

Elaboración de presupuestos y planificación basados en hojas de cálculo: Un duro camino por delante

| Contenido | |
|-----------|---|
| 3 | La empresa plagada de errores |
| 4 | Un vistazo al error en hojas de cálculo |
| 5 | Flexibilidad de las hojas de cálculo |
| 6 | Colaboración |
| 7 | Gestión del flujo de trabajo |
| 7 | Control de la versión |
| 7 | Agregación |
| 8 | ¿Elaboración de Presupuestos y Planificación con hojas de cálculo en tiempo real? ¡Imposible! |
| 9 | Relevancia y credibilidad |
| 9 | Conclusión |
| 10 | Referencias |
| 11 | Acerca de IBM Cognos BI y la Gestión del Rendimiento |
| 11 | Solicite una llamada |

Confiar en lo poco fiable

Las empresas invierten innumerables horas todos los años en desarrollar los planes de negocio, los presupuestos, las previsiones, los informes y los análisis de los que dependen para dirigir el proceso de toma de decisiones estratégicas y la gestión del rendimiento. Es crucial que esta información sea precisa y puntual, y que se pueda actualizar a medida que varían las condiciones del negocio. No obstante, con el fin de elaborar los presupuestos, planes y análisis de los cuales dependen, la mayor parte de las organizaciones confían en la hoja de cálculo, una herramienta muy poco fiable que no permite a las empresas planificar ni gestionar los presupuestos con precisión y eficacia.

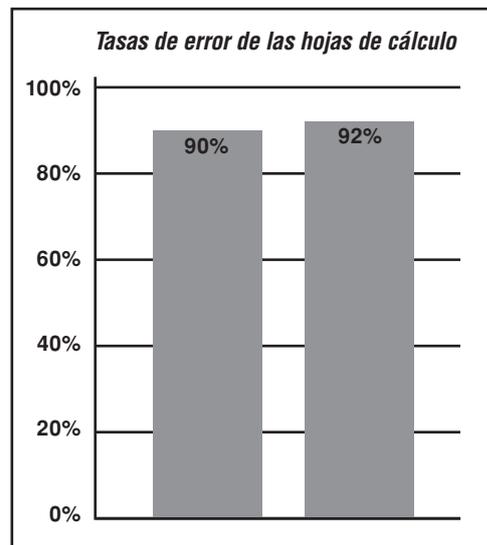
Los potenciales errores de la hoja de cálculo pueden ser en gran medida problemáticos. Según el asesor de PricewaterhouseCoopers (PwC – en la actualidad, parte de IBM Global Services) David Lovatt (2001), los asesores de gestión son consultados a menudo por los responsables de la toma de decisiones de grandes corporaciones que:

- tienen dudas sobre la precisión de las hojas de cálculo que utilizan.
- descubren graves defectos en un modelo de negocio unos días antes de tomar una importante decisión.
- desean que sus modelos de hojas de cálculo pudieran responder a las preguntas que quieren contestar en realidad.
- se preocupan porque no entienden exactamente cómo funciona un modelo de hojas de cálculo.
- piensan que no están sacando el máximo partido posible al tiempo y al esfuerzo que se invierten en elaborar modelos complejos.

Lovatt también sugiere que el tamaño y la complejidad de los modelos de planificación tienden a crecer en proporción al incremento de la potencia informática disponible, y que a medida que crecen los modelos en términos de tamaño y complejidad, los errores creados dentro de los mismos aumentan tanto en número como en gravedad.

La empresa plagada de errores

El error en la planificación y realización de presupuestos basada en las hojas de cálculo puede comprometer gravemente el rendimiento corporativo. Según Rajalingham, Chadwick & Knight (2000), un estudio de la utilización de las hojas de cálculo en la planificación corporativa dirigido por PwC reveló que el 90 por ciento de las hojas de cálculo analizadas contenían errores significativos, cuya consecuencia era alarmante. PwC descubrió, por ejemplo, que el error de las hojas de cálculo provocó: que una empresa cobrara de menos a un cliente millones de dólares; que otra empresa inflara falsamente su valor actual neto estimado en un 54 por ciento; y que otra empresa computara los beneficios antes de impuestos un 32 por ciento por debajo de la cifra real. Rajalingham, Chadwick & Knight citan también un estudio a cargo de KPMG, que revela una tasa de error en la planificación basada en las hojas de cálculo del 92 por ciento en todas las organizaciones que participaron. Dado el incremento del escrutinio regulador y la presión extrema de rendir a los que se enfrentan en la actualidad la mayor parte de las empresas, resulta apenas alarmista sugerir que incluso un simple error de la hoja de cálculo puede tener como resultado un daño considerable para la credibilidad corporativa y – con bastante probabilidad – también para la confianza del inversor y el valor de las acciones.



