificación de escenarios resulta más valiosa: sirve para empoderar a esos equipos financieros para que estudien las implicaciones de todas las posibles decisiones estratégicas y que tomen medidas en consecuencia.

“

Como empresa de software de inversión de capital privado y respaldada por capital riesgo, nos ha resultado importante entender las repercusiones potenciales de la pandemia de la COVID-19. Lo primero que hicimos fue examinar nuestras rolling forecasts y cambiar los impulsores que más afectarían a los ingresos, los gastos y la liquidez.

Mediante Workday Adaptive Planning, nos fue fácil aislar y crear múltiples escenarios para modelar los efectos de cambios significativos en las bajas indeseadas, la tasa de renovaciones, nuestro modelo de fijación de precios basado en ingresos y las recaudaciones.

Eso nos dio una visión completa del riesgo a corto y largo plazo para el negocio, específicamente en cuanto a nuestra liquidez. Enseguida nos pusimos a crear modelos financieros que nos ayudaron a realizar las acciones necesarias para asegurar que tenemos la liquidez necesaria para afrontar las cosas en el peor de los casos.

Vicepresidente, FP&A
Plex Systems

Empezar a planificar escenarios

Incluso en su forma más simple, la planificación de escenarios es una herramienta extremadamente valiosa, pero, si adopta algunos principios básicos, logrará implantar un modelo sofisticado y continuo que impulse al máximo la agilidad de su empresa.

Una planificación de escenarios eficaz debería cumplir con estos criterios.

Exigir una perspectiva empresarial amplia

Un buen equipo de planificación y análisis financieros no trabaja de forma independiente, sino que colabora proactivamente con otras áreas de la empresa, a las que orienta hacia una planificación más eficaz, un requisito que ya vemos con más detenimiento en el capítulo 4.

La planificación de escenarios y la colaboración estratégica a gran escala van de la mano: no tiene sentido modelar escenarios que no reflejen la realidad de toda la empresa.

En un sentido práctico, esto quiere decir que las partes interesadas deben participar en el proceso de planificación. Las reuniones con los líderes empresariales sirven para arrojar luz sobre los puntos ciegos del equipo financiero con otras perspectivas. Los equipos también deberían tener en cuenta la visión externa, incluidos todos los eventos determinados por el mercado, la competencia o los clientes que podrían repercutir en el negocio.

Centrarse en los principales impulsores de actividad

No es rentable replicar el proceso integral de elaboración de presupuestos anuales para cada escenario potencial que se quiera ejecutar. En lugar de eso, la planificación de escenarios se centra en lo importante: los supuestos críticos y los principales impulsores de actividad.

Si está empezando a utilizar las rolling forecasts (ir al capítulo 2), ya debería estar avanzando hacia un enfoque de la planificación basado en los impulsores, puesto que estas se centran en los principales impulsores de actividad en lugar de recoger miles de líneas irrelevantes.

Para eso, es preciso identificar qué es lo más variable y significativo para los resultados de la empresa, y poner ahí el 80 % de la atención. Al priorizar lo que más repercusión tendrá, se pueden obtener insights mucho más rápido y, por consiguiente, tomar decisiones estratégicas a más velocidad.

Ir más allá de los datos financieros

La mayoría de las herramientas de elaboración de presupuestos se diseñan con una orientación financiera, ya sea basada en el libro mayor o no. Esto significa que no incorporan otro tipo de datos críticos que provocan cambios en las cuentas financieras.

Para abordar esa cuestión, hay que identificar esos supuestos críticos y supervisarlos. Será la única manera de conocer el escenario al que se encamina realmente la empresa y realizar las modificaciones necesarias. Si se incorporan los supuestos a los tableros de mando, será más fácil hacer un seguimiento de los indicadores clave de rendimiento (KPI) que representan.

Usar herramientas inteligentes

Para modelar escenarios exactos y, por tanto, útiles, es necesario recopilar muchos datos. Hacer esto de forma manual, reuniendo docenas de hojas de cálculo procedentes de toda la empresa, relacionando los impulsores de negocio y ajustando los números, es un trabajo arduo y propenso a errores que se limita a las posibilidades más básicas y generales.

Por el contrario, con las herramientas inteligentes adecuadas (capaces de reunir y sacar partido de más conjuntos de datos), se pueden modelar escenarios precisos de manera mucho más exacta, rápida y sencilla.

Una plataforma de planificación exclusiva impulsa la agilidad mediante inteligencia predictiva para ajustar los impulsores automáticamente según datos en tiempo real. Gracias a esto, los equipos financieros tienen flexibilidad para modificar varios escenarios en un instante. Exploramos cómo funcionan exactamente estas herramientas en la sección 3.

Aprender a partir de casos de éxito sobre planificación de escenarios hipotéticos

Veamos algunos casos de éxito reales para entender de verdad el potencial de la planificación de escenarios hipotéticos.

La Clínica utiliza la planificación de escenarios hipotéticos para abordar la complejidad de la planificación y los análisis financieros

La Clínica realiza más de 400 000 consultas de atención primaria en 35 clínicas con más de 90 000 pacientes, independientemente de su capacidad de pago. Con un presupuesto de 100 millones de dólares y más de 100 centros de costes clínicos y administrativos, la elaboración de informes era extremadamente compleja. La empresa se enfrentaba a:

- Presupuestos ineficientes y laboriosos entorpecidos por hojas de cálculo poco prácticas.
- La consiguiente incapacidad de integrar datos.
- La falta de planificación de la fuerza laboral: el uso de un proceso mayormente manual basado en hojas de cálculo dificultaba la combinación de datos estadísticos y financieros con los que organizar el personal para satisfacer las necesidades de cada clínica.

La ejecución de diversos escenarios hipotéticos, incluida la combinación de datos financieros y estadísticos, les permitió determinar el número de consultas y los informes de personal a tiempo completo, y ahora cuentan con:

- Presupuestos optimizados: los centros de costes funcionan de forma interconectada y precisa. Sin la supeditación a hojas de cálculo manuales, ahora utilizan herramientas que permiten una colaboración más estrecha entre las distintas clínicas.
- Orígenes de datos integrados que permiten a las partes interesadas trabajar con la misma información y que facilitan la colaboración.
- Planificación precisa de la fuerza laboral que les capacita para combinar datos estadísticos y financieros con los que los principales interesados pueden ver los efectos de los cambios de proveedores y los volúmenes de consultas en tiempo real.

“

Al prever y prepararse para el futuro, las empresas pueden ser mucho más ágiles, proactivas y prósperas. El modelado de escenarios basado en una serie de supuestos es una de las mejores prácticas que la alta dirección ha considerado durante la crisis de la COVID-19.

Doug Henschen

Vicepresidente y Principal Analyst

Constellation Research

“Modern Planning Platforms Drive Business Agility and Better Outcomes”; enero de 2021.



Un modelado de escenarios más rápido proporciona insights interactivos a la red de Tenable

Tenable es una empresa de sistemas de ciberseguridad en rápido crecimiento. Sabían que para entender tendencias críticas para la toma de decisiones necesitaban un acceso y análisis más rápidos de sus métricas de datos. Tenable tenía problemas para:

- Analizar métricas y datos financieros de forma novedosa para obtener insights que apoyaran el crecimiento global
- Incorporar datos de distintos sistemas para mejorar la planificación y las previsiones
- Mejorar el modelado financiero para asistir mejor en la toma de decisiones de los ejecutivos

Los equipos de planificación y análisis financieros de Tenable eligieron un modelo integrado flexible, basado en impulsores de negocio para acomodar escenarios hipotéticos creados rápidamente. Gracias a esto, lograron hacer previsiones más exactas en diversos escenarios, así como:

- Integrar datos precisos procedentes de diversas fuentes para crear un robusto modelo de operaciones empresariales
- Ejecutar fácilmente el análisis de escenarios y situaciones hipotéticas con el fin de identificar resultados proyectados para decisiones a corto y largo plazo
- Desarrollar rápidamente previsiones precisas para mejorar la toma de decisiones sobre planes de headcount, inversiones de marketing y operaciones de ventas

“

Podemos considerar la realización de cambios en diferentes equipos, entidades y países, y obtener una visión completa de sus efectos para la empresa y la rentabilidad en general.

Director, Financial Planning and Analysis

Tenable Software



Boston Scientific reabastece su proceso de elaboración de presupuestos y planificación

Boston Scientific dependía del departamento de TI para actualizar sus reglas de gestión, cálculos y condiciones en un sistema de software on-premise. Los principales desafíos del equipo eran:

- Dependencia del área de TI para gestionar el sistema de presupuestos
- Falta de visibilidad de supuestos para modelar presupuestos
- Dificultades para efectuar cambios en sistemas al cambiar las operaciones empresariales

Mediante la planificación de escenarios y el análisis de las repercusiones en el negocio, Boston Scientific puso el control de presupuestos e informes en manos de los principales contribuyentes a esas tareas.

Al migrar sus procesos de planificación al entorno cloud, Boston Scientific consiguió:

- Ahorrar tiempo antes invertido en la verificación de cálculos y el seguimiento de actividades
- Mejorar la colaboración y aumentar la conciencia de propiedad conjunta de presupuestos y previsiones entre la función de finanzas y otros responsables de departamentos
- Lograr un ROI anual de un 300 % comparado con el coste total de propiedad del software on-premise

Resumen: planificación continua

La planificación en la empresa nunca ha sido simple. Y ahora una avalancha de nuevos factores, desde la innovación tecnológica a la disrupción del mercado, pone aún más relieve esta realidad. Actualmente, las empresas tienen menos tiempo—y están sometidas a más presiones—para tomar rápidamente decisiones acertadas.

Los estilos de planificación antiguos ya no encajan en el panorama empresarial. Sin embargo, las empresas se dirigen lentamente, pero con firmeza, hacia la planificación continua para responder a todo esto, aprendiendo a dominar las rolling forecasts y la planificación de escenarios hipotéticos para aumentar la agilidad y potenciar la ventaja competitiva.

Sección 2:

Planificación en toda la empresa



Capítulo 4:

Agilidad como parte de la identidad



En el entorno empresarial actual, hipercompetitivo, vertiginoso y muy volátil, la mayoría de las empresas que tienen éxito son aquellas que logran alinearse en torno a ejes estratégicos y ejecutarlos con rapidez y eficacia.

Como hemos visto en la sección anterior, la planificación continua es el primer paso que hay que dar para alcanzar ese objetivo, pero no es más que el principio del recorrido hacia la planificación moderna.

Y cuando la planificación financiera moderna abarca todo el ámbito de la organización, el potencial aumenta en gran medida: tanto que una planificación así se considera como una disciplina propiamente dicha, conocida como “planificación y análisis ampliados” o xP&A.

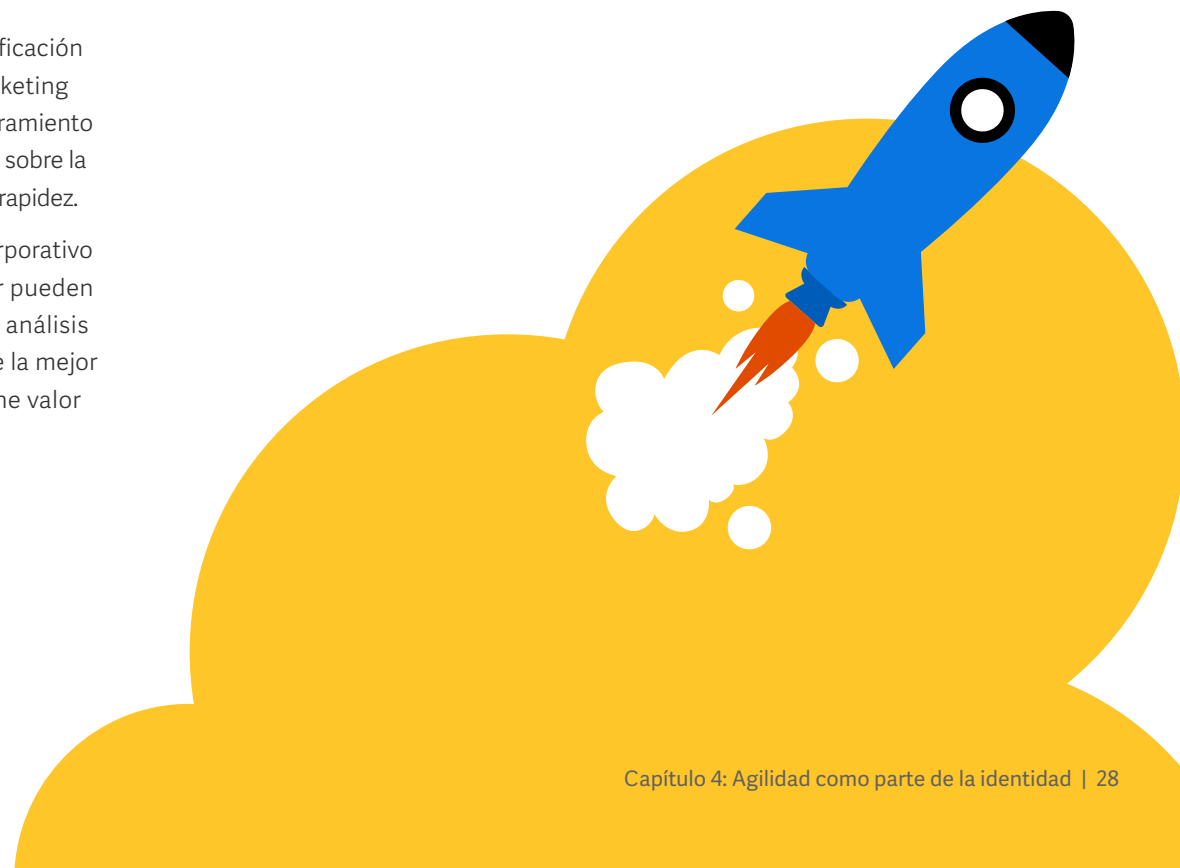
La planificación en toda la empresa es una extensión de las prácticas de planificación financiera moderna en todos los departamentos, ya sean RRHH, ventas, marketing u operaciones. Se trata de un proceso incremental que empieza con el empoderamiento de los líderes de los departamentos para que asuman una mayor responsabilidad sobre la planificación de su área de negocio y puedan tomar mejores decisiones con más rapidez.

Esos planes departamentales se pueden incluir luego en el plan financiero corporativo elaborado por el área de finanzas. De ese modo, los encargados de gestionar pueden planificar de manera autónoma y los equipos corporativos de planificación y análisis financieros siguen teniendo una visión integral del negocio, que representa de la mejor manera posible las dependencias y las complejidades de la empresa y obtiene valor de ellas.

La planificación moderna en toda la empresa es una fuerza impulsora que alimenta la toma de decisiones estratégica y la aceleración organizacional.

En esta sección, descubrimos por qué la planificación en toda la empresa es tan valiosa y qué se necesita para empezar a usarla. Después, a partir del capítulo 5, profundizaremos en los matices que adquiere este modelo en varios departamentos.

