

ORACLE



La ruta al crecimiento con  
el planificador de escenarios

# El papel de las finanzas en la construcción de la agilidad empresarial

Cuando los escenarios de la normalidad se ponen en duda, la conversación debe evolucionar de las predicciones, a las preguntas clave. La crisis actual nos ha demostrado que los líderes empresariales no pueden hacer apuestas sin fundamento. Grandes cuestionamientos han surgido: “¿Ocurrirán cambios fundamentales en nuestro modelo de negocios y en las expectativas de nuestros clientes?”, “¿Qué nuevas oportunidades surgirán?”, “¿Cómo podemos posicionarnos para la recuperación y el crecimiento?”,

Los socios y Directivos esperan que los líderes financieros y sus equipos brinden respuestas y sean un apoyo en la toma de decisiones de alto impacto duradero. La planificación de escenarios, llega como una herramienta que brinda a las áreas de Finanzas la posibilidad de plantear esquemas hipotéticos y evaluar los resultados en cada caso. Este método de planificación estratégica integra la previsión de flujo de efectivo con un pronóstico de negocios, para que las organizaciones puedan equilibrar sus necesidades a corto plazo y sus prioridades a largo plazo.

“Después de 10 años de condiciones económicas positivas, muchas organizaciones postergaron o colocaron en segundo plano la planificación estratégica”, dijo Scott Leshinski, Director General de Huron Consulting, una empresa que ha ayudado a más de 600 otras compañías a transformar sus procesos de planificación. “Muchas organizaciones están volviendo a la planificación estratégica, lo que está creando un renacimiento de esta capacidad.”

Hay un foco en el fortalecimiento de la hoja de balance y la optimización del flujo de caja y estructura de capital, mientras las empresas buscan comprender el impacto de las principales

decisiones sobre el resultado final, añadió Leshinski. Para muchos, esto significa adecuar las operaciones, reasignar recursos, o transformar sus modelos de negocios para la capitalización de nuevas oportunidades.

Las soluciones digitales en la nube están agregando un enorme valor al proceso de planificación financiera. Ofrecen una alternativa a las hojas de cálculo, las herramientas locales tradicionales y las soluciones de nicho, insuficientes para el análisis del impacto de eventos atípicos como la crisis actual y alinear los planes no solo en las finanzas, sino en todas las líneas de negocio. También han demostrado valor a medida que las empresas migran a un modelo de trabajo remoto.

Bien aplicada, la planificación de escenarios es más que una herramienta financiera. Es un enfoque integral para enfrentar la incertidumbre y visualizar el futuro, para que las organizaciones financieras puedan ayudar a crear agilidad y crecimiento.

Los Consejos Directivos dirigen su atención al CFO y a las áreas de Finanzas para encontrar respuestas y recibir apoyo en la toma de decisiones de alto impacto. La planificación de escenarios, es una herramienta que brinda a las áreas de Finanzas la posibilidad de plantear esquemas hipotéticos y evaluar los resultados en cada caso.



# El valor de la planificación de escenarios

La incertidumbre suele estar asociada a planes y previsiones a largo plazo, pero la situación actual originó incertidumbre y trastornos extremos en unos cuantos meses. Esto también ha hecho que la agilidad sea algo fundamental en el proceso de pronóstico a corto plazo.

Los directores financieros y sus equipos ya estaban bajo presión para proporcionar información certera y ágil, y para construir organizaciones financieras digitales que pudieran reaccionar al ritmo del cambio. Esto se ha acelerado, y ahora se espera que el Líder de Finanzas conduzca a la empresa a través de la crisis, mantenga las operaciones en marcha y lleve a la innovación. Para ello, deben extraer y analizar datos de múltiples fuentes en toda la empresa, proporcionando información capaz de ayudar no solo a la planificación y al pronóstico, sino también al cierre y la presentación de informes. Combinados, estos procesos financieros se conocen comúnmente como Gestión del Desempeño Institucional (EPM).

Con la planificación de escenarios como componente crucial para una solución moderna de EPM, los Directores Financieros pueden entender cuándo, dónde y cómo adaptarse a las rupturas. Pueden modelar múltiples escenarios, una capacidad que se ha convertido en requisito en un momento en que las tendencias e hipótesis históricas ya no son confiables.

