

# ¿Así que quieres hacer un proyecto de planeación-presupuestación?

(carta a mi cliente)

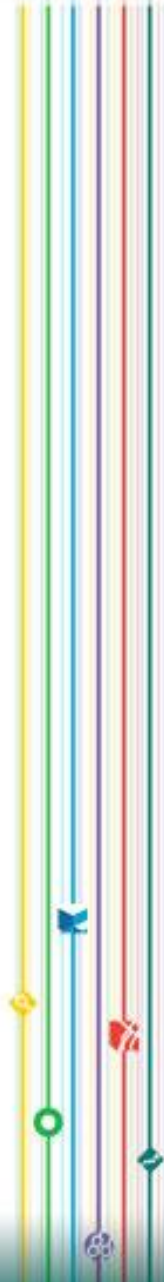
José Gordon

DSS de México S.A.



# Objetivo

- Compartir con clientes y amigos las experiencias en proyectos de planeación y presupuesto recogidas a lo largo de varios años
- Orientar a la audiencia a fin de evitar errores frecuentes observados



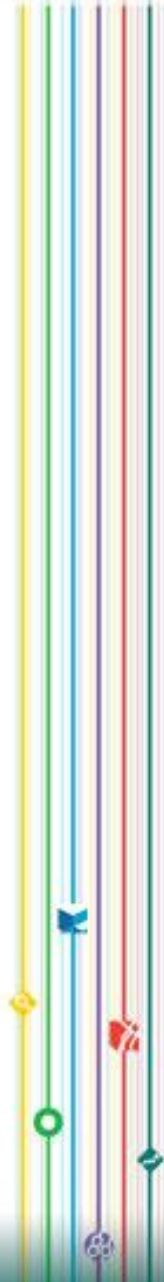
# Puntos principales

- Características de proyectos exitosos
- El Proveedor
- El Cliente
- La Tecnología
- Mejores Prácticas



# Para un proyecto exitoso

- Sponsorship
- Contraparte/Líder por el cliente
- Entendimiento
- Participación del usuario final
- Información
- Involucramiento por parte de TI
- Revisión de prácticas administrativas
- Transferencia tecnológica

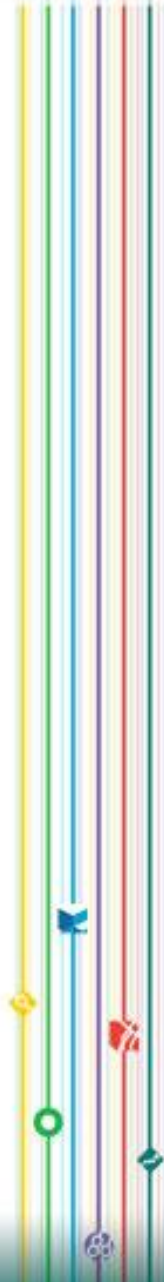


- Los cambios en la organización siempre vienen de arriba
- Un sponsor de proyecto evita que éste se convierta en un tema político
- Provee de un árbitro que resuelve problemas de definición.
- Una Dirección poco involucrada difícilmente podrá apoyar para la solución de problemas, en primer lugar porque esta al margen de ellos.
- Establece las prioridades entre todos los participantes del proyecto.



# Existencia de una contraparte

- Se requiere de un conducto dentro de la empresa del cliente que :
  - Aterrice las directrices definidas,
  - facilite la gestión del proyecto,
  - y comunique el avance.
- Entre otras actividades, este rol:
  - coordina entrevistas
  - respalda la toma de decisiones
  - resuelve ó escala los problemas
  - presiona la entrega de información
  - dá seguimiento a los compromisos internos
  - compatibiliza visiones diferentes



- Garantizar que el ejecutor del proyecto haya entendido
  - El objetivo
  - El Negocio, las variables del entorno
- Garantizar que el cliente haya entendido
  - El volumen de lo que implica
  - La formalidad que trae un sistema