Entremos en detalles.



Qué es la planificación en toda la empresa

A diario, los responsables de los departamentos crean planes y toman decisiones concernientes a sus equipos. No obstante, estas decisiones suelen basarse en conjuntos de datos aislados y repartidos en sistemas dispares, por lo que resulta extraordinariamente complicado aprovechar las planificaciones inconexas que se realizan en toda la empresa.

Como consecuencia, los equipos planifican por separado en hojas de cálculo manuales y propensas a errores, y el equipo financiero tiene que arreglárselas para ponerse al día. De esta forma, los equipos financieros corporativos carecen de la visibilidad necesaria para planificar con eficacia desde la dirección y los responsables de los departamentos no pueden ver los efectos que sus decisiones tienen en otras áreas.

Este modelo es intrínsecamente incapaz de ofrecer una visión unificada de los impulsores del negocio, las actividades y el rendimiento de la empresa. No obstante, esa contextualización holística del negocio es lo que determina cómo de eficaces son las decisiones.

Aunque todas esas personas que toman decisiones en la empresa podrían estar trabajando juntas para alcanzar los objetivos principales, lo más probable es que se pierdan oportunidades de colaboración que podrían conllevar mejores resultados. Puede suceder incluso que esas personas estén perjudicándose entre sí sin intención.

En definitiva, eso significa que la empresa renuncia a la habilidad de crear una sola fuente de información que conecte la estrategia con la ejecución, lo que hoy en día supone una desventaja competitiva.

Esta capacidad no tardará en ser el factor que decidirá qué empresas sobreviven y cuáles no.

Visión general de la planificación en toda la empresa

La finalidad de la planificación en toda la empresa es enriquecer el modelo que ya se utiliza en los diversos departamentos, así como sintetizar y conectar esa actividad en el plan corporativo del área de finanzas.

La premisa es sencilla: la planificación empresarial se fortalece a medida que aumenta el número de unidades de negocio que participan en el proceso. Cuando los responsables de los departamentos comienzan a crear modelos en sus propias planificaciones, el equipo financiero puede empezar a conectar todas las piezas para incrementar la visibilidad, obtener más insights y dependencias, y fomentar la agilidad empresarial.

La planificación en toda la empresa empodera para crear una comprensión profunda e integrada de los verdaderos impulsores del negocio en las diferentes áreas operativas.

Conecta todos los planes dispersos e inconexos en un solo modelo coherente para entender tanto los efectos del funcionamiento interno de cada departamento en el plan financiero maestro como la repercusión de los distintos eventos y decisiones entre departamentos.

Al sistematizar, legitimar y conectar la planificación que está ocurriendo en la empresa, se propician mejores decisiones específicas y generales que se ajustan a una organización compleja e interconectada y que sacan partido de ella.

“

Para 2024, el 70 % de todos los proyectos nuevos de planificación y análisis financieros se transformarán en proyectos de planificación y análisis ampliados, que no solo abarcarán el ámbito financiero, sino también otros campos de planificación y análisis empresarial.

Gartner Magic Quadrant for Cloud Financial Planning and Analysis Solutions, Greg Leiter, Robert Anderson, John Van Decker, 6 de octubre de 2020.



El camino hacia la planificación en toda la empresa

Aunque la premisa de la que parte la planificación en toda la empresa es sencilla, el recorrido hasta conseguirla varía según factores como:

- Su historial de cultura en cuanto a la planificación
- El uso que hace de las tecnologías y su posicionamiento en cuanto a los datos
- Sus ambiciones y los resultados deseados
- Un sinfín de factores más

No obstante, el área de finanzas es el entorno natural de la planificación en las empresas actuales. Apoyamos activamente que sean estos equipos los que asuman un rol crucial a la hora de estimular a toda la empresa para adoptar una visión moderna de la planificación.

Para abanderar el cambio, este área necesita reforzar sus capacidades en dos ámbitos

Liderazgo intrépido

Capacidad de liderar en primera línea para atraer activamente participantes al proceso y educarlos. Puede que resulte difícil alistar a líderes operativos dispersos, pero será fácil seguir contando con ellos en cuanto se demuestre que revierte en su propio beneficio.

Escucha activa

Capacidad de prestar mucha atención para aprovechar y poner de relieve los requisitos e insights específicos de cada departamento. El compromiso es crítico para atraer al personal. La planificación en toda la empresa es un cambio cultural que debe presentarse y gestionarse cuidadosamente: no se puede imponer.

Más adelante, analizaremos cómo funciona la planificación moderna en cuatro áreas críticas, pero ahora veremos cuáles son los seis principales consejos para implementar la planificación moderna en toda la empresa. Deje marcada esta página, ya que contiene puntos fundamentales a los que tendrá que remitirse a lo largo de su recorrido.

Seis principios para implementar con éxito la planificación en toda la empresa

1. Erradicar los silos tecnológicos

En la mayoría de empresas abundan los silos. El equipo financiero suele tener el plan maestro de finanzas corporativas y los líderes de cada departamento cuentan con sus propios planes operativos. Nadie puede verlo todo, ya que el proceso de planificación suele completarse periódicamente en hojas de cálculo y con soluciones específicas de cada departamento.

Para implementar una planificación moderna en toda la empresa, los distintos líderes de planificación deben trabajar en un entorno común que los empodere para planificar de forma más rápida y sofisticada, al mismo tiempo que se concilian automáticamente los cambios de los planes relacionados, incluido el maestro de finanzas.

Por lo general, el primer paso consiste en ayudar a los equipos de esas áreas a dejar atrás los sistemas de planificación legacy, lentos e inflexibles, y las hojas de cálculo, tan propensas a los errores.

2. Fomentar la autonomía

El poder de la planificación en toda la empresa radica en que incluye a quienes más en contacto están con el negocio diariamente: expertos con insights únicos sobre el mercado, las operaciones y los desafíos de la empresa.

Cabe destacar que esto no consiste en acotar la planificación en toda la empresa para que se convierta en un proceso homogéneo. En lugar de eso, el modelo de planificación y análisis ampliados busca empoderar a los distintos departamentos para que planifiquen a su propio ritmo y con sus propias métricas e impulsores de negocio, para luego conciliar esas idiosincrasias (hábitos, procesos, sistemas de origen, datos y demás) con el plan corporativo central.

Esto no solo resulta práctico para los departamentos individuales, que conservan las prácticas y los workflows más adecuados para ellos. Fortalece además el plan global, ya que esas preferencias locales tienden a reflejar con más detalle el rendimiento en toda la empresa en lugar de ofrecer un enfoque homogéneo que suavice las diferencias entre los departamentos.

3. Establecer procesos y un modelo de gobierno

Para implementar la planificación en toda la empresa, se requieren nuevos procesos y modelos de gobierno que determinen cómo se colabora, tanto dentro de cada departamento como entre los planificadores de cada una de esas áreas y el equipo financiero.

En su máxima expresión, la planificación moderna se convierte en una relación estratégicamente simbiótica que ofrece a todo el mundo los mejores resultados posibles. Cada persona encargada de planificar posee su propio plan y lo modifica cuando es necesario. Por su parte, esos cambios se integran automáticamente en los planes corporativos y hacen que se recalibren. Los procesos deben tener una base firme para alcanzar este objetivo.

4. Distribuir insights accesibles

La planificación moderna en toda la empresa democratiza la producción y la distribución de insights en todas las áreas. Esto quiere decir que varios departamentos pueden optimizar sus programas en una matriz más amplia y obtener insights de otros equipos. Todos los responsables de la toma de decisiones cuentan con insights interactivos, accesibles y relevantes para hacer frente a los desafíos de planificación más complejos que se les plantean.

Para hacer realidad esa visión, los datos deben resultar útiles a diario para los encargados de la toma de decisiones en toda la empresa. Los insights deben estar disponibles al instante y presentarse con un formato intuitivo: las partes interesadas necesitan tableros de mando fáciles de usar, no datos sin procesar. Además, tienen que poder modelar un número ilimitado de escenarios en todas las dimensiones que necesite y sin recurrir al equipo financiero.

5. Hacerse con la aceptación de todos

Como sucede con cualquier iniciativa de cambio, convencer al entorno puede ser difícil. Es posible encontrarse con el escepticismo inicial de los líderes operativos, especialmente si la planificación y la colaboración con el área de finanzas siempre han sido complicadas.

Contar con apoyo desde el principio es clave para escalar hacia una planificación moderna. Primero, haga que el cambio sea sostenible y fácil de gestionar centrándose solo en una sola problemática urgente. Los encargados de planificar de cada departamento y los responsables financieros deberían colaborar para identificar y abordar los problemas de uno en uno para conseguir más aceptación a medida que se solucionan.

Sin embargo, intente no subestimar la fuerza de la propia inercia. Es muy difícil desterrar hábitos antiguos, especialmente si se tiene en cuenta que las limitaciones de enfoque actual serán invisibles para la mayoría de los líderes operativos. La primera tarea del equipo financiero deber ser demostrar que existe una forma mejor de hacer las cosas y que supone un avance tangible para las labores diarias de estos líderes, además de respaldar los objetivos corporativos más exigentes.

6. Establecer relaciones interdepartamentales

En lugar de abordar la planificación en toda la empresa de golpe, es más práctico implementar el modelo de planificación y análisis avanzados gradualmente. Veremos algunos puntos de partida específicos en los siguientes capítulos.

Dicho esto, intente no perder de vista la meta. A largo plazo, el objetivo es adoptar la planificación moderna en toda la empresa para crear un modelo holístico que conecte las actividades de planificación que antes eran disjuntas y que propicie las decisiones bien contextualizadas.

Si mira un poco más allá, verá que todos los eventos de planificación dependen mutuamente de otros tantos. Este modelo de planificación moderna establece relaciones entre varias partes de la organización de ventas, conectando al área de ventas con el de marketing, a este con el de RRHH y a este último con el de atención al cliente, y mucho más. Por tanto, refleja mucho mejor la forma minuciosa y multidisciplinar en la que funciona su empresa.

Anime a los responsables de planificación de los distintos departamentos a cultivar proactivamente relaciones con las áreas que están por encima de ellos.

Cómo abordar la planificación en toda la empresa

No hay límites para este tipo de planificación: en las empresas se toman un número infinito de decisiones que podrían beneficiarse del uso de datos continuos y contextualizados, así como de la ayuda del equipo financiero.

Sin embargo, como ya se ha mencionado anteriormente, el éxito será mucho mayor si primero centra sus esfuerzos en un área para ganarse la aceptación y el apoyo del entorno antes de escalar.

Hay cuatro opciones ideales para empezar:

- Planificación de la fuerza laboral
- Planificación operativa
- Planificación de ventas
- Planificación de la demanda

En los próximos cuatro capítulos, veremos cada una de ellas más a fondo. Puede ir directamente a la que más le interese según su recorrido hacia la planificación moderna o leer el resto para encontrar inspiración antes de dar los siguientes pasos. Ahora podría ser un momento ideal para invitar a los líderes de departamento relevantes para que participen en la conversación.

Capítulo 5:

Planificación moderna de la fuerza laboral



En su recorrido para implementar la planificación moderna en toda la empresa, la planificación de la fuerza laboral puede ser un gran punto de partida. Mejorar el valor estratégico de la fuerza laboral repercute de forma extraordinariamente positiva en todas las iniciativas y operaciones de la empresa.

En este capítulo, analizamos cómo funciona la planificación de la fuerza laboral y por qué es tan valiosa para los equipos de RRHH y finanzas, así como para la empresa en general.

“

Nuestro equipo financiero inicia el proceso junto con el de RRHH, que nos suministra información crítica sobre todos nuestros empleados y colaboradores. El plan de la fuerza laboral, integrado con nuestro presupuesto, nuestras previsiones de ingresos y nuestro plan financiero corporativo, nos ayuda a determinar dónde y cuándo seguir expandiéndonos, cómo dotar de personal nuevas ubicaciones, qué áreas de prácticas hacer crecer, etcétera.

Financial Planning and Reporting Manager
Pinsent Masons

Descubrir el gran potencial de RRHH

La mayoría de las empresas afirman que las personas son su activo más valioso. Sin embargo, pocas integran de verdad la planificación de la fuerza laboral con la planificación estratégica que se lleva a cabo en el resto de la empresa.

Y eso es un problema. Puesto que implementada de forma aislada, la planificación de la fuerza laboral (la implicación y el empoderamiento de múltiples departamentos) se reduce a una planificación de headcount limitada a la relación entre las áreas de finanzas y RRHH.

Esto coarta el enorme potencial de los responsables de RRHH para optimizar los resultados de toda la empresa, desde la mejora de la retención y el desarrollo de los empleados hasta la dotación de las skills adecuadas para lograr los objetivos estratégicos.

La planificación estratégica de la fuerza laboral convierte los objetivos de negocio más ambiciosos en un contexto pragmático y tangible basado en las personas. Este modelo sirve de conexión entre el propósito y los resultados, y permite cumplir con los requisitos de fuerza laboral necesarios para alcanzar sus objetivos, como el talento, los costes, el desarrollo, la distribución y muchos más.

Sucedan cosas maravillosas cuando la planificación de la fuerza laboral se integra con el plan estratégico a gran escala del área de finanzas. En su calidad de partner del negocio, el departamento de RRHH es el que mejor entiende los requisitos de la futura fuerza laboral. Además, en el marco de unos objetivos estratégicos, proyecciones de crecimiento y nuevas oportunidades, esta asociación entre las áreas de RRHH y finanzas puede moldear el talento de la empresa para alcanzar metas empresariales más amplias.

Una planificación eficaz de la fuerza laboral permite estimar y conseguir las tasas de contratación objetivo con más facilidad y precisión. Asimismo, simplifica el descubrimiento y la retención de talento para cubrir necesidades en el futuro, y ayuda a filtrar el cúmulo de datos de RRHH de los sistemas.

El coste de una planificación de la fuerza laboral inconexa

Las nuevas tendencias, los sectores, las tecnologías y las exigencias de los clientes están reconfigurando la idea una fuerza laboral óptima en lo que respecta a conjuntos de skills, distribución geográfica, estructura y jerarquía de los equipos, compensación, desarrollo, experiencia de los empleados, etc.

Ya es bastante difícil contribuir a los objetivos estratégicos conocidos con una estrategia de fuerza laboral preparada para el futuro, por no hablar de los factores que no se pueden prever.

Las empresas que no dispongan de un mecanismo integrado de planificación de la fuerza laboral simplemente no contarán con las personas adecuadas en los puestos oportunos para seguir el ritmo de este nuevo mundo. Y, lo que es más importante, no serán capaces de cambiar lo suficientemente rápido como para evitar la disrupción de competidores más ágiles (y mejor preparados).