“Lo que hemos aprendido en los últimos años, y más específicamente en los últimos meses, es que la flexibilidad y la agilidad son cruciales”, dijo Patrick D’Addabbo, director de Finanzas Estratégicas de Lululemon, en una webcast reciente, [“Utilizar el modelado estratégico y la planificación conectada para navegar a través de la incertidumbre del mercado.”](#) En 2019, su compañía migró de Hyperion Planning, independiente y local, a una combinación de Oracle Fusion Cloud EPM y Oracle Analytics. Este cambio acortó los tiempos de procesamiento, redujo los procesos manuales y permitió que el equipo de finanzas de Lululemon modelara múltiples escenarios hipotéticos, más rápidamente, para resolver incertidumbres y guiar la toma de decisiones empresariales.

Esas son capacidades especialmente útiles en las industrias que se han visto especialmente afectadas. Los minoristas, por ejemplo, han tenido que considerar la reapertura gradual de los lugares físicos, anticipar cambios en la combinación de ingresos en línea e ingresos en los puntos de venta y tener en cuenta los cambios en el gasto de los consumidores. En la educación superior, los profesionales han tenido que modelar una gama de posibles inscripciones estudiantiles, niveles de ingresos y modos de enseñanza-aprendizaje. Muchas empresas, en todos los segmentos, han incluso cambiado totalmente para satisfacer nuevas necesidades: Hemos visto compañías de ropa manufacturando tapas para máscaras N95,

destilerías pasando de producir bebidas alcohólicas a fabricar desinfectantes de manos, universidades ofreciendo clases online para 2021 y aerolíneas comerciales ofreciendo vuelos de carga exclusiva para llenar cabinas de pasajeros vacías.

## 4 acciones para aprovechar la planificación de escenarios

“Si tienes un solo plan, tu plan es equivocarte”, dijo Edward Roske, CEO de InterRel Consulting, en un post en el blog The Modern Finance Leader. Ese es un motivo de preocupación, teniendo en cuenta que el 51 por ciento de las más de 400 empresas encuestadas en el [estudio Value of EPM de Oracle](#) dijeron que no cuentan con las herramientas adecuadas para una planificación predictiva.

Las soluciones de software EPM y su planificación de escenarios, fortalecen el papel de los equipos financieros, quienes podrán tomar decisiones más certeras y precisas.

1

### Decisiones de riesgo con simulación de Monte Carlo

La simulación Monte Carlo, una técnica de modelado estadístico específica en la planificación de escenarios, ha demostrado ser eficaz en el análisis de riesgos, fundamental en el entorno actual. Muchas de las decisiones en las empresas hoy, son de alto riesgo. Los líderes necesitan superar las tendencias humanas naturales,



como la tendencia a ser excesivamente optimistas, que a menudo obstaculizan la calidad de sus decisiones. La simulación Monte Carlo otorga a los planificadores financieros la capacidad de poner a prueba modelos, ejecutando cientos de simulaciones de cada uno para comprender las probabilidades de resultado. El Líder de Finanzas puede utilizar esta información para brindar respuestas específicas a los Directivos, con diferentes escenarios y apoyar en la disminución de impactos adversos.

Una de las áreas en la que la simulación de Montecarlo es útil es en la toma de decisiones de alto riesgo con respecto a temas como fusiones y adquisiciones (M&A).

## 2 Comunicar planes internamente y externamente con informes narrativos

El Líder de Finanzas deberá compartir sus planes con los Directivos e Inversionistas. El objetivo es brindar claridad a preguntas inevitables como, “¿por qué los números no se alinean a los pronósticos originales?” y “¿por qué estás haciendo esto, en lugar de aquello?” Para contextualizar los números y abrir las líneas de comunicación, muchas organizaciones financieras utilizan una herramienta llamada informe narrativo.

Las soluciones de informe narrativo basadas en la nube añaden una reseña a los escenarios, para mejorar los informes y propiciar debates estratégicos entre los líderes operativos.

## 3 Optimice su flujo de caja con manejo de efectivo

“En este momento, el dinero en efectivo es el rey”, dijo Allan Gee, Vicepresidente de Aplicaciones Analíticas en Macerich, durante el webcast de modelado estratégico. “Estás acaparando dinero como la gente acaparó papel higiénico.”