Un vistazo al error en hojas de cálculo

Por lo general, se producen tres tipos de error en la modificación del modelo de hojas de cálculo, según Panko & Halverson (1996), quienes han investigado ampliamente la eficacia de las hojas de cálculo. El primero es el error mecánico, que se deriva de los fallos de mecanografía, puntuación u otro error simple. Mientras que un error mecánico puede parecer mera y mínimamente significativo, sus consecuencias pueden ser graves: Los datos introducidos incorrectamente pueden afectar a la integridad de todo un modelo presupuestario. Además, en caso de que se introduzca un ítem sin actualizar el resto del modelo, los cálculos estarán equivocados de principio a fin; y con cada ítem añadido, la probabilidad del error mecánico aumenta.

Un segundo tipo de error es el error lógico, cuando se elige un algoritmo inapropiado o cuando se crean fórmulas inapropiadas para implementar el algoritmo elegido. Los cálculos erróneos resultantes afectarán no sólo a la hoja de cálculo en la que aparece el error, sino que también al modelo en su totalidad.

El tercer tipo de error, y el más probable, según Panko & Halverson, es el error de omisión, cuando componentes esenciales se dejan completamente fuera de un modelo. Dado que un usuario trabaja a través de hojas de cálculo en un plan complejo, la probabilidad de que, simplemente, no se incluya un ítem esencial es grande.

Con independencia de que un error determinado sea mecánico, lógico o de omisión, el resultado será el mismo: un modelo equivocado y cálculos imprecisos y, por lo tanto, un presupuesto, plan o previsión ineficaces.

Flexibilidad de las hojas de cálculo

Las hojas de cálculo ofrecen flexibilidad, pero sin estructura. Aunque pueden, por ejemplo, modelar una gama razonable de escenarios comerciales, el hecho de modelar representa únicamente una pequeña porción de la flexibilidad requerida para tener éxito en la definición del presupuesto y la gestión del rendimiento. A medida que varían las condiciones del mercado, los presupuestos se revisan y los productos se añaden o se eliminan, los planes y los informes se deben modificar rápidamente –en tiempo real. No obstante, llevar a cabo dichos cambios en una hoja de cálculo grande y compleja requiere una cantidad exorbitante de tiempo y un gran cuidado, dado que no siempre está claro qué cambio puede ser necesario –ni dónde.

Considere la modesta inclusión de un ítem de gastos a un presupuesto típico. Se presentan dos opciones, que requieren ambas mucho tiempo y son propensas al error. La primera opción consiste en navegar manualmente a través de todo el presupuesto con sus numerosos libros de trabajo, hojas de cálculo, filas y columnas, después insertar una nueva fila o columna y, por último, introducir el dato o cálculo deseado. La segunda opción consiste en escribir una macro. Sin embargo, la creación de macros requiere unos conocimientos de programación bastante sofisticados que a menudo no se encuentran fuera de los departamentos de TI. Una vez que la macro se ha escrito, probado, depurado y ejecutado, se debe revisar manualmente todo el modelo con el fin de garantizar que la macro ha logrado el resultado deseado; si no lo ha hecho, es necesaria una tediosa revisión. El tiempo necesario para crear, probar y depurar la macro y después probar el modelo puede ser incluso mayor que el tiempo necesario para incluir el ítem de manera manual en primer lugar. Claramente, ninguna de las opciones contribuye a la planificación eficaz de la empresa.

Colaboración

La planificación y elaboración del presupuesto exitosa de la empresa depende en gran medida de los altos niveles de colaboración y la participación de los empleados: cuanto mayor sea la aportación de toda la empresa, mayor será la precisión y el elemento de comprensión que ofrezca un plan. No obstante, la utilización de hojas de cálculo únicamente inhibe la colaboración y la participación. Debido a la frecuencia de los errores y las dificultades del despliegue, la presupuestación basada en las hojas de cálculo exige un proceso restringido y centralizado que –por su propia naturaleza– puede representar únicamente una pequeña parte de una organización determinada. Por otro lado, las hojas de cálculo son, por lo general, creadas y transmitidas por los departamentos de finanzas, que –como es lógico– tienden a utilizar conceptos y términos que son bastante familiares para ellos, pero que no lo son tanto para otras unidades de la organización. En consecuencia, la colaboración y la participación quedan más inhibidas.