- **Tomemos como ejemplo la ubicación.** Imagínese que un fabricante mundial planea construir una nueva sede de producción o una oficina de ventas. Sin una planificación estratégica de la fuerza laboral, la empresa corre el riesgo de asignar una combinación incorrecta de trabajadores, por lo que malgastaría dinero y recursos en el proceso y pondría en peligro los objetivos estratégicos fundamentales.
- **La contratación de ejecutivos es otro ejemplo.** Desde el punto de vista del centro de costes, un retailer multinacional puede determinar que la contratación de un vicepresidente ofrece el mejor plan de acción para lanzar una nueva división de marketing. No obstante, una planificación moderna de la fuerza laboral demostrará que contratar tres managers sénior es lo mejor para reducir los costes.

En muchos sentidos, su estrategia de fuerza laboral es su estrategia empresarial. Por eso, este modelo no es solo una ventaja potencial, sino una necesidad competitiva.



Por qué la planificación moderna de la fuerza laboral tiene tanto potencial

La planificación de la fuerza laboral es algo más que atraer a empleados con talento. Tiene que ver con crear un mecanismo inteligente de feedback entre sus intereses comerciales actuales y futuros y la adquisición, retención y desarrollo de las personas más capaces de respaldar esos intereses.

El headcount, la capacidad, la combinación de talentos y la distribución tienen una repercusión tangible en la correcta ejecución de las operaciones empresariales críticas de hoy en día. Asimismo, estos factores influyen en la rapidez con la que puede prepararse y adaptarse a los retos y oportunidades del mañana.

Cuando establece conexiones más sofisticadas entre sus requisitos de talento cambiantes y los recursos disponibles, fomenta una enorme libertad estratégica para resolver retos más ambiciosos de maneras que van más allá del simple hecho de “contratar más gente”.

Una planificación eficaz de la fuerza laboral permite responder de tres formas distintas a los nuevos requisitos de headcount: desarrollar, aprovechar y adquirir.



Desarrollar

La incertidumbre del mercado ha hecho que el desarrollo de los empleados pase de ser un plus de empleo a un diferenciador clave. Gracias al coaching entre homólogos—y el acceso rápido a cursos de desarrollo de skills—, es posible ofrecer planes de carrera profesional a su fuerza laboral y desarrollar planes de sucesión para sus futuras necesidades de liderazgo. También se reduce la necesidad de una costosa subcontratación.

Externalizar

Las necesidades cambiantes de la organización en este dinámico entorno empresarial han dado un nuevo impulso a la dotación de las skills adecuadas entre departamentos, y, con una fuerza laboral integrada, resulta más fácil aprovecharlo.

Tomemos de ejemplo el área de RRHH. En los últimos años, los responsables de RRHH han contratado a más científicos y analistas de datos en sus equipos con el fin de comprender mejor las tendencias de los trabajadores en áreas como la implicación, la productividad, la movilidad y las bajas indeseadas. Algunos de estos nuevos puestos se han cubierto con traslados internos desde finanzas e informática: empleados que buscan poner en práctica su oficio de nuevas maneras. El aprovechamiento de recursos mediante traslados internos mantiene a los equipos bien adaptados a las nuevas exigencias.

Comprar

Desde la perspectiva de la contratación, la planificación integrada garantiza que todas las acciones—desde la adquisición y la incorporación de talentos, hasta el desarrollo y la retención—reflejen las intenciones estratégicas de más amplio espectro. El intercambio de datos sobre la fuerza laboral actual permite tomar mejores decisiones sobre las personas que se acaban contratando. También se puede tener en cuenta el ritmo de contratación en función de la disponibilidad presupuestaria a corto plazo e identificar los obstáculos sobre la marcha.

Cuatro formas en las que la planificación integrada de la fuerza laboral mejora la agilidad

Cuando el equipo de RRHH cuenta con los insights necesarios para convertirse en un partner estratégico de la empresa, la planificación integrada y moderna de la fuerza laboral se convierte en la mejor herramienta para conseguir agilidad:

1 Crea una fuerza laboral resiliente y preparada para el futuro.

La planificación moderna de la fuerza laboral hace que las conversaciones sobre estrategia y costes se integren en un mismo sistema. De esta forma, no solo se consigue que las dos partes que intervienen en este diálogo vean mejor cuáles son los gastos de contratación presentes y futuros, sino que la empresa está mejor preparada para hacer frente a la escasez de skills en caso de que surjan necesidades inesperadas.

Ejemplo: una agencia de viajes en proceso de transformación digital pasa de contratar más analistas de datos a medir y optimizar la asignación de personal de su centro de llamadas para atender las consultas de los clientes en sus nuevos canales online.

2 Empodera a los líderes para tomen decisiones más acertadas con más rapidez.

Las empresas trabajan de forma más eficaz y toman mejores decisiones con más rapidez cuando los responsables de RRHH, finanzas y operaciones colaboran.

Ejemplo: Jackson Family Wines tuvo que anticiparse a las necesidades de mano de obra que cambiaban rápidamente debido a los ciclos de la cosecha y del producto. Sin embargo, gracias a la planificación colaborativa, los managers de sus unidades de negocio pudieron identificar y asignar fácilmente los costes de los empleados entre esas muchas unidades.

3 Identifica la causa de la escasez de personal y skills.

Desde una perspectiva operativa, los managers pueden empezar a idear estrategias de contratación que respalden sus planes en una fase más temprana del proceso de colaboración.

Ejemplo: un equipo de ventas regional recibe el aviso de que un competidor local va a poner fin a sus operaciones en la zona a finales de año. El equipo puede planificar con antelación y formar a los representantes de desarrollo empresarial menos veteranos a tiempo para el cambio, en lugar de esperar a contratar a representantes más experimentados y costosos para cubrir el aumento previsto de oportunidades.

4 Pone de manifiesto los diferentes objetivos de los equipos.

Por un lado, los líderes pueden estudiar sus propios objetivos desde el punto de vista de la fuerza laboral y optimizar sus equipos en consecuencia. Por otro, pueden ver cómo los planes de otros equipos afectan a sus propias necesidades de empleados y colaboradores.

Ejemplo: cuando ese mismo equipo de ventas regional haga una nueva previsión de objetivos ambiciosos para el año siguiente, el equipo de servicio de atención al cliente podrá ver si necesita aumentar su capacidad para atender consultas entrantes adicionales.

Una empresa multinacional de TI transforma los proyectos con la planificación de la gestión de la fuerza laboral

Business Network Builder (BNB), una consultora internacional de TI, se dio cuenta de que el rápido crecimiento de la demanda de sus servicios afectaba a su agilidad, así como a su capacidad para tomar decisiones eficaces y ofrecer una experiencia gratificante al cliente.

A medida que se expandía geográficamente, la falta de conexión entre sus sistemas de RRHH y finanzas dificultaba el seguimiento de los resultados de la empresa, la implicación con sus empleados y colaboradores, y el cambio a la velocidad que exigían los clientes.

Retos

El mayor reto para BNB era transformar su planificación y gestión de proyectos para adaptarse a su creciente negocio.

El aumento de los compromisos con los clientes exigía una visión más precisa e informativa en áreas como la gestión de proyectos y recursos, el seguimiento de horas y gastos, y los análisis de datos. La dependencia de sistemas manuales e independientes dejaba poca visibilidad operativa de cada compromiso. Asignar recursos a los proyectos de los clientes o entender el margen para hacerlo resultaba complicado. Además, la planificación financiera y de la fuerza laboral se realizaba manualmente mediante hojas de cálculo.



Resultados

BNB optó por un solo sistema de RRHH y finanzas, lo que permitió a la empresa tener una visibilidad completa del negocio.

A modo de ejemplo, su departamento de RRHH realiza la planificación de la fuerza laboral y la gestión de talento en un solo sistema, y, gracias al acceso a la información basado en roles, ahora puede formar, contratar y cuidar mejor a los nuevos empleados. Además, ahora disfruta de una toma de decisiones financieras más rápida y precisa. El uso de un solo sistema proporciona al equipo transacciones, contabilidad y análisis de datos en el mismo lugar.

Resumen

- Uso de un solo sistema para RRHH y finanzas en BNB
- Aumento de la rentabilidad de los proyectos facturables de cara al cliente
- Aceleración de la toma de decisiones fundamentadas
- Mayor implicación y satisfacción de los empleados
- Mejora de la capacidad de adaptación al cambio

Vaya a la página 31, en el capítulo 4, para consultar los seis principios que hay que seguir para empezar a utilizar la planificación en toda la empresa. Si no lo necesita, pasemos a la planificación operativa, otra parada obligatoria en su recorrido.

Capítulo 6:

Planificación operativa moderna



Si mira tras la superficie de cualquier empresa actual, descubrirá un complejo motor operativo. En todos los sectores, las empresas, independientemente de su tamaño, lidian con una maraña cada vez más grande de maquinaria (datos, sistemas, equipos y procesos) que las mantiene en funcionamiento.

La planificación operativa busca cuantificar y dominar esa complejidad estableciendo una relación constatable entre las decisiones y acciones operativas clave y su repercusión general en los ingresos y las áreas relacionadas.

El objetivo es empoderar a los responsables de la planificación con una visión holística de todos los planes que se llevan a cabo en la empresa. Gracias a esto, obtienen los insights que necesitan para tomar decisiones mejor fundamentadas y, en última instancia, más rentables.

En este capítulo, exploramos el potencial transformador que tiene aplicar los principios de buenas prácticas de planificación moderna a las áreas críticas para la generación de ingresos. Para hacer que la planificación operativa se convierta en una realidad, nos centraremos en una serie de ejes. No obstante, los principios no son específicos para ningún sector, por lo que puede poner en práctica lo aprendido trabajo donde trabaje.

“

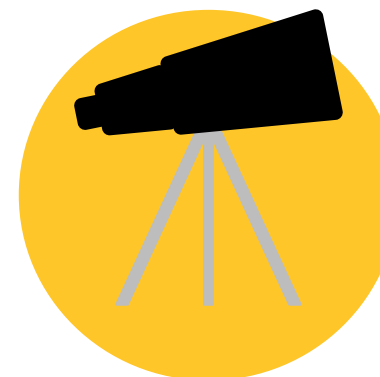
Los planes financieros son más realistas y factibles cuando se coordinan con planes operativos. De hecho, las personas más indicadas para planificar son aquellas que tienen una relación más estrecha con la unidad de negocio o el departamento en cuestión. Por ese motivo, la introducción y el análisis de datos y las capacidades de planificación deberían abarcar otras áreas fuera de las finanzas.

Doug Henschen

Vicepresidente y Principal Analyst

Constellation Research

“Modern Planning Platforms Drive Business Agility and Better Outcomes”;
enero de 2021.



Distintos sectores, pero los mismos generadores de ingresos

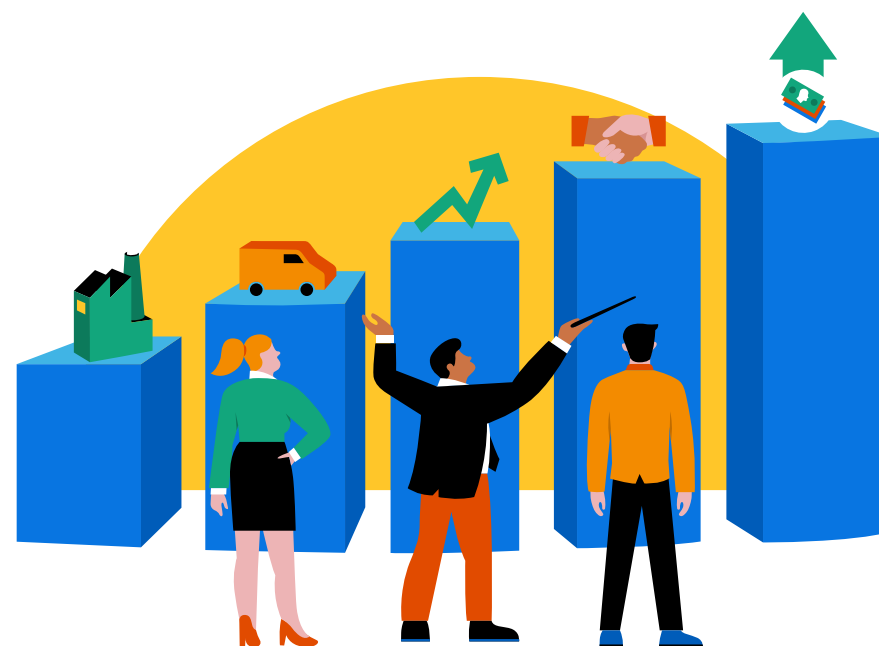
En esencia, la planificación operativa es una actividad guiada por el equipo financiero que fomenta la colaboración con los líderes de todos los líderes de departamento de la empresa. No se trata de un método prescriptivo impuesto por el área de finanzas, sino una forma fluida de hacer mejoras específicas que optimicen y modernicen en origen la planificación relacionada con los ingresos.

Los principios de buenas prácticas de planificación moderna se deben aplicar a los elementos que generan ingresos para la empresa, que pueden depender del sector, de las prioridades estratégicas, de las dependencias operativas, etc.

La planificación operativa aplica los principios de la planificación moderna a las bases sobre las que se asientan sus productos y servicios, por ejemplo:

- Las empresas de los sectores retail y de bienes de consumo envasados pueden adaptar la forma en que gestionan su inventario y sus planes de comercialización en varias regiones, o determinar las variaciones de desempeño entre distintas tiendas.
- Los proveedores de servicios sanitarios pueden centrarse en prever los volúmenes de pacientes o identificar mejoras en los costes para sus proveedores y partners farmacéuticos.
- Las empresas de servicios profesionales pueden plantearse cómo prever las horas facturables en comparación con los índices de utilización y capacidad.

Analicemos en profundidad los mecanismos operativos de cinco sectores diferentes para demostrar el valor que puede aportar la planificación operativa. Tenga presentes los seis principios que se tratan en la página 31, capítulo 4: son el esquema del que debe partir.



Retail

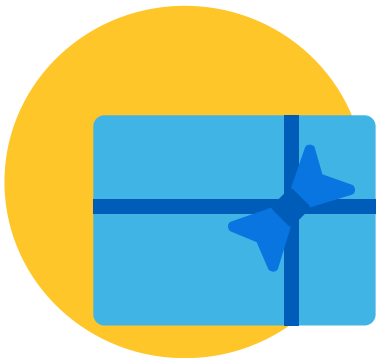
Los responsables de planificación del sector retail deben tener en cuenta muchas cuestiones. Actualmente, hay muchos cambios de grandes dimensiones en marcha, como la necesidad de conciliar los desafíos de la venta online y en tienda física en una estrategia coherente, al mismo tiempo que se incorporan y equilibran varias marcas dentro de una sola operación de planificación.

Mientras tanto, el resto de desafíos habituales sigue estando en vigencia: la rotación de distintos SKU, la alineación de inventarios de las tiendas, la programación de lanzamientos de productos y la asignación adecuada de personal según los patrones de los clientes revisten todos una gran importancia de cara a los ingresos. Veamos algunos casos de uso destacables sobre planificación operativa.

“

[Gracias a la planificación operativa] hemos podido establecer diálogos basándonos en una sola visión de toda la empresa y nos hemos podido hacer una idea del historial que nos permite mirar adelante partiendo de tendencias reales.