El acceso a efectivo fácilmente disponible es fundamental cuando los líderes financieros evalúan estrategias de financiamiento de capital, lidian con los retrasos en los pagos de los clientes y buscan formas de pagar bienes y servicios. “En 2008, aún teniendo una línea de crédito,

algunos bancos decidieron un día decir ‘ya no tienes más crédito porque todos están utilizando esa línea’”, dijo Gee. Macerich, un fideicomiso de inversión inmobiliaria (REIT), utilizó su propia línea de crédito para construir su posición financiera.

Las herramientas de gestión y pronóstico de efectivo ayudan a anticipar el flujo de entrada y salida de una empresa y a crear pronósticos utilizando los datos de toda la organización, a nivel mundial. Los equipos pueden analizar rápidamente las demandas de efectivo y la exposición a fluctuaciones de divisas, garantizando liquidez y un uso óptimo de los recursos efectivos.

## 4 Descubre nuevas oportunidades con la gestión de costos y rentabilidad

A medida que las empresas reaccionan, reabren y reinventan su futuro, deben contar con una sólida comprensión de sus mayores costos. Necesitan determinar sus líneas de negocio, ubicaciones y productos más y menos rentables. Entra en juego la gestión de costos y rentabilidad, ayudando a identificar y eliminar altos costos e invertir en nuevas oportunidades.

El presupuesto base cero (ZBB) es una estrategia que las empresas están utilizando para mejorar en la toma de decisiones de gasto, reduciendo costos y reinvertiendo ahorros. ZBB es un método de presupuestación en que el financiero crea un nuevo presupuesto cada año, analizando gastos individuales en lugar de simplemente modificar los gastos del año anterior. Este método ha funcionado bien para clientes de Oracle como Argo Group International, una compañía de seguros que buscaba impulsar la su competitividad y mejorar sus índices de gastos, una medida de rentabilidad común en el sector de seguros.



### Ver el video:

Argo invierte en su gente con Unified Finance Technology

# Soluciones basadas en la nube ayudan a ajustar las finanzas con rapidez en un entorno cambiante

Hojas de cálculo y herramientas obsoletas no pueden ofrecer resultados en el clima actual, cuando el cambio es inevitable y eventos atípicos como COVID-19 tienen impactos imprevisibles. Las hojas de cálculo conducen a fórmulas disfuncionales, inexactitud y pérdida de tiempo con la entrada de datos y consolidaciones manuales. Y los métodos tradicionales de planificación, como las proyecciones de un solo punto, no consideran la posibilidad de escenarios inciertos, aglutinando en una sola proyección en lugar de múltiples escenarios.

Las soluciones EPM con capacidades avanzadas en la nube están ayudando a los equipos financieros a optimizar el proceso de planificación y pronóstico. Ofrecen características que incluyen: modelado estratégico de forma libre, utilizando una gama más amplia de opciones o parámetros y combinándolos de múltiples maneras; herramientas de planificación predictiva y pronósticos flexibles y predefinidos listos para usar; y automatización para el análisis en tiempo real y la distribución de informes.

Las soluciones de vanguardia como Oracle Cloud EPM también cuentan con IA y otras tecnologías integradas directamente en la plataforma, por lo que las finanzas pueden utilizar IA y algoritmos de aprendizaje automático para examinar múltiples fuentes de datos, predecir los resultados más probables y hacer recomendaciones con más información. Cuando la IA está diseñada para una tarea específica, en un proceso empresarial de EPM, puede ofrecer una mayor precisión y perspectivas más ricas, ventajas valiosas cuando hablamos de la toma de decisiones.

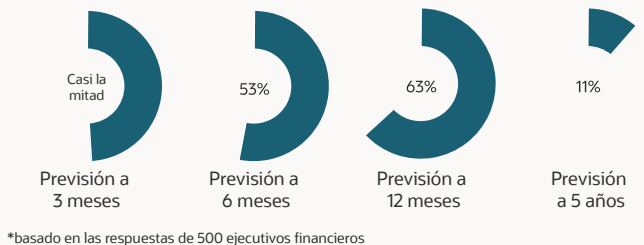
## Planificación de escenarios en la práctica

Ciclos más cortos, resultados más rápidos

Los días de las cuentas de pérdidas y ganancias (P&L) a cinco años pueden estar llegando a su fin. Con un mayor sentido de urgencia en relación a los balances, el flujo de caja y la estructura de capital, las empresas están recurriendo a pronósticos más cortos y a escenarios más rápidos y frecuentes.