Por supuesto, es posible presupuestar o planificar a lo largo de la empresa utilizando factores que reflejen la manera en que las unidades funcionales operan en realidad creando fórmulas de hojas de cálculo para traducir el recuento, las unidades producidas, las millas recorridas por un buque, las materias primas consumidas, etc., en términos financieros. Sin embargo, la propagación de dichas fórmulas conduce, por lo general, a modelos de hojas de cálculo cada vez más enrevesados que devienen rápidamente en insostenibles.

Gestión del flujo de trabajo

Otro reto para conseguir una planificación y una elaboración de presupuestos exitosa en la empresa es la incapacidad de la hoja de cálculo de gestionar de un modo eficaz el flujo de trabajo de los procesos de planificación y de elaboración de presupuestos. Las hojas de cálculo no pueden seguir el progreso de la aportación de datos –ni tan siquiera si los participantes en el proceso han empezado a trabajar. Es una tarea laboriosa para los directores el comprobar el estado de las aportaciones individuales con el fin de garantizar que se presentan a tiempo. Y ni que decir tiene que un incremento en la participación garantizará mayor dificultad en el seguimiento del progreso de los participantes, dado el aumento del volumen de las aportaciones a la hoja de cálculo. El resultado final, es entonces un proceso que sólo puede avanzar al paso del participante más lento.

Control de la versión

Los enfoques a la planificación y elaboración de presupuestos basados en las hojas de cálculo están caracterizados por el pobre control de la versión –esto es, la dificultad en saber si todo el mundo está utilizando la versión más reciente de un plan o presupuesto determinado. Por otra parte, cuando se revisa y se pasa a los participantes, no existe garantía alguna de que todos se hayan deshecho realmente de las versiones anteriores y de que estén trabajando con la más reciente. El pobre control sobre la versión tendrá como resultado un plan consolidado basado en datos imprecisos o –debido a un desajuste de las estructuras del modelo– la incapacidad de consolidar.

Agregación

El proceso de agregar aportaciones procedentes de múltiples usuarios y hojas de cálculo inhibe también la eficacia de la planificación y presupuestos. Una única persona o un grupo de trabajo deben recopilar las numerosas hojas de cálculo y consolidarlas en una única versión. Incluso en el caso de que las hojas de cálculo individuales estén libres de errores, la consolidación es una labor tremenda que puede avanzar lentamente durante largas semanas.

Por otro lado, los desajustes en los modelos pueden surgir a partir de un ítem añadido de forma inapropiada a una actualización del modelo presentado. Si los modelos presentados no son idénticos, los datos no se consolidarán correctamente. Y, por supuesto, las dificultades de agregación aumentan con el número de participantes en las hojas de cálculo de toda la empresa.

¿Elaboración de Presupuestos y Planificación con hojas de cálculo en tiempo real?

¡Imposible!

El proceso de elaboración de presupuestos, planificación y análisis de las hojas de cálculo pesadas y engorrosas, propensas a los errores y centradas de manera restringida; simplemente no permite a las empresas alterar los planes, volver a realizar previsiones ni modificar los presupuestos en tiempo real. Según los expertos analistas el esfuerzo requerido para consolidar centenares (o miles) de hojas de cálculo inhibe la rápida reacción a los cambios en la economía, las condiciones del mercado o las condiciones competitivas. Por ejemplo, dado que el proceso de planificación basado en las hojas de cálculo avanza tan lentamente, la recopilación puntual de la información de toda la empresa para asignar fondos a fin de acelerar la investigación y la creación de productos resulta ser, por lo general, casi imposible, con una gran pérdida de ventaja competitiva. Además, cuando las condiciones exigen una reacción rápida, pero se carece de información en tiempo real, los ejecutivos se pueden ver obligados a confiar en conjeturas hechas con cierta base o, peor aún, en un presentimiento “instintivo”.

Relevancia y credibilidad

El proceso de elaboración de presupuestos y de planificación basado en las hojas de cálculo es tan imperfecto que, según los expertos los directores de nivel operacional a menudo consideran todo el proceso de planificación y gestión del rendimiento como algo irrelevante. Los planes, los presupuestos y las previsiones que presentan son modificados por capas de planificación corporativa, pero los cambios no se comunican al director de línea. Como resultado, los directores no se creen el proceso al pie de la letra y prestan escasa atención a los objetivos corporativos o las declaraciones de la visión en las operaciones diarias, dado que dichos “artefactos” procedentes de las oficinas centrales están completamente desconectados de las realidades a las que se enfrentan regularmente los directores.