Group Planning and Reporting Lead, Finance
Specsavers



Planificación del inventario

Una planificación del inventario mal calculada, es decir, tener exceso o escasez de productos en existencia en el momento indicado, es un error que puede salir caro a los retailers. Hacer ajustes continuos a lo largo del año es vital. En el caso de algunos productos, se debe contar con todas las existencias posibles en ciertos meses y hay que asegurar con antelación que así sea para evitar correr riesgos innecesarios. En estas situaciones, la planificación operativa moderna ofrece una ventaja inigualable.

Planificación del personal

Es importante optimizar la planificación de los turnos y la compensación de los empleados en torno a las temporadas de picos y caídas de gasto de los clientes. Los datos del headcount también proporcionan un flujo continuo de insights de gran valor. Los márgenes de beneficio neto, las ventas por empleado, los impuestos sobre las nóminas y las cifras de empleados por tienda permiten al equipo financiero adaptar el personal en tienda a la demanda.

Planificación de los márgenes por categoría

Ahora que la presión sobre los márgenes está creciendo, que el consumidor se guía más por los precios y que la incertidumbre económica es cada vez mayor, los retailers más avanzados consideran que los márgenes por producto y categoría se encuentran entre sus KPI. Los responsables de la planificación elaboran planes basados en impulsores para maximizar los márgenes por categoría en distintos canales y tiendas. De esta forma se optimiza el inventario y las decisiones en función de lo que más rinde.

Salud y farmacéuticas

Los proveedores de servicios sanitarios, no solo tienen que atender a los pacientes, sino que también deben adquirir y distribuir fondos para invertirlos en innovación y crecimiento empresarial. Para hacer esto, tienen que predecir adecuadamente los costes e ingresos por paciente basándose en previsiones específicas. De esta forma, podrán invertir el capital y el personal de manera precisa en toda su red de atención.

La elaboración de informes y la planificación de ingresos en el sector de la salud y las farmacéuticas suele guiarse por el volumen y se enfoca desde distintas dimensiones, como, por ejemplo, el tipo de paciente o la categoría de servicio prestado.

“

Con Workday Adaptive Planning, pudimos automatizar nuestras asignaciones de sistemas ordinarias y comprobar al instante la repercusión de cualquier cambio. Antes, teníamos que actualizarlo todo manualmente y confiar en que no hubiese ningún error.

System Director de Financial Planning
Fairview Health Services



Planificación de la fuerza laboral y el personal

El volumen de pacientes es el principal impulsor de los requisitos de personal de las empresas de atención sanitaria en todos los niveles. Los proveedores tienen que ser capaces de prever los futuros volúmenes de pacientes de la forma más precisa posible para satisfacer la demanda con la combinación de skills y el headcount adecuados.

Planificación de los pagos

Normalmente, los proveedores de atención sanitaria trabajan con márgenes muy reducidos con poco espacio para cometer errores. En este sentido, es importante entender las complejidades, variables y dependencias de los distintos pagadores, como las diferencias entre los plazos de los seguros laborales y los costeados por el paciente.

Por otro lado, a medida que el sector pasa de un modelo de atención basado en el coste a otro basado en el valor, cualquier sistema de planificación de futuro debe ser lo suficientemente robusto como para entender todas las posibles evoluciones de los pacientes y cobrar en consecuencia.

Planificación de la viabilidad a largo plazo

Estamos en una época turbulenta para los proveedores de atención sanitaria. En los últimos dos años, hemos visto cómo una gran cantidad de franjas del sector han ampliado, adoptado y regulado los servicios de atención y tratamiento en los entornos digital, virtual y remoto.

Asimismo, esta inversión masiva en transformación digital se da en mitad de una crisis de capacidad e inestabilidad económica, ya que las empresas deben hacer frente a un aumento de los costes y una disminución de los ingresos después de cerrar durante más de un año líneas de servicio con un gran margen de beneficios. Posiblemente en este caso más que en ningún otro, los responsables de la planificación deben encontrar el equilibrio entre innovación y supervivencia.

Servicios profesionales

Las empresas de servicios profesionales suelen planificar según los compromisos y contratos que hacen avanzar su negocio. La planificación de ingresos suele ser compleja e involucra impulsores como los códigos y las tasas de facturación, además de comparaciones claves como la que se establece entre las horas facturables y las que no lo son.

En la mayoría de casos, las empresas de servicios profesionales prestan servicios, por lo que las métricas de personal y utilización son sus principales KPI. En este entorno, los equipos operativos suelen actuar como generadores de costes e ingresos clave.

Los cambios en los supuestos de utilización, el compromiso con los servicios y las tasas de facturación pueden tener una gran repercusión sobre los resultados generales. No obstante, al tener en cuenta contratos adicionales dentro del modelo, se puede arrojar luz sobre cómo cambia el contexto.

“

Con el tiempo que hemos ahorrado, la facilidad de los análisis y la escala de la consolidación materializada con Workday Adaptive Planning, hemos pasado de ser meros apuntadores a asesores estratégicos de la empresa.

Financial Accounting Manager

Pinsent Masons



Determinación de la capacidad y la utilización

Optimizar los servicios que una empresa promociona, vende y presta repercute de forma significativa en los ingresos y la contabilidad. Si se determina lo que supondría incorporar un nuevo servicio formativo por suscripción, por ejemplo, una empresa de servicios tecnológicos podría conocer las proyecciones de ingresos y cuándo el personal estará capacitado para ofrecer ese servicio.

Esta medida no solo mejora la transparencia y la planificación de la asignación de personal, las horas facturables, los proyectos, las funciones y las regiones sino que incrementa también la precisión de la empresa en el reparto de los recursos entre los distintos proyectos.

Rentabilidad del catálogo y las cuentas

Especialmente en los proyectos a largo plazo, las empresas deben hacer frente a escenarios de reconocimiento de ingresos complejos. Es necesario contar con flexibilidad para planificar y prever los ingresos a partir de impulsores del negocio como las tasas de facturación, el número de recursos y la duración de los proyectos. Además, es importante ser capaz de determinar los costes, las asignaciones y la rentabilidad por proyectos, clientes y departamentos. Asimismo, resulta de gran utilidad automatizar el reconocimiento de ingresos y la elaboración de informes según hitos o porcentajes de finalización.

Al planificar los ingresos en distintas dimensiones, las empresas profesionales pueden supervisar constantemente el desempeño en relación con los objetivos, así como evaluar el efecto en el flujo de caja y los balances. Por último, a medida que las condiciones del mercado evolucionan, las empresas pueden hacer ajustes basándose en distintos supuestos de ingresos.

Educación superior

Las instituciones de educación superior se enfrentan a la presión en alza que suponen el aumento de las expectativas de los estudiantes, el elevado precio de las matrículas, la caída de las tasas de finalización, unos niveles de financiación más restringidos, el cambio en las modalidades formativas y unos requisitos de eficiencia exigentes.

El paso de un modelo de financiación basado en las inscripciones o a otro dependiente de los resultados ha empujado a las instituciones a reevaluar la forma en que funcionan para ahorrar en costes y seguir cumpliendo con sus obligaciones. Como era de esperar, la planificación y la elaboración de presupuestos flexibles demostraron sus posibilidades de triunfar.

“

Puede reunirse con un miembro del profesorado, diseñar un plan de financiación y desarrollar modelos para determinar la financiación disponible, cuáles son las necesidades y cuántos asistentes graduados habría que contratar. Este tipo de conversaciones son las que necesitamos para alcanzar mejor nuestros objetivos.

Vicepresidente asociado, Financial Services

The University of Arizona



Planificación de subvenciones

En la educación superior actual, la financiación mediante subvenciones es esencial para el éxito a largo plazo de una institución. Sin embargo, este tema no se aborda de forma coherente. Las subvenciones son una de las principales fuentes para los centros públicos y privados y los proyectos pueden empezar en cualquier momento, por lo que resulta complicado consolidar una visión única de la actividad relacionada.

Los centros más inteligentes elaboran planes de gastos y financiación relacionados con las subvenciones para poder comprobar los ingresos y gastos durante la vigencia de cada subvención. El resultado, una idea más amplia y clara de la cartera en general, garantiza que los centros están mejor posicionados a la hora de competir por su financiación.

Planificación de posiciones

La planificación del personal y los profesores es vital en este ámbito de la educación superior. Es fundamental satisfacer la demanda de los estudiantes de manera eficaz y eficiente, por lo que vale la pena incorporar más contexto empresarial y operativo a la planificación de los salarios y beneficios.

Integrar los datos de recursos humanos en la planificación de los salarios y beneficios aporta muchos más insights sobre la mejor forma de optimizar los recursos disponibles. Por ejemplo, usar datos de los empleados en este tipo de planificación facilita mucho el trabajo con varios beneficios adicionales.

Instituciones y servicios financieros

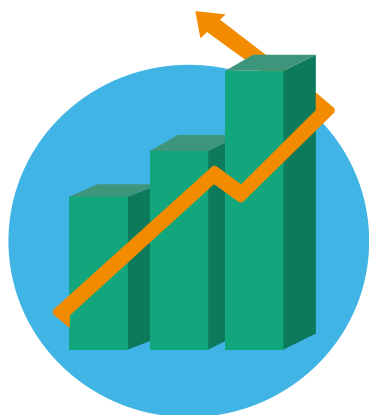
Las instituciones financieras, como los bancos o las cooperativas de crédito, no solo tienen que trabajar con una gran cantidad de datos. También deben lidiar con docenas de modelos distintos, desde los ingresos y gastos por intereses hasta los activos gestionados y los ingresos por comisiones. Cada uno de ellos desempeña un papel vital en la cartera de máangers a la hora de planificar sus actividades.

“

El alto nivel de integridad de los datos dentro de Workday Adaptive Planning nos permite probar escenarios con toda confianza y tomar decisiones de cambio de rumbo más estratégicas con más rapidez.

Controller y vicepresidenta de Finance

AGF



Planificación de balances

A menudo, las entidades financieras deben determinar la repercusión que tendrán los cambios en sus modelos de gastos por intereses. En la práctica, esto significa adaptar los tipos de interés que pagan actualmente a sus clientes con depósito. Crear reducciones de las salidas, donde se incluyan los mandantes, los reembolsos, los intereses, los depósitos y las comisiones, puede ayudar a las empresas de este sector a prever balances completos, estados de ganancias y flujos de caja.

Rentabilidad de los productos y las sucursales

Las entidades financieras ofrecen multitud de nuevos productos para impulsar los ingresos y las sucursales desempeñan un papel fundamental en su promoción. Esto quiere decir que ser capaces de llevar un seguimiento de los índices de ventas por sucursal tiene un valor increíble.

Por ejemplo, si un banco pudiese determinar el desempeño que se espera en cada sucursal, tendría la posibilidad de planificar sus ingresos y costes con mucho más detalle y según el éxito de cada producto y la eficacia de cada equipo. No se trata solo de mejorar el desempeño: también hay que analizar el éxito de los nuevos productos en función de los intereses del mercado.

Así es cómo puede funcionar la planificación operativa si la aplica a sus áreas clave de generación de ingresos. El potencial es infinito dependiendo de los matices de cada empresa. Ahora, veamos una de las subcategorías más poderosas de la planificación operativa: la planificación de ventas.

Capítulo 7:

Planificación moderna de ventas



La planificación de ventas es una subcategoría de la planificación operativa en toda la empresa en la que merece la pena profundizar, ya que puede influir en gran medida en la agilidad empresarial. Como motor vital del crecimiento y centro de riesgos importante, el departamento de operaciones de ventas es un candidato perfecto para beneficiarse con la transformación de la planificación.

En este capítulo, veremos cómo debería ser esa transformación y mostraremos algunos ejemplos de empresas líderes en todo el mundo que están poniendo en práctica la planificación moderna de ventas para ganar ventaja y adelantar a la competencia.



¿En qué consiste la planificación tradicional de ventas?

En el área de operaciones ventas, la planificación es una constante. Los líderes de este departamento están continuamente desarrollando, modificando y ejecutando estrategias para que la empresa alcance sus objetivos de ingresos. Algunas de estas tareas consisten en ajustar la asignación de cuotas o cambiar la capacidad del área para incorporar a las nuevas contrataciones.

En el modelo de planificación tradicional, esas decisiones prácticas se recopilan, se pulen y se envían al equipo financiero (normalmente, en una hoja de cálculo) para que las concilien con el plan corporativo.

La planificación tradicional planteaba los mismos problemas a los equipos de operaciones de ventas y finanzas: es un método limitado, manual, propenso a errores y laborioso de transformar la estrategia en acción y medir los resultados.

Lo peor es que, en última instancia, este enfoque tradicional considera que la empresa es un conjunto de equipos dispares que trabajan por separado, cuando, en realidad, es todo lo contrario. Su empresa es un sistema complejo formado por otros sistemas: un puzzle de piezas que interactúan, como el mecanismo de un reloj.

En ese sentido, la planificación tradicional de ventas presenta varias problemáticas que dificultan el desempeño del equipo y que repercuten en el resto de la empresa:

Es manual, retrospectiva y laboriosa

Trabajar con hojas de cálculo inconexas consume tanto tiempo que incluso la planificación básica de ventas requiere de un esfuerzo enorme. Por este motivo, el equipo de operaciones de ventas no puede centrarse en actividades de planificación estratégica. Además, al sobrecargarse con tareas de planificación inconexas y complejas, los líderes de ventas de campo ya no pueden dedicarse a su labor: liderar y vender.

Reduce la visión de los responsables de tomar decisiones en cuanto a las ventas

En los silos, se pueden camuflar errores y matices que aumentan los riesgos a los que se expone el plan de ingresos con factores como cuotas desiguales, territorios desequilibrados, segmentación insuficiente de cuentas y bajas indeseadas de representantes de ventas.

Se hace muy difícil escalar para adaptarse al aumento de la complejidad

Los responsables de planificar las ventas no pueden satisfacer las necesidades de escalado y complejidad de la empresa con facilidad ya que resulta difícil combinar los datos para tomar mejores decisiones.

Rompe el vínculo entre las decisiones operativas y las estratégicas

Los líderes empresariales y financieros suelen tener poca visibilidad de lo que sucede sobre el terreno, por lo que pasan por alto insights potencialmente críticos para el negocio que podrían plantear nuevas oportunidades o señalar riesgos.

Sobrecarga a los responsables de la planificación financiera

Los responsables de la planificación financiera hacen un esfuerzo titánico para verificar y conciliar los planes inconexos de los distintos equipos operativos y no pueden dedicar mucho tiempo al análisis estratégico. No obstante, a pesar de que todos dan lo mejor de sí mismos, a menudo se pasan por alto imprecisiones que pueden afectar a la toma de decisiones.

El problema es que la planificación tradicional de ventas, en esencia, es un enfoque con poca visión de futuro que obstaculiza la innovación dentro del área de ventas y en toda la organización. Propicia las ejecuciones inconexas y la pérdida de eficiencias y oportunidades de colaboración que podrían multiplicar los efectos positivos de la planificación. Los responsables de la planificación financiera y de ventas, así como las empresas para las que trabajan, necesitan un modelo mejor: la planificación moderna de ventas.

¿En qué consiste la planificación moderna de ventas?

La planificación moderna de ventas es una herramienta igual de extraordinariamente poderosa para quienes planifican las ventas y las finanzas:

- Empodera a estos profesionales con datos de ventas precisos para que tanto los equipos de ventas como los financieros puedan elaborar planes más exactos que permitan tomar decisiones mejores y más fundamentadas.
- Conecta a los líderes de operaciones de ventas con un conjunto más holístico de impulsores de negocio más allá de los datos de CRM y los objetivos financieros básicos. Además, les ofrece libertad, flexibilidad y autonomía para desarrollar estrategias innovadoras.
- Empodera a los responsables de la planificación de ventas para que se basen más en los datos de forma que puedan establecer las cuotas, los balances y los territorios con más precisión, además de optimizar la capacidad de ventas. Este aumento de la precisión reduce los riesgos, incentiva el desempeño, protege frente a las bajas indeseadas e impulsa un crecimiento sostenible y predecible.
- Proporciona a los responsables de la toma de decisiones en cuanto a las ventas unos insights inmediatos sobre los planes de ventas de todas las zonas geográficas, por lo que mejora la coherencia y democratiza el aprendizaje para escalar los éxitos y corregir el curso más rápido.
- Permite ahorrar un tiempo considerable al equipo de operaciones de venta, a sus líderes y a los planificadores financieros al erradicar la carga administrativa que suponen las hojas de cálculo. Gracias a esto, permite centrarse más en el análisis estratégico y acelera la planificación para impulsar la agilidad empresarial.
- Empieza a poner de manifiesto las interdependencias que afectan al desempeño del área de ventas, por ejemplo, la relación que hay entre la contabilidad y los clientes potenciales, y entre estos y el headcount de marketing. Esto da lugar a una planificación más refinada que alinea los objetivos, sincroniza los esfuerzos y combina los recursos para maximizar los resultados.

“

Es imposible alcanzar las metas financieras si los planes de ventas no están sincronizados con las expectativas de ingresos o si no hay recursos humanos suficientes para ejecutarlos. Asimismo, el modelado financiero puede beneficiarse de la incorporación de los datos operativos.

Doug Henschen

Vicepresidente y Principal Analyst

Constellation Research

“Modern Planning Platforms Drive Business Agility and Better Outcomes”;
enero de 2021.



La planificación moderna de ventas puesta en práctica

Veamos cómo algunas empresas líderes dominan la planificación moderna de ventas para impulsar la agilidad y generar una ventaja competitiva. Vaya a la página 31, en el capítulo 4, para conocer los seis principios que debe aplicar para seguir sus pasos.

Acquia

El equipo de operaciones de ventas de Acquia, una plataforma cloud líder en el diseño, la entrega y la optimización de experiencias digitales en todo el mundo, tenía dificultades para causar un impacto estratégico en la empresa, debido al uso de hojas de cálculo manuales. El equipo pasaba un sinnúmero de horas validando fórmulas y volviendo a hacer el trabajo que se había sobrescrito sin querer.

Gracias a Workday Adaptive Planning, ahora el departamento de operaciones de ventas puede elaborar informes y analizar los resultados de negocio según factores como la variación del headcount, el aumento de la velocidad, las cuotas y los supuestos de objetivos contables ordenados de mayor a menor.

El equipo puede modelar escenarios en tiempo real durante las reuniones para entablar conversaciones más productivas y acelerar la toma de decisiones.

“

Tenemos la certeza de que nuestro equipo de ventas va a empezar el año con unas cifras y un plan que harán que tengan éxito.

Director, Sales Planning and Analytics
Acquia

Winshuttle

La empresa internacional de software Winshuttle conoce el potencial de las tecnologías avanzadas para automatizar y simplificar el uso de los datos y aumentar la productividad. Sin embargo, tenía problemas para poner esos principios en práctica en su propia área de planificación.

La empresa implementó la planificación moderna en el departamento de finanzas antes de aplicar este enfoque en el de ventas y dejar atrás los tediosos procesos de planificación basados en hojas de cálculo.

Con Workday Adaptive Planning, Winshuttle puede analizar rápidamente las cuotas, la cobertura, la productividad, el aumento de la velocidad y el grado de consecución, así como ejecutar escenarios hipotéticos en tiempo real. Los datos de CRM se incorporan automáticamente al modelo y permiten ver mejor cuáles son las oportunidades y el desempeño, además de ofrecer proyecciones más exactas.

“

Como empresa de software, nuestra contabilidad se basa en gran medida en la capacidad del equipo de ventas y en la planificación de su productividad. Nos lanzamos hacia la oportunidad de aprovechar en el departamento de operaciones de venta la eficiencia que habíamos experimentado en el de finanzas.

Nuestra empresa ahora está mucho más integrada y alineada. Todos nuestros ejecutivos ven las cosas desde una misma perspectiva, basada en una sola fuente de información. En ambos departamentos, finanzas y ventas, se implantó una visión unificada del plan. Ahora, podemos ver el punto en el que nos encontramos en relación con el plan corporativo y de ventas, y sabemos cómo influyen los cambios en los presupuestos, las previsiones, los territorios, la capacidad y mucho más.

CFO
Winshuttle

Cumulus Media

Como otras empresas del sector de la radiodifusión, Cumulus Media hacía frente a una gran presión por diversificar y modernizar sus operaciones, en este caso, para salvaguardar su posición como líder del mercado. En Cumulus, sabían que necesitaban mejorar la toma de decisiones empresariales y financieras de sus líderes ejecutivos y máangers de ventas y gestión. Sin embargo, con 90 mercados de medios de comunicación, a la empresa le resultaba imposible planificar, generar informes y modelar rápido y a escala.

Ahora, gracias a Workday Adaptive Planning, Cumulus ha logrado automatizar los procesos de elaboración de presupuestos e informes para analizar los datos y hacerse con una visión más amplia y exacta de los resultados de la empresa.

Desde el punto de vista de la planificación de ventas, el modelado de ventas en profundidad ofrece a la empresa una visibilidad inmediata sobre las métricas y tendencias. De esta forma, pueden justificar cómo se establecen los objetivos publicitarios por cliente y cómo se determinan los precios de los productos publicitarios para maximizar la rentabilidad.

“

Ha cambiado la cultura y el foco de nuestra empresa por completo. Ninguna otra herramienta de las que habíamos implementado, financiera o de otro tipo, había logrado nunca este nivel de adopción generalizado en toda la empresa.

Vicepresidente sénior, Treasurer y CFO
Cumulus Media

IRI

El 95 % de las empresas de retail, salud y farmacéuticas, cosmética y bienes de consumo envasados de la *Fortune* 100 son clientes de la potencia de big data y análisis predictivo IRI, por lo que está claro que hay algo que se está haciendo bien.

No obstante, el increíble crecimiento de IRI también puso de manifiesto las limitaciones de los procesos de planificación existentes. Después de implementar con éxito Workday Adaptive Planning en el área de finanzas, la empresa decidió llevar el poder, la escalabilidad y la facilidad de uso de esos insights y analytics a la planificación de ventas.

Tras empoderar al personal de este departamento con herramientas de informes de autoservicio, todo el mundo puede supervisar fácilmente su pipeline y controlar su desempeño sin la ayuda del equipo financiero. Actualmente, los responsables de la planificación financiera y de ventas colaboran para establecer los objetivos óptimos, integrar esos objetivos en los planes de la empresa y hacer un seguimiento del progreso. Gracias a esto, el área de ventas de IRI da un mejor impulso a su crecimiento.

“

De hecho, los equipos usan Workday Adaptive Planning para las ventas en sus llamadas de ingresos locales, para las que cuentan con un tablero de mando que comparten y usan para guiar sus discusiones.

Vicepresidente, Finance
IRI

Vaya al capítulo 9 para descubrir los requisitos tecnológicos que hacen posible la planificación moderna de ventas. Siga leyendo si por el contrario quiere conocer otra gran oportunidad de incorporar las buenas prácticas de planificación moderna en el tejido de su empresa.

Capítulo 8:

Planificación moderna de la demanda

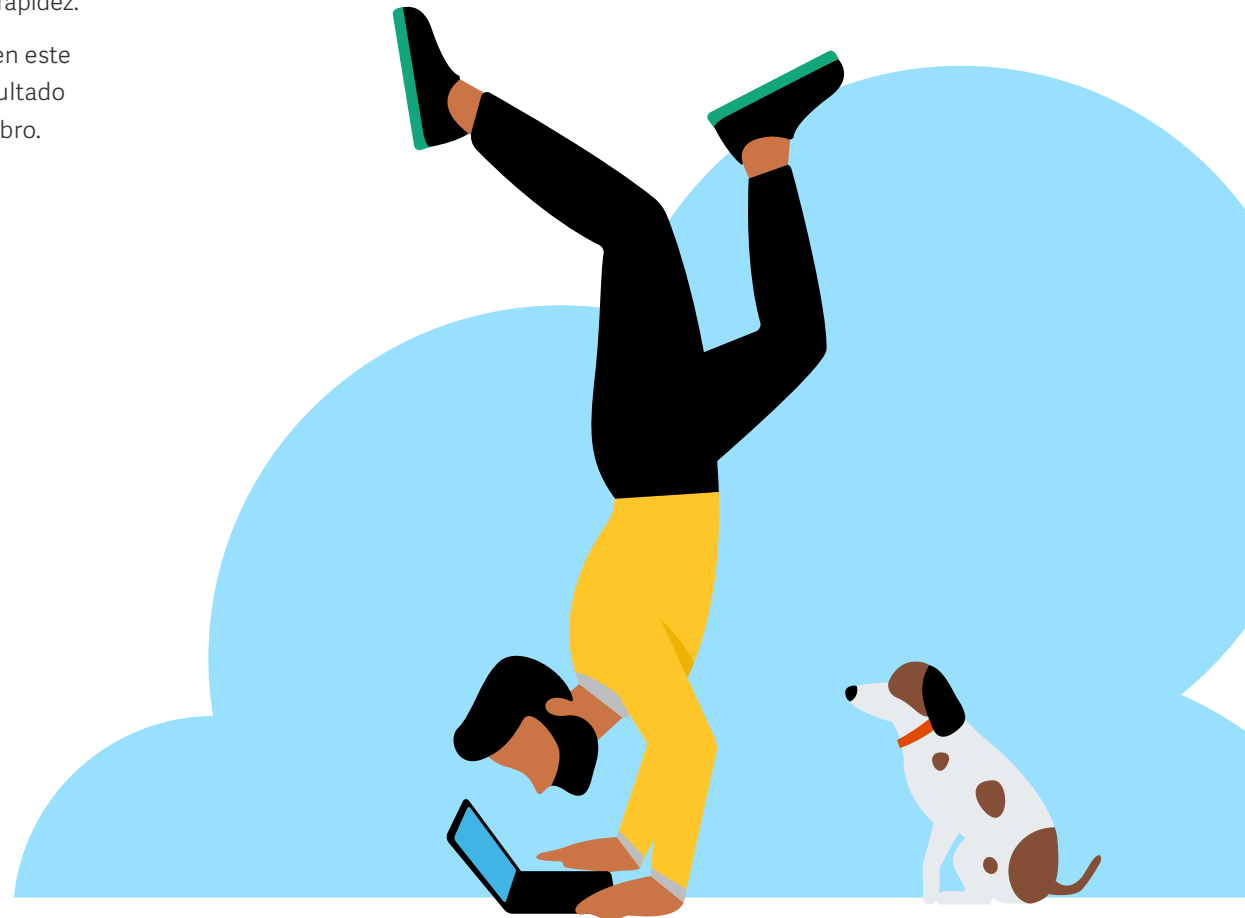


Una de las últimas fronteras para alcanzar la verdadera agilidad empresarial es la planificación de la demanda: un proceso multidepartamental para prever la demanda y planificar el suministro de productos y servicios, y optimizar la entrega según los intereses de mercado.

Se trata de una herramienta esencial para ayudar a las empresas a avanzar en momentos de incertidumbre anticipándose y adaptándose a los cambios en la demanda, es decir, para maximizar la rentabilidad y aumentar la resiliencia cuando todo cambia con rapidez.

Según el punto en el que se encuentre actualmente, las ideas que se plantean en este capítulo le pueden parecer inalcanzables. Sin embargo, no son más que el resultado natural del entorno de planificación interconectada hacia el que le guía este libro.

Siga leyendo.



¿En qué consiste la planificación de la demanda y por qué es vital para la aceleración?

La planificación de la demanda es un proceso que consiste en prever los cambios y planificar la forma de optimizar el suministro en consecuencia. Una planificación eficaz de la demanda empodera a la empresa para que reaccione más rápido ante los cambios de estos intereses de forma que pueda optimizar los márgenes y aprovechar las oportunidades de ventas para maximizar los beneficios.

Por ejemplo: imagine que es un retailer de ropa deportiva. En su forma más simple, la planificación de la demanda supondría entender que en invierno es cuando más abrigos vende y contar con el inventario adecuado para satisfacer a la demanda sin un exceso de suministro.

Puede ir incorporando más matices a medida que la planificación de la demanda se vuelve más sofisticada. Por ejemplo, predecir que este invierno habrá menos demanda de ropa para hacer esquí, porque la competencia ha lanzado una nueva línea de productos, porque no habrá mucha nieve y porque la economía no es muy buena, por lo que poca gente irá de vacaciones esquiar.

Si supiera esto, podría invertir menos en ropa de esquí que no se venderá y más en líneas de producto que sí. De esta forma, lograría satisfacer a sus clientes y reducir los desperdicios. En esencia, la planificación de la demanda consiste en calcular correctamente los suministros para cubrir las necesidades de los clientes con la mayor eficiencia posible.

Si se planifica bien la demanda, los beneficios son innumerables.

Las empresas que destacan en cuanto a la previsión de la demanda disfrutan de:

- Menos exceso de inventario
- Mejor cumplimiento de los pedidos
- Ciclos de recuperación del efectivo más cortos
- Márgenes de beneficio más amplios
- Poca escasez de existencias

La planificación de la demanda: ¿arte o ciencia?

Esta es la cuestión: este tipo de planificación puede ser extremadamente complicada, ya que el suministro y la demanda pueden verse afectados por la interacción de multitud de factores.

Por ejemplo:

- El suministro puede fluctuar según los picos y caídas del número de pedidos de clientes, los niveles de asignación de personal, los índices de ausencias de empleado (bajas por enfermedad o vacaciones), productividad del personal, fiabilidad del proveedor, cuellos de botella inesperados en la cadena de suministro, y mucho más.
- La demanda puede fluctuar según la eficacia de las campañas de marketing, los precios de la competencia, la entrada en el mercado de nuevos productos y servicios, el cambio de preferencias del comprador, cuestiones internacionales, y mucho más.