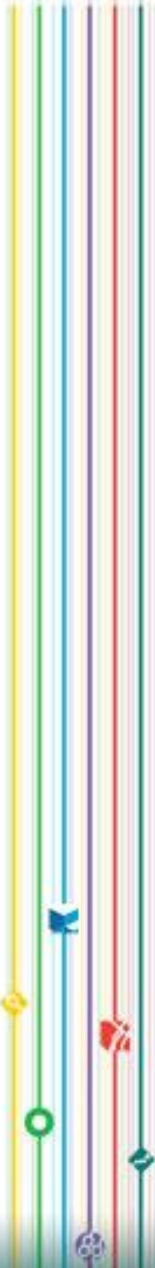


# Activa participación del usuario

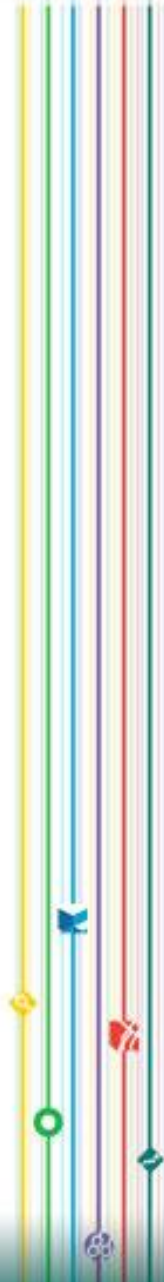
- El usuario final debe participar en:
  - la definición de los requerimientos
  - la validación de los modelos y resultados
- Sin embargo: la operación los absorbe
- Los usuarios de planeación son multitasking, eso quiere decir que la ventana de tiempo que pueden dedicar a tareas de revisión del sistema es pequeño.
- **MANTENER ALTA LA ATENCION DEL USUARIO, atraer la atención de la contraparte-sponsor**



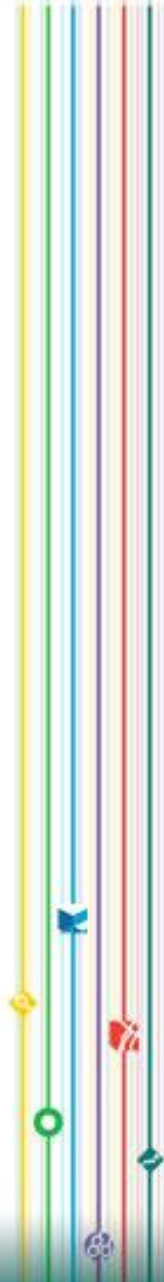
- Cerca del 80% de los retrasos en los proyectos se deben a problemas con la información
  - no se encuentra como se esperaba,
  - es necesario homologar catálogos entre diferentes periodos de tiempo ó asimilar o depurar cuentas.
  - Las reglas de negocio pueden ser difíciles/desconocidas, por lo cual los queries arrojarán resultados inesperados



- El temprano involucramiento del personal de sistemas es muy importante:
  - Etapa de validación del diseño para confirmar la factibilidad de los datos (existen?)
  - Las pruebas de carga, ó alimentación normal del sistema, requieren contar con información de los sistemas transaccionales.
  - La falta de disponibilidad del personal de sistemas provocará retrasos adicionales.
  - OJO: muchas veces la fuente son sistemas no documentados



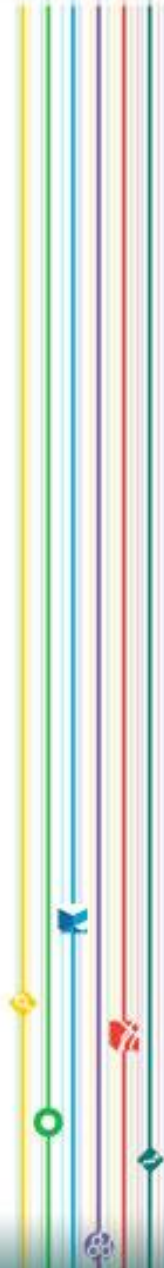
- Hacer pruebas ALFA bien revisadas
- Probar con base en casos, por ejemplo:
  - cambio de año,
  - comparación contra reportes testigo
- Desarrollar plan de pruebas para que el usuario las realice independientemente
- El tiempo dedicado a pruebas en muchas ocasiones es minimizado/menospreciado