Conclusión

Francamente, se ha de decir que las hojas de cálculo han resultado ser una útil herramienta de productividad personal a lo largo de la mayor parte de las áreas del empeño humano –pero no para la planificación de la empresa. Las hojas de cálculo pueden manejar los números, es verdad, pero las hojas de cálculo están limitadas en gran medida porque dependen de los “imperfectos” usuarios humanos para generar fórmulas complejas y rutinas de macros. Dado que las hojas de cálculo funcionan pobremente en entornos de colaboración, son incapaces de acceder a datos y agregarlos a partir de fuentes diferentes, y apenas pueden considerarse una solución empresarial.

Por otra parte, la utilización de las hojas de cálculo para la elaborar un plan o los presupuestos corporativos puede resultar en un error significativo con un coste de millones, y puede suscitar serias dudas sobre la integridad de los planes estratégicos en general. Las hojas de cálculo hacen que los planes y los informes sean difíciles de mantener, e inhiben –en vez de facilitar– un proceso de presupuestos y planificación colaborativa en toda la empresa. Y a medida que los planes de negocio y los análisis se hacen más grandes y más complejos, la incompetencia de los sistemas basados en las hojas de cálculo se ve únicamente magnificada.

No obstante, está disponible una verdadera solución de planificación empresarial de Cognos, el líder indiscutible de las aplicaciones de planificación. La solución representa los inigualables conocimientos especializados de dominio en cada aspecto del proceso de planificación – presupuestación, previsión, modelado, analítica, elaboración de informes, gestión del rendimiento – a lo largo de todos los sectores. Para obtener más información, por favor, visite www.cognos.com/es

Referencias

Lovatt, D (2001). “*Business Modeling is Critical, but Mistakes Can Be Costly*” [El modelado de negocio es esencial, pero los errores pueden salir caros], PricewaterhouseCoopers Infotech, enero de 2001.

Panko, R & Halverson, R (1996). “*Spreadsheets on Trial: A Survey of Research on Spreadsheet Risks*” [Las hojas de cálculo a prueba: un estudio de investigación sobre los riesgos de las hojas de cálculo], Procedimientos de la vigésimo novena conferencia internacional de Hawai sobre las Ciencias del Sistema, Maui, HA, enero de 1996.

Rajalingham K, Chadwick, D & Knight, B (2000). “*Classification of Spreadsheet Errors*” [Clasificación de los errores de las hojas de cálculo], British Computer Society (BCS) Computer Audit Specialist Group (CASG), Revista, Vol. 10, Núm. 4 (otoño de 2000), pág. 5-10.

Van Decker, Alarcon, Boyle, Brand, Handler, Folger y otros. (2002). “*Business Planning Should be a Continuous Process That Exploits Flexible Tools*” [La planificación comercial debería ser un proceso continuo que explote herramientas flexibles], Grupo META, junio de 2002.



© Copyright IBM Corporation 2008

IBM Canada
3755 Riverside Drive
Ottawa, ON, Canada K1G 4K9

Produced in Canada
November 2008
All Rights Reserved.

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at "Copyright and trademark information" at www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Microsoft, Windows, Windows NT, and the Windows logo are trademarks of Microsoft Corporation in the United States, other countries, or both. Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

This case study is an example of how one customer uses IBM products. There is no guarantee of comparable results.

References in this publication to IBM products or services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.

Any reference in this information to non-IBM Web sites are provided for convenience only and do not in any manner serve as an endorsement of those Web sites. The materials at those Web sites are not part of the materials for this IBM product and use of those Web sites is at your own risk.

Acerca de Cognos, una compañía IBM

Cognos, una compañía IBM, es líder mundial en soluciones de Business Intelligence (BI) y gestión del rendimiento.

Desarrolla software y servicios de BI y de planificación empresarial para ayudar a las compañías a planificar, comprender y gestionar el rendimiento económico y operativo. Cognos fue adquirido por IBM en enero de 2008.

Para más información, visite www.cognos.com/es.

Solicite una llamada

Para solicitar una llamada o realizar una consulta, visite www.cognos.com/es.

Un representante de Cognos responderá a su solicitud en un plazo de dos días laborables.

XXXXXXXXXXXXXXXX