Son muchos los factores que entran en juego aquí y todos se distribuyen entre datos financieros, operativos y de mercados externos, en distintos sistemas y fuentes.

Las empresas suelen tener dificultades para hacerse una idea coherente de la planificación de la demanda, ya que los datos están dispersos, aislados y fragmentados; incluso determinar lo que es relevante puede ser un reto.

Por esta razón, la planificación de la demanda es un acto creativo que puede parecer más un arte que una ciencia. A menudo, los insights se encuentran en la intersección entre distintos conjuntos de datos en movimiento y aparentemente no relacionados. Suele haber muy pocos datos cuantificables sobre factores externos como el cambio de intereses de los clientes o los costes del material.

El precio de una planificación de la demanda deficiente

Debido a esto, la mayoría de las empresas asumen que lo normal es que la planificación de la demanda sea limitada e imprecisa. Como resultado, el suministro y la demanda tienen una relación opaca o no tienen conexión entre sí, lo que puede propiciar dos retos:

- Suministro insuficiente para satisfacer las demandas de los clientes, lo que se traduce en insatisfacción, oportunidades de crecimiento perdidas y, con el tiempo, una disminución de la cuota de mercado
- Suministro que supera a la demanda de los clientes y que multiplica los costes de inventario, almacenamiento y asignación de personal, y afecta a los márgenes de beneficio

Estos dos desafíos son críticos en el entorno actual, abarrotado de competencia, donde la ventaja reside en los márgenes reducidos. Además, en ambos casos, las empresas deben hacer frente a otro problema: una planificación imprecisa de la demanda repercute negativamente sobre otros procesos de planificación de la empresa.

Volvamos al escenario del retailer de ropa deportiva. Si piensa que habrá menos demanda para ropa de esquiar, lo más seguro es que deba producir o comprar menos cantidad este tipo de productos. Sin embargo, veamos qué implica esto desde un punto de vista más amplio:

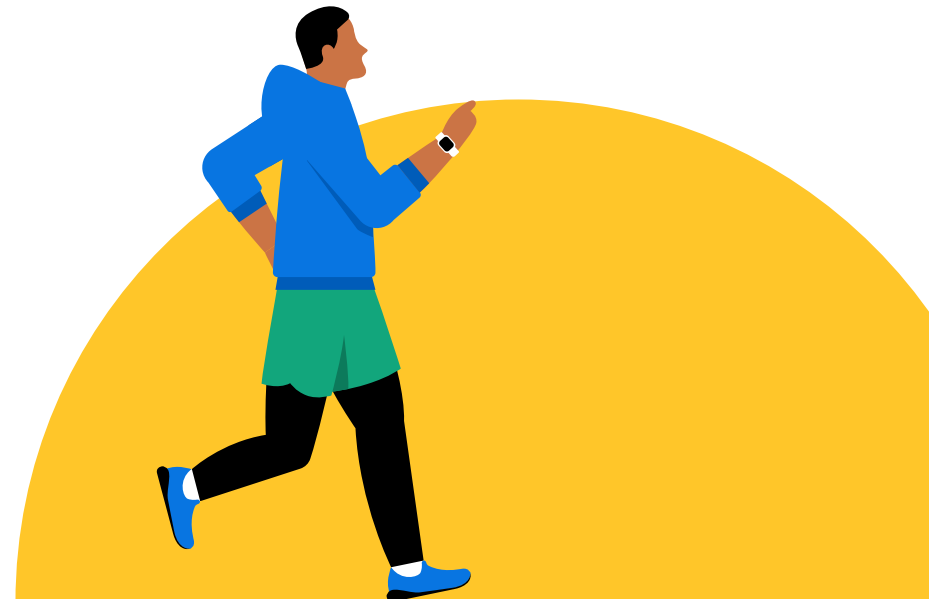
- Puede que el equipo de ventas tenga que modificar los objetivos de sus líneas de producto para alcanzar las metas generales de ingresos.
- Es posible que el departamento de RRHH tenga que reajustar los planes de headcount o reubicar al personal en puestos de más utilidad.
- Quizás el equipo de marketing tenga que cambiar el enfoque de su campaña y reasignar el presupuesto, lo que podría influir en la demanda de otros productos.

Una planificación de la demanda insuficiente o limitada se traduce en un desperdicio de las inversiones y el esfuerzo, y en la pérdida de oportunidades en toda la empresa. A largo plazo, una planificación imprecisa de la demanda afecta a la eficiencia de toda la empresa y a la toma de decisiones operativas y estratégicas.

Si actúa basándose en una información poco precisa o desfasada, no puede determinar de manera fiable los siguientes pasos que debe dar. Tampoco le resultará fácil identificar las oportunidades que, con el paso del tiempo, podrían haberse convertido en diferenciadores de su empresa.

Por ejemplo, puede que el mejor movimiento estratégico consistiese en retirar la línea de productos de esquí y redirigir la inversión hacia los deportes acuáticos. Una toma de decisiones que se apoya en las previsiones y que da ventaja competitiva a la empresa suele estar relacionada con la planificación moderna de la demanda.

No nos cabe duda de que implementar este modelo de planificación puede ser complicado, pero, como podrá ver en los ejemplos de las páginas siguientes, el esfuerzo vale la pena.



La planificación moderna de la demanda puesta en práctica

Para empezar a usar una planificación moderna de la demanda, necesita lo siguiente:

- Un entorno de planificación holístico que procese y concilie automáticamente los datos procedentes de distintas fuentes, tanto internas como externas
- La amplia participación de toda la empresa, fomentada mediante herramientas intuitivas para los usuarios y relaciones interdepartamentales sólidas
- Planes que se recalibren y sincronicen automáticamente y en tiempo real para empoderar una toma de decisiones realmente interconectada

Vaya a la página 31, en el capítulo 4, para conocer las mejores prácticas para implementar la planificación en toda la empresa.

Aunque no son los únicos que se pueden beneficiar de ella, veamos ahora tres sectores en los que la planificación de la demanda puede ser especialmente valiosa. La planificación moderna de la demanda es ideal para cualquier sector que se enfrente a un entorno incierto y complejo, así que intente buscar paralelismos con sus propios desafíos en la siguiente sección.



Retail

En el sector retail, todo gira en torno a la experiencia de cliente. La fidelidad y los hábitos de consumo de los clientes son el claro reflejo de esto, lo que hace que el servicio de atención al cliente sea uno de los principales impulsores de la rentabilidad.

La planificación de la demanda, a su vez, es uno de los principales impulsores del servicio de atención al cliente. Alinear mejor los suministros para satisfacer la demanda no solo implica maximizar las oportunidades de ventas actuales. También significa ofrecer productos y servicios que cumplan con las expectativas de los clientes y garantizar su fidelidad para futuras compras, lo que incrementa el valor de su ciclo de vida.

En los casos ideales, la planificación de la demanda también permite predecir y adelantarse a las demandas del mercado a largo plazo para satisfacer las futuras necesidades de los clientes antes de que la competencia se haga con esas nuevas cuotas de mercado.

Ejemplo:

Cuando las limitaciones y restricciones de la pandemia de Covid-19 golpearon al retailer y fabricante de alimentos Reily Foods Company, la empresa descubrió que la demanda de productos de pastelería estaba aumentando de forma inesperada.

Con Workday Adaptive Planning, el equipo pudo dejar de usar varias hojas de cálculo y consolidar sus previsiones de la demanda en un solo proceso. La empresa fue capaz de predecir los cambios de demanda y actuar al respecto extremadamente rápido. Para lograrlo, se plantearon cuestiones hipotéticas y se diseñaron escenarios basándose en las previsiones para abordar los cambios que afectaban al mercado a cada hora. Reily Foods Company pudo calcular el inventario adecuado al unísono con una demanda que se disparaba. Esto fue un logro muy importante en lo que, de lo contrario, habría sido un periodo de muchas dificultades.

Industria

Los fabricantes se enfrentan a una larga lista de retos que hacen que sea muy difícil planificar la demanda al tiempo que es de vital importancia predecirla. Entre estos retos se incluyen las carteras de productos grandes y en crecimiento, una lista interminable de materiales, inventarios con poco movimiento, aumento de la presión por parte de los clientes o aceleración de los tiempos de entrega, redes de distribución complejas y geográficamente dispersas y una presión de costes cada vez mayor.

Para las empresas de este sector, la planificación de la demanda es una forma de ahorrar en inventario, disminuir los costes de mantenimiento, mejorar el cumplimiento de los pedidos y optimizar la relación costes-eficiencia en la cadena de suministro. Esto influye “a posteriori” en la programación de la producción, en la gestión del ciclo de vida de los productos, en la planificación de las reposiciones y el headcount, el almacenaje y la logística.

Ejemplo:

Para Alcoa, una de las empresas de extracción, refinado y producción de aluminio, conectar sus operaciones internacionales para satisfacer una demanda en constante cambio era un reto importante.

En el proceso de previsión de la demanda internacional, se tenían que utilizar numerosas hojas de cálculo, por lo que recopilar y conciliar los datos conllevaba una cantidad exagerada de tiempo. Los silos disminuían la visibilidad de los responsables de la planificación a la hora de encauzar su toma de decisiones.

Gracias a Workday Adaptive Planning, los equipos de planificación de la demanda de Alcoa han multiplicado por cuatro su eficiencia y tienen más tiempo para generar informes, hacer análisis y modelar escenarios. Ahora, sus miembros pueden tomar decisiones empresariales cruciales basándose en las previsiones más actualizadas en lugar de usar datos de hace meses. Además, los empleados pueden consultar esas previsiones, crear informes personalizados y ejecutar escenarios hipotéticos por su cuenta.

“

Al crear un vínculo entre todos los departamentos del país mediante una planificación continua, integral y colaborativa, Workday Adaptive Planning nos ha convertido en una empresa más ágil y nos ha proporcionado los insights interactivos que necesitábamos para satisfacer una demanda increíble durante un periodo excepcionalmente desafiante.

Associate Director, FP&A
Reily Foods Company



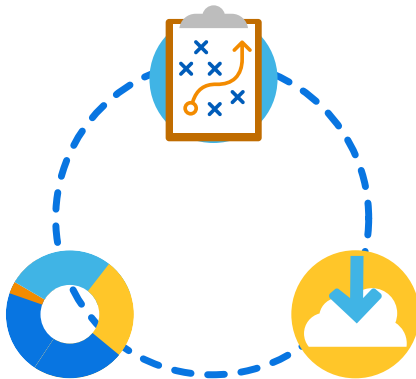
Salud y farmacéuticas

En poco sectores la planificación tiene tanta repercusión como en el de la salud y las farmacéuticas. Contar con el personal, el equipo y el espacio adecuados para satisfacer las necesidades cambiantes de los pacientes es vital para atender a esos pacientes, así como para su recuperación. Por consiguiente, es algo fundamental también para la reputación, la rentabilidad y el éxito de cualquier empresa actual que opere en este sector.

En materia de salud y farmacéuticas, el suministro y la demanda pueden cambiar rápidamente. La planificación de la demanda empodera a estas empresas para que entiendan mejor estos dos conceptos y fomenten la alineación para, en última instancia, crear una cadena de suministro más resiliente y flexible. Además, ampliar la capacidad de prever los futuros cambios permite gestionar la cadena de suministros de forma más rentable.

Mediante el modelado de escenarios, las empresas del sector de la salud y las farmacéuticas reducen el inventario, optimizan la frecuencia de los pedidos y aumentan la visibilidad sobre el uso, la rentabilidad y la tasa de consumo de los productos para mejorar la gestión en el futuro. Una planificación de la demanda sofisticada ideal para las empresas de este sector combina el modelado del suministro, la capacidad y los recursos en una sola plataforma que incorpora datos de varias fuentes, incluidos los informes clínicos.

En su máximo potencial, este tipo de planificación se integra en toda la empresa y hace que los líderes de distintos departamentos participen en la planificación generando informes y actuando según ellos.



Ejemplo:

La cadena de suministro del Dayton Children's Hospital, un centro médico con 177 camas que ofrece asistencia sanitaria general y especializada para los bebés, niños y adolescentes de Ohio, sufrió una disrupción considerable durante la pandemia.

Las cirugías opcionales se suspendieron, ya que el equipo de gestión de la cadena de suministro del hospital estaba teniendo problemas para garantizar que se contaba con los suministros, los equipos y el personal adecuados para los procedimientos que se avecinaban. Esto afectaba a todo: desde las camas y las máquinas de rayos X hasta los EPI y los equipos de limpieza.

Actualmente, este departamento utiliza la planificación de la demanda para asegurar que esto no vuelva a ocurrir. Ahora que trabaja con Workday Adaptive Planning y Huron Consulting, el Dayton's Children's Hospital puede restablecer los niveles de existencias supervisando el cumplimiento de los pedidos pendientes, planificando la demanda para las posibles cirugías y optimizando la programación de las citas. Este aumento del control sobre el inventario y los proveedores ha incrementado la visibilidad y las disponibilidad de recursos alternativos adecuados para mejorar la prestación y la reprogramación cuando sea necesario.

Resumen: la planificación en toda la empresa

Después de que el área de finanzas haya adoptado por completo una planificación financiera más eficiente y rápida, el siguiente paso para transformar la planificación consiste en reforzar los modelos que se aplican en la empresa. De este modo, se fomenta una visión panorámica del departamento de finanzas y todos los demás.

El resultado final es una función de planificación integral en la que los responsables de planificación distribuidos en las diversas líneas de negocio planifican con más eficacia para su propia área, a la vez que colaboran activamente con otros departamentos.

Este es un modelo de planificación moderna entre iguales, en el que los cambios de un área se reflejan en el resto de manera dinámica y en tiempo real. Una buena planificación en toda la empresa supone una gran ventaja, ya que fomenta la alineación en toda la organización y refleja los cambios en tiempo real. Gracias a esto, todo el mundo puede avanzar al unísono hacia los objetivos estratégicos.

“

Hemos reducido el tiempo de procesamiento a la mitad y podemos hacer casi el doble de lo que hacíamos antes, de modo que hemos multiplicado por cuatro la eficacia de la planificación de la demanda con Workday Adaptive Planning. Eso significa que podemos mejorar nuestra competitividad dedicando más tiempo a analizar cuestiones como las estrategias de aprovisionamiento de materias primas para gestionar los márgenes y los posibles cambios de precios o huelgas, y estar siempre preparados para los imprevistos.

Global Director de Supply Chain and Commercial Operations
Alcoa



Sección 3:

Planificación basada en tecnología cloud



Capítulo 9:

La plataforma de lanzamiento de la transformación



En lo que llevamos de libro, le hemos mostrado por qué la planificación moderna es un proceso continuo que afecta a toda la empresa y cómo se convierte en una fuente poderosa de agilidad y ventaja competitiva cuando se implementa correctamente.

También hemos analizado algunos de los pasos prácticos que deben dar los responsables financieros para impulsar el cambio. Hay que actuar como orquestador y guía, liderando sin temor desde la vanguardia al mismo tiempo que se logra la aceptación de quienes están alrededor. Es necesario colaborar estrechamente con todas las partes de la empresa para ofrecer ayuda, aplicar las mejores prácticas, entablar diálogos, incorporar matices, solucionar problemas y erradicar los silos.