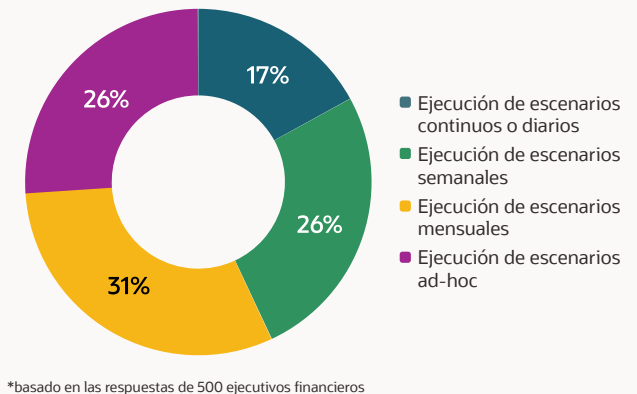
La Asociación Internacional de Contadores Profesionales Certificados (AICPA & CIMA) y Oracle encuestaron a casi 500 Directores de Finanzas y líderes financieros sobre las referencias cronológicas que utilizan para modelar diferentes escenarios. La encuesta reveló que el alcance se ha acortado en relación a los pronósticos de tres a cinco años, realizados anteriormente. Casi la mitad de los encuestados han pronosticado los siguientes tres meses, seguidos por un 53% que pronostica los siguientes seis meses, y un 63% que lo hace para 12 meses. Sólo el 11% sigue pronosticando utilizando horizontes quinquenales.

### Cambio en los plazos de previsión



Los participantes también fueron encuestados sobre el ritmo en el que tratan de predecir resultados y señales de peligro, y eso también se ha acelerado significativamente. Alrededor del 17% están ejecutando escenarios continuos o diarios, con un 26% funcionando semanalmente, un 31% funcionando mensualmente y el 26% restante ejecutando escenarios ad-hoc.

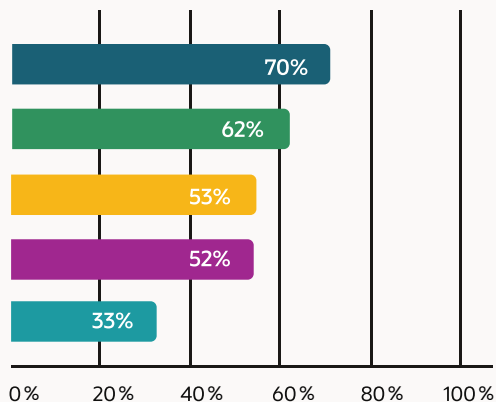
### Aumento de la frecuencia de modelación de escenarios





Por ejemplo, una institución de educación superior está prediciendo tendencias educativas para planificar nuevas clases, y una gran empresa de servicios alimenticios mejoró la precisión de la planificación. De hecho, el estudio Value of EPM reveló beneficios clave entre clientes de Oracle Cloud EPM.

### Beneficios logrados con la nube EPM



- Disminución del tiempo necesario para planificar y realizar previsiones por ciclo
- Aumento de la flexibilidad y de los procesos de planificación y previsión
- Mejora de la comunicación y la colaboración en torno al proceso de planificación
- Aumento del uso de presupuesto base cero
- Aumento del uso de previsiones continuas

Fuente: Estudio de Valor de EPM de Oracle

## Conecte su planificación, apoye el avance de su empresa

Una planificación eficaz necesita conectar toda la organización. Las empresas que carecen de una alineación entre la planificación financiera, la planificación operativa y la planificación de la fuerza laboral, tienen dificultades con sus procesos aislados, datos dispares y falta de visibilidad para informar la estrategia general.