Sin embargo, con la intención no basta. En la práctica, la planificación continua y en toda la empresa solo funciona si se basa en la tecnología cloud y cuenta con el impulso de una plataforma de planificación específicamente diseñada para aumentar al máximo el escalado y el desempeño.

Incluso las funciones de planificación financiera más avanzadas y los planificadores de departamento más empoderados pueden estancarse sin la tecnología de planificación adecuada. Los equipos financieros también deben abogar por la inversión en tecnología de planificación segura que impulse de forma activa la planificación en lugar de ralentizarla o hacer que se estanque.

En este capítulo, analizaremos a fondo las limitaciones de las herramientas de planificación legacy y veremos la nueva generación de tecnologías de planificación modernas y ágiles, es decir, la plataforma de lanzamiento de la transformación.



El profundo vacío tecnológico de la planificación

Los resultados de la planificación siempre han dependido de las herramientas que se utilizaban para obtenerlos. Durante mucho tiempo, las limitaciones tecnológicas restringían la visión, la sofisticación, la calidad, la anticipación y la profundidad de los intentos de planificación. Actualmente, para los responsables de la planificación que sacan el máximo partido del potencial del entorno cloud, la situación es totalmente opuesta: la tecnología les da total libertad.

En teoría, esto debería ser así. Pero, en lugar de facilitar el trabajo, en muchas empresas la tecnología de planificación sigue limitando.

Como ya hemos señalado varias veces en este libro, el entorno competitivo actual exige—y premia—una planificación moderna y sofisticada. Sin embargo, las herramientas de las que disponen la mayoría de los responsables de la planificación no dan la talla. Las herramientas que se usan no están pensadas para empoderar la planificación moderna. Algunas de ellas son las hojas de cálculo, los correos electrónicos o los sistemas legacy de gestión del desempeño corporativo (CPM) o empresarial (EPM). No han evolucionado lo suficiente y no son capaces de mantener el ritmo.

“

[La tecnología de planificación] nos llevará a ese momento tan deseado en el que los ordenadores se adaptan a las personas, en lugar de requerir que ellas se adaptan a sus carencias.

Robert Kugel

Vicepresidente sénior y Research Director

Ventana Research

“The Office of Finance Market Agenda for 2021: Accelerating Adoption of Digital Technology”; febrero de 2021.

No obstante, como sucede en el síndrome de la rana y el agua hirviendo, la mayoría de las empresas no se dan cuenta del peligro hasta que el agua no quema.

Si bien la mayoría de los responsables de tomar decisiones más experimentados consideran que la planificación repercute directamente en el desempeño, las señales de que el modelo se ha quedado anticuado están dispersas y, a menudo, son difíciles de identificar. A menos que se sepa dónde buscar, es realmente complicado atribuir las a una causa en particular.

Por desgracia, quienes toman las decisiones suelen normalizar las carencias de la planificación, entre ellas:

- Conciliaciones y procesos lentos y manuales
- Abundancia de sistemas y silos de datos
- Colaboración escasa y aumento de la frustración
- Pérdida de oportunidades competitivas
- Deficiencias ubicuas y alternativas poco eficaces
- Descoordinación estratégica

Estas cuestiones se asumen como consecuencias innatas de la escala de la empresa, en lugar de considerarlas problemas que se pueden resolver si se identifica la causa (una tecnología de planificación anticuada) y se establecen prioridades.

Cuando se detecta la conexión entre las distintas dificultades de la planificación y la ausencia de una solución de planificación moderna y sofisticada, se entiende el problema por lo que es: un profundo vacío tecnológico en el centro de las operaciones.

Una cultura de soluciones alternativas

Cuando se improvisa un proceso de planificación a partir de herramientas dispares y obsoletas, se respalda tácitamente una cultura de soluciones alternativas. Todos los responsables de la planificación trabajan de manera lenta e imperfecta para alcanzar sus propias metas sin tener prácticamente en cuenta el contexto en el que operan.

La planificación sigue estando repartida por toda la empresa sin procesos estandarizados ni colaboración para impulsar la eficiencia. El departamento de finanzas sigue desperdiciando el tiempo en conciliar planes inconexos para crear algo con un valor efímero.

Este proceso no solo es lento, manual y poco eficiente, sino que también es intrínsecamente infructuoso y retrospectivo. Aplicar los principios de la planificación continua en toda la empresa es posible gracias a la tecnología especializada. Sin ella, la planificación es un proceso innecesariamente fragmentado, inconexo e irregular. Los responsables de la toma de decisiones estratégicas y operativas se estancan al utilizar datos incompletos y aislados que hacen que esas decisiones sean—casi por definición—imperfectas.

La forma en que esas decisiones se comunican también está limitada por esta tecnología inadecuada. Las grandes empresas siguen intentando crear, ejecutar y medir planes multidimensionales y multidepartamentales solo con tecnologías de comunicación y productividad básicas, es decir, que no están diseñadas específicamente para la planificación, como las hojas de cálculo. Por otro lado, cuando sí que usan una herramienta específica, suelen recurrir a algún sistema legacy de EMP y CPM que no es apto para la planificación moderna.

Veamos con más detenimiento por qué no dan la talla las alternativas habituales a las soluciones específicas para la planificación.

Hojas de cálculo

Las hojas de cálculo son simples y tienen mucho potencial y los usuarios más diestros pueden hacer grandes cosas con ellas. No obstante, son una herramienta laboriosa, retrospectiva e inaccesible para los usuarios menos acostumbrados a las tecnologías, por lo que colaborar a escala es complicado. El control de versiones ya supone un verdadero reto y consume demasiado tiempo, ni que decir tiene lo que supone realizar un análisis sofisticados de los datos.

Como solución alternativa a estas restricciones, los sistemas de planificación tradicional basados en hojas de cálculo siempre han limitado la forma de planificar de los clientes.

Primero, se intentaron utilizar herramientas legacy diseñadas para un pequeño porcentaje de profesionales financieros experimentados para modelar las empresas a gran escala. Esto, por supuesto, es totalmente contrario al concepto de una planificación interconectada y en toda la empresa que involucra a todos los planificadores y departamentos.

Después, los proveedores cloud trataron de resolver este problema, también mediante limitaciones de la complejidad y el alcance. Entre las limitaciones más comunes, se encontraban las siguientes:

- El número de usuarios
- La cantidad de dimensiones que contenía un modelo
- El número de modelos y versiones
- La forma en que los usuarios interactuaban con los datos y los informes

Algunos proveedores incluso recurrieron de nuevo a crear cubos de informes separados para generar informes con más rapidez, por lo que los clientes no veían los resultados en tiempo real.

Este equilibrio entre velocidad y potencial no es apto para el ritmo frenético y la complejidad del mundo actual. Como ya hemos visto en este libro, la planificación moderna es valiosa, precisamente, por ser tanto rápida como potente y por empoderar una toma de decisiones más rápida e inteligente.

Es obvio que hace falta una nueva generación de tecnologías de planificación.

Sistemas legacy de ERP, CPM y EPM

Los sistemas transaccionales de grandes dimensiones como los de ERP, CPM y EPM contienen muchos datos inconexos y la mayoría de ellos no consiguen explotar su potencial. Estos sistemas legacy funcionan más como sistemas de registros estáticos y retrospectivos que como plataformas de planificación dinámicas y orientadas al futuro.

En definitiva, este tipo de tácticas no consiguen arrojar los resultados que se necesitan en el entorno profesional actual. Las empresas líderes han mejorado sus modelos de planificación de forma drástica para empoderar una toma de decisiones en tiempo real y aumentar la agilidad.

Para una planificación moderna y de última generación, se requiere una tecnología escalable, flexible y fácil de usar: una sola plataforma que puedan utilizar todos los planificadores de la empresa para fomentar una planificación colaborativa y en tiempo real en todos los departamentos.

“

El uso de hojas de cálculo para planificación y previsiones viene a ser como predecir el tiempo usando únicamente un barómetro: una herramienta tradicional que ofrece insights limitados. Mientras que una plataforma de planificación moderna aporta ventajas similares a las que los meteorólogos actuales obtienen de recursos tan eficaces como el modelado basado en ordenador y el radar Doppler. Además, las herramientas predictivas que emplean estas plataformas se están volviendo cada vez más sofisticadas y poderosas mediante funcionalidades de IA y automatización que están surgiendo o desarrollándose actualmente.

Doug Henschen

Vicepresidente y Principal Analyst

Constellation Research

“Modern Planning Platforms Drive Business Agility and Better Outcomes”;
enero de 2021.

Por qué la tecnología de planificación moderna gira en torno a la escala

La planificación moderna es un proceso continuo que se lleva a cabo en toda la empresa. En la práctica, solo es viable si se cuenta con una plataforma de planificación ágil, basada en tecnología cloud y especializada.

Esto se debe a que la meta principal de la planificación moderna es llevar la práctica de una planificación más eficaz a un público más amplio. En otras palabras: aumenta la sofisticación de la planificación en la empresa para más personas.

Por tanto, la planificación continua y en toda la empresa gira en torno a la escala. Veamos cómo funciona esto exactamente, ya que el modelo de planificación debe cumplir cinco factores para poder implementarse a escala.

Tener capacidad para cientos o, incluso, miles de usuarios

Tradicionalmente, la planificación se ha reservado exclusivamente para el departamento de finanzas: solo algunos planificadores se implicaban en el proceso de planificación y conciliaban manualmente los datos en lugar de requerir que los planes se recalibrasen solos a medida que trabajaban. En la planificación moderna, se persigue que cientos de usuarios planifiquen de forma simultánea y casi al mismo tiempo, usando los mismos datos subyacentes y modelos interconectados.

Cualquier plataforma de planificación moderna debe ser capaz de abarcar este volumen sin que su desempeño resulte afectado.

La facilidad de uso tiene la misma importancia. Es posible que el equipo financiero esté acostumbrado a trabajar con herramientas financieras pesadas e interfaces técnicas complejas, pero, a medida que el modelo se aplica a toda la empresa, es necesario contar con una plataforma más intuitiva y accesible. Si los usuarios se ven obligados a recurrir a expertos técnicos para realizar tareas de planificación sofisticadas, la adopción se estancará.

Permitir modelar escenarios sin límites

En la planificación tradicional, los responsables de planificar distribuidos por la empresa rara vez llevan a cabo análisis sofisticados como los de modelado de escenarios hipotéticos. Trabajar con herramientas inconexas y obsoletas consume demasiado tiempo: incluso las tareas de planificación más básicas requieren de un esfuerzo titánico.

La planificación moderna, por el contrario, empodera a esos responsables para que ejecuten escenarios hipotéticos cuando lo necesiten y basándose en datos subyacentes y coherentes de planificación. En estos casos, es posible ver a cientos de planificadores de los departamentos de finanzas y operaciones modelando escenarios todas las semanas.

Se necesita una plataforma capaz de incorporar la sofisticación a escala y no solo, por ejemplo, el registro de datos. Una vez más, las cuestiones centrales son el desempeño y la accesibilidad.

La planificación moderna democratiza la toma de decisiones basadas en los datos en lugar de limitar el acceso a los insights para un número reducido de profesionales técnicos.

Facilitar y agilizar las integraciones complejas

Normalmente, en la planificación tradicional, el equipo financiero se encarga de importar y conciliar manualmente los datos de distintos planes, esos que han creado planificadores dispersos usando datos y sistemas dispares. La planificación moderna, por el contrario, se lleva a cabo de forma continua, en toda la empresa y en una única plataforma. Hacer todo esto manualmente obstaculizaría el progreso.

Para propiciar una buena visibilidad en toda la empresa, la planificación moderna requiere el uso de una plataforma que pueda incorporar automáticamente los datos transaccionales y operativos de cualquier sistema, como uno de CRM, ERP, aplicaciones específicas del sector o incluso software más enigmáticos y específicos de un área. Las plataformas de planificación moderna deben tener una gran capacidad de adaptación e integrarse a escala con los sistemas que se usan en la empresa para garantizar que no se excluye ninguna fuente de información sobre planificación.

Proporcionar distintas métricas

La planificación tradicional y, por ende, las herramientas legacy están diseñadas para realizar tareas de planificación financiera básicas, de modo que suelen limitar la capacidad de modelar las cuentas del libro mayor. La planificación en toda la empresa requiere una plataforma capaz de modelar un mayor número de métricas.

Para que los distintos responsables de la toma de decisiones se beneficien de la planificación, hace falta contar con una plataforma que incorpore y ejecute modelos a partir de las métricas operativas subyacentes que determinan el funcionamiento de su empresa.

Por ejemplo, puede que los planificadores de ventas quieran determinar la repercusión de adquirir una cuenta importante en la asignación territorial del próximo trimestre, mientras que los encargados de la fuerza laboral prefieren comprobar cómo una reestructuración programada afectaría al desempeño de la empresa.

Estas dos previsiones precisan de unos conjuntos de métricas muy amplios y diferentes, por lo que una plataforma moderna debe ser capaz de abarcar y conectar estas y un sinfín más de situaciones posibles.



Ofrecer dimensiones versátiles

La planificación tradicional exigía que se dominara el uso de los datos financieros y poco más. En la moderna, sin embargo, es necesario refractar muchos más datos de muchas formas distintas. De esta manera, se puede supervisar, medir y documentar el desempeño independientemente de la combinación de factores que presente cada caso de uso de los que pueden darse en la empresa.

Este problema está relacionado tanto con la complejidad como con la flexibilidad y exige una plataforma capaz de segmentar y analizar los datos según la forma en que gestione su negocio: por región, entidad, canal, SKU de producto, tipo de cliente y mucho más.

Como demuestran estos factores, las cualidades de continuidad y aplicación en toda la empresa de la planificación moderna están intrínsecamente ligadas a la idea de escalado. La planificación moderna es planificación a escala.

Por lo tanto, cualquier plataforma tecnológica de planificación moderna debe estar basada en tecnología cloud para ser viable. Es imposible cumplir las exigencias de escalado con una solución de planificación on-premise, así como con los sistemas legacy que ya hemos visto en este capítulo.

Ahora, veamos qué puede ofrecer una plataforma de planificación específica basada en tecnología cloud.

El valor de una plataforma de planificación intuitiva e hiperflexible

Ya hemos visto los cinco tipos de escalabilidad que precisan las plataformas para empoderar una planificación continua y en toda la empresa. A continuación, analicemos los beneficios que puede obtener si adopta una de estas plataformas.

Planificación fluida y en tiempo real

Cuando se usa una plataforma específica basada en tecnología cloud, la planificación pasa de ser un proceso periódico y aislado a uno continuo, unificado y simultánea. Todos los equipos de la empresa trabajan con los mismos datos de desempeño actualizados y precisos, por lo que se toman decisiones inteligentes tanto a pequeña como a gran escala.

Los planes se actualizan en tiempo real según los cambios que han sufrido otros planes relacionados, de modo que se forma un sistema interconectado y fluido. Los responsables de la toma de decisiones, tanto estratégicas como operativas, se exponen continuamente a los datos más recientes, relevantes y contextualizados para tomar decisiones más eficaces.

Modelado sin límites

Las plataformas de planificación moderna basadas en la nube ofrecen a los planificadores de toda la empresa los datos y las funcionalidades que necesitan para hacer que la planificación pase de ser una necesidad funcional a un ejercicio de investigación que añade valor.

Una buena plataforma encuentra el equilibrio entre las capacidades de modelado y la accesibilidad autoservicio para que los técnicos de codificación no tengan que asistir a los usuarios. Los planificadores repartidos por toda la empresa pueden planificar con más sofisticación para poner a prueba continuamente los supuestos y determinar el desempeño en función de cualquier combinación de impulsores. De esta forma, se pueden anticipar a los cambios e identificar mejor las acciones que deben llevar a cabo con una visibilidad total de la empresa.

Autonomía local

La planificación moderna exige y fomenta un mejor grado de colaboración interdepartamental, pero esto no debería ir en detrimento de la autonomía local. Este modelo no trata de instaurar una homogeneidad, sino de alinear. Es fundamental mantener los procesos y sistemas que ya usan diariamente los líderes distribuidos por la empresa. De lo contrario se puede perder el sentido de propiedad sobre la planificación y generar resistencia, en ambos casos algo contraproducente.

La tecnología de planificación moderna basada en el entorno cloud cumple con este objetivo, porque es compatible con una arquitectura dividida y empodera a los planificadores de toda la empresa para que planifiquen de forma autónoma en sus propios sistemas, al mismo tiempo que mantiene la conexión y la coherencia con los datos de planificación de uso compartido.

Insights interesantes

Como sucede con cualquier iniciativa o disciplina diseñada para dominar mejor los datos, la clave está en asegurarse de no generar más datos, sino pasar de datos a insight interactivos de manera fiable. Esto es especialmente importante cuando se incorporan más usuarios al proceso con distintos niveles de conocimiento sobre los datos.

La tecnología de planificación moderna y específica está diseñada para que compartir y analizar los datos sea tan sencillo como actuar sobre ellos. Una buena plataforma debería empoderar a los usuarios para que creen tableros de mando intuitivos e interactivos de forma rápida y sencilla y para que puedan exportar esos insights como presentaciones.

Protección frente a la obsolescencia

El temor a la obsolescencia se cierne sobre cualquier decisión de invertir en tecnología, especialmente a la hora de transformar una empresa a escala, y es algo comprensible. No es raro que los sistemas on-premise (transaccionales y funcionales) acaben convirtiéndose en un pozo sin fondo para los presupuestos, ya que la evolución constante exige más inversiones, así como dedicar tiempo al aprendizaje, la migración y las integraciones.

Una buena plataforma de planificación crece al ritmo de la empresa y evoluciona de acuerdo con sus necesidades, además de incorporar fuentes de datos con facilidad a medida que aparecen. Un software específico para planificación funciona como una capa tecnológica duradera que conecta y se adapta a los cambios de la empresa para protegerla frente a las fricciones que causan los nuevos sistemas e impulsar su aceleración.

“

En la próxima década, la tecnología transformará la forma en que funcionan los departamentos de finanzas y contabilidad mucho más de lo que ya se ha transformado en los últimos 50 años. La inteligencia artificial, el machine learning, los bots, la automatización de procesos robóticos, los libros distribuidos en blockchains, las soluciones cloud y la nueva arquitectura de la tecnología podrá transformar por fin todos los aspectos de la oficina de finanzas, incluidos la contabilidad, la planificación, los analytics, la elaboración de presupuestos y los cierres.

Robert Kugel

Vicepresidente sénior y Research Director

Ventana Research

“The Office of Finance Market Agenda for 2021: Accelerating Adoption of Digital Technology”; febrero de 2021.

Ventaja impulsada por la IA y el machine learning

A medida que la planificación sigue evolucionando, el área más valiosa para un crecimiento transformador es la inteligencia predictiva. Las empresas líderes están integrando la IA y el machine learning en sus procesos de planificación. Con esto, buscan aprovechar las grandes cantidades de datos financieros y operativos multidimensionales para automatizar a escala el modelado de grandes volúmenes de escenarios hipotéticos de gran complejidad.

A medida que la automatización prolifera, los ciclos de planificación se acortan hasta un punto en el que la planificación, el análisis y la ejecución suceden al mismo tiempo y de forma continua. De esta manera se garantiza que las decisiones se tomen de manera ágil y en tiempo real.

Una plataforma específica para planificación con IA y machine learning integrados de forma nativa, le permite:

- **Detectar anomalías en tiempo real:** use las previsiones predictivas para identificar las anomalías contextuales basándose en datos históricos a medida que planifica.
- **Localice los datos atípicos:** así como las anomalías, los datos atípicos pueden llevar a los managers en la dirección equivocada y alterar los pronósticos. El machine learning convierte los datos en insights automáticamente y permite que los equipos gestionen sus expectativas.
- **Ejecute simulacros de negocio en el instante:** realice análisis complejos y algorítmicos de escenarios hipotéticos según las entradas y sensibilidades a la velocidad de la luz.
- **Analice las tendencias:** descubra cuáles son los sesgos de planificación analizando automáticamente las variaciones a largo plazo.

La plataforma ideal ofrece estas funcionalidades de inmediato y le coloca en una posición firme desde la que aprovechar las oportunidades de crecimiento más inminentes a medida que la planificación predictiva evoluciona.

El acceso a previsiones exactas e instantáneas, basadas en datos históricos, es un buen ejemplo. Ejecutar simulacros con distintas variantes le envía a la cabeza de la competición. Sin embargo, será la capacidad de hacer esto sin limitaciones (como tener que crear y acotar los modelos con relaciones detalladas o formulistas, o ejecutar escenarios con solo una variante) lo que le mantenga a la vanguardia.

A continuación, veremos cuáles son los pasos prácticos que debe dar para implementar de manera segura una tecnología de planificación moderna.



Elegir la solución de tecnología de planificación adecuada

El departamento de finanzas suele estar detrás de la adopción de tecnologías de planificación moderna, a veces con el apoyo operativo de algunos planificadores de otras áreas de la empresa que están listos para encontrar una forma mejor de hacer su trabajo. No obstante, se necesita también la aceptación de la alta dirección y del equipo de TI.

Como vimos al principio de este capítulo, las deficiencias de un modelo de planificación tradicional obsoleto no se suelen reconocer como lo que realmente son: un vacío tecnológico relacionado con la planificación que se debe llenar.

Para hacerlo, hay que asegurarse de contar con apoyo colaborando con las partes interesadas adecuadas y mostrándoles un proceso bien definido.



Colaboraciones

TI

Al igual que colaborará con los planificadores operativos de otros departamentos de la empresa, implementar una plataforma de planificación moderna también implica trabajar codo con codo con el equipo de TI.

Para que esta colaboración sea un éxito, tiene que destacar las ventajas de la planificación moderna desde un punto de vista tecnológico. Puede indicar que la estandarización y la productividad aumentarán, que los reprocesamientos y las deficiencias disminuirán, y que se reducirán los riesgos.

Escuche y aprenda de los miembros del equipo de TI, ya que tendrán sus propios requisitos y preferencias en cuanto a seguridad y privacidad de los datos, implementación y soporte, frecuencia de actualización, disponibilidad, comunidad de usuarios, y otros. Como partner, el departamento de TI puede ofrecerle unos insights sobre las limitaciones y requisitos de su pila de tecnologías corporativas más valiosos de lo que ningún otro departamento de la empresa podría proporcionarle. Además, podrán revisar material anterior del proveedor para ver lo que realmente importa.

Alta dirección

Adoptar un modelo de planificación moderna exige una transformación y, como en cualquier proyecto, podrá avanzar mucho más rápido si algún ejecutivo defiende su causa. Busque a alguien con el poder, la autoridad y la influencia necesarios para que su caso interese a las partes interesadas de puestos más altos. Esto le permitirá garantizar un presupuesto e impulsar la adhesión y la adopción en la alta dirección.

El éxito de este proyecto reside tanto en la cultura de cambio como en la adopción de tecnología. Cuanto más le apoyen los ejecutivos, más rápido conseguirá hacer realidad su idea.

Proceso

Elaborar un argumento para actuar

A lo largo de este libro, hemos hablado sobre las consecuencias de usar un modelo de planificación tradicional anticuado y de lo que puede suponer no hacer nada al respecto. Su argumento comercial debería ir más allá para hacer hincapié en la urgencia de actuar y refinar los objetivos y resultados que resultan especialmente relevantes para la empresa.

Imáginese que su organización está intentando crecer mediante una estrategia agresiva de adquisiciones. Si relaciona estrechamente su argumento comercial con este caso de uso, los resultados serán mucho mejores que si se limita a señalar de forma general la necesidad de una nueva tecnología de planificación.

¿Cómo afectarán las grandes adquisiciones a la planificación del headcount y a la demanda por regiones? ¿Qué repercusión tendrá la demanda sobre la planificación de ventas por territorio y las cadenas de suministro? ¿Cómo afectará al crecimiento general de la empresa no tener la respuesta a estas preguntas?

Preseleccionar a los proveedores

Es posible que ya tenga una idea clara de los proveedores que quiere tener en cuenta, pero quizá sea buena idea hacer una investigación inicial para asegurarse de que no queda ningún punto ciego. En este sentido, sería interesante conocer la opinión de las partes interesadas para garantizar que todo el mundo se sienta escuchado cuando empiece el proceso de compra. Los colegas de otras empresas similares también pueden aportar recomendaciones valiosas.

Tras consultar la demo general, solicite una nueva personalizada y adaptada a sus criterios de evaluación. Colabore con las partes interesadas clave (incluidos los líderes de TI y operaciones) para crear una lista de control en la que se comparen las funcionalidades, determine algunos escenarios para evaluar y anote las preguntas que necesite hacer.

Si están personalizadas según sus necesidades empresariales, las demos son una herramienta de evaluación muy potente.

Generar impulso

Así como el equipo de finanzas se encarga de orquestar la planificación moderna, usted debe organizar la forma en que se avanzará o se arriesgará a perder impulso. Enfoque el proceso con diligencia y sea resiliente cuando hagan falta respuestas y cuando sea necesario hacer las cosas con más urgencia, localizar contactos, realizar actualizaciones, etcétera. El resto de integrantes del comité de compra le seguirán, pero recuerde que la aceptación inicial es solo el principio, no la meta.

Asegurar las referencias y los recursos

Tras las demos, debería tener una idea clara de qué proveedor o grupo de proveedores encabezan la competición. Este es un momento ideal para pedir referencias específicas de su mercado y sector, especialmente a empresas con un tamaño o estructura similar, o con un conjunto de problemáticas parecido al suyo.

También es un buen momento para garantizar los recursos necesarios para los equipos de implementación y transición y constatar que lo tiene todo bajo control. Cuanto mejor prevea lo que necesitarán las partes interesadas que hay dentro de su empresa, más fluido será todo el proceso.

Independientemente de la urgencia del proyecto, no subestime nunca la posibilidad de que su empresa pierda el rumbo, vague en círculos o se quede estancada. Un proceso de compra sólido y un liderazgo persistente por parte del departamento de finanzas son vitales para mantener el ímpetu y llevar la inversión a término.

Resumen: planificación basada en tecnología cloud

La planificación moderna es un proceso continuo que afecta a toda la empresa y que permite que el área de finanzas y otros departamentos labren su propio éxito. Es un recorrido que va incrementando su valor a medida que se gana impulso. Al mismo tiempo que las áreas funcionales conforman un todo unido, usted conoce en profundidad sus impulsores de negocio y descubre cómo funcionan en las distintas áreas operativas y entre ellas. De este modo, logra empoderar la toma de decisiones operativas y estratégicas que se lleva a cabo todos los días.

En la práctica, la planificación continua y en toda la empresa solo es posible si se basa en la tecnología cloud. Requiere de una plataforma de planificación ágil y específica que combine una gran sofisticación con la simpleza necesaria para democratizar la planificación. Asimismo, debe reunir a los líderes estratégicos y funcionales en un solo entorno holístico de planificación que impulse la agilidad y la aceleración de toda la empresa.



¿Cómo ayuda Workday?



En el entorno empresarial actual, quedan muy poco territorios por explorar y pocas formas de triunfar inmediatas y definitivas por probar. Casi sin excepciones, obtener ventaja competitiva no consiste en encontrar una fórmula mágica, sino en explotar los márgenes más pequeños.

Las empresas que triunfan son las que más reflexionan y las que mejor se autoanalizan, estudiando sus datos en profundidad continuamente para descubrir oportunidades escondidas y señales de peligro sutiles. Gracias a esto, consiguen sacar partido de su eficiencia e identificar cada vez más posibilidades de mejora.

En 2020, FSN constató que solo un 12 % de las empresas dominan los datos, que gestionan de forma activa como recurso corporativo, y tienen las herramientas necesarias para obtener insights y una ventaja competitiva.

Este es el camino que deberá seguir en su recorrido para implementar la planificación moderna, dominar el uso de los datos y generar ventaja.

Como todo aquello que merece la pena, este recorrido puede ser todo un reto, pero si aplica los principios que hemos visto en este libro, pronto empezará a recoger los frutos, primero en el departamento de finanzas y, más adelante, en el resto de áreas.

Con la base tecnológica adecuada y el equipo de finanzas liderando la cultura del cambio, su empresa tendrá todo lo que necesita para tomar decisiones más inteligentes con más rapidez. En un entorno empresarial donde la única certeza es la incertidumbre y la única constante el cambio, esta es el arma definitiva para ganar ventaja competitiva.

No pasará mucho tiempo antes de que la agilidad pase a formar parte de su identidad y la aceleración se convierta en su configuración predeterminada.

En Workday impulsamos una nueva generación de planificación empresarial y análisis para fomentar la agilidad en un mundo vertiginoso. Nuestro software de planificación moderna específico y basado en la tecnología cloud es flexible, intuitivo y apto para el futuro.

Más de 5800 clientes relacionados con la planificación confían en Workday Adaptive Planning como su solución de software para planificación empresarial.

Para obtener más información sobre Workday Adaptive Planning, ver una demo o empezar su prueba gratuita, [visítenos aquí](#).





CIONET S.A. DE C.V.

52 (55) 8881 7421 / 8881 7423

masinfo@cionetsolutions.com

www.cionetsolutions.com



Workday | Teléfono: +34 911 23 29 47 | workday.com/es

© 2023. Workday, Inc. Todos los derechos reservados. WORKDAY, los logotipos de Workday, y Adaptive Planning son marcas comerciales de Workday, Inc. registradas en Estados Unidos y en otros países. El resto de nombres de marcas y productos son marcas comerciales de sus titulares respectivos.
20221222-the-complete-guide-to-modern-planning-ebook-ESES