Casi el 70% de los encuestados en el estudio Value of EPM dijeron que tienen dificultades para conectar la planificación de recursos humanos y las finanzas, debido a procesos aislados y automatización limitada; el 51% carece de sinergia entre la planificación financiera y las organizaciones controladoras; y el 31% no puede incorporar eficazmente el análisis financiero en la planificación de la línea de negocio, debido a sus sistemas dispares.

Las plataformas de planificación integradas resuelven estos desafíos, combinando las aplicaciones de finanzas, recursos humanos, cadena de suministro, ventas y experiencia del cliente en la nube, para ofrecer una única fuente de información para la toma de decisiones. Los equipos se benefician de un modelo de datos común, herramientas de colaboración modernas y tecnologías como IoT, IA y planificación predictiva. Los resultados son: mayor agilidad, un análisis más profundo y preciso y una planificación empresarial más rápida.

En un reciente think tank de Frost & Sullivan, líderes intelectuales en el ámbito de la planificación empresarial para la industria manufacturera opinaron sobre los beneficios de la integración. "Pivotar entre una visión financiera, una visión de ventas, una visión de operaciones de fabricación, basándose en un conjunto de datos trimestrales, es algo muy poderoso para las personas", dijo John Anderson, Gerente de Implementación de S&OP en GE, "y visualizar un posible resultado derivado de diferentes sacrificios y compensaciones entre diferentes áreas."

## La transición de Oracle hacia la nube EPM

Procesos más sencillos, modelado más rápido

Oracle, al igual que muchas empresas de todos los segmentos y de todo el mundo, ha tenido que anticiparse a expectativas siempre cambiantes en la medida en que evolucionan las necesidades de sus clientes, socios y empleados. Nos hemos comprometido con nuestra propia transformación empresarial, migrando a Oracle Cloud EPM, con la planificación como una de las tres áreas cruciales de finanzas por automatizar y mejorar. Estos son sólo algunos de los resultados que hemos experimentado con la migración de la planificación a la nube:

- 1 Habilitamos un proceso de planificación general más sencillo basado en modelos sofisticados, lo que sería difícil de replicar con hojas de cálculo
- 2 Simplificamos las tareas de planificación para habilitar más tiempo para análisis estratégicos de riesgos y oportunidades, para ayudar a identificar formas de acelerar el crecimiento
- 3 Eliminamos 1,000 hojas de cálculo y 2,000 horas de recopilación de datos
- 4 Construimos modelos y consolidaciones de escenarios más rápidos para permitir que nuestro equipo de finanzas ofrezca recomendaciones en tiempo real a los líderes empresariales
- 5 Obtuvimos acceso inmediato a datos y análisis predictivos, permitiendo que el equipo de Finanzas ofrezca recomendaciones, con frecuencia, para ayudar a la formulación y evolución estratégica

“Tener la capacidad de modelar diferentes escenarios de planificación basándose en múltiples supuestos y variables ha ayudado significativamente a nuestro desarrollo estratégico.”

**Christopher Donato**

VICE PRESIDENTE SENIOR  
ORACLE NORTH AMERICA APPLICATIONS AND CONSULTING



## LO QUE VENDRÁ

# Empieza a visualizar — y planificar — tu futuro

---

Los directores financieros en la vanguardia del cambio pueden hacer cuatro cosas hoy para preparar a sus equipos y a sus empresas para el mañana:

- 1** Aumentar el uso de la planificación de escenarios para la gestión del riesgo y la incertidumbre, planificar para múltiples escenarios y resultados, y evaluar cómo reaccionar.
- 2** Aprovechar las capacidades de la nube, incluidas las tecnologías emergentes integradas, los procesos de planificación automatizados, los informes y análisis en tiempo real y un acceso seguro en cualquier momento y desde cualquier lugar.
- 3** Conectar la planificación de todas las finanzas -y todas las líneas de negocio- para potenciar la colaboración, el intercambio de datos y la estrategia general.
- 4** Elegir un socio de eficacia comprobada para apoyar el avance, un proveedor que ofrezca un modelado robusto de escenarios hipotéticos, y las herramientas de planificación y pronóstico relacionadas. [Estas son cinco cosas a buscar](#)

## Dé su primer paso

[Accese nuestra página y lea un libro electrónico con instrucciones y mejores prácticas para planificar escenarios.](#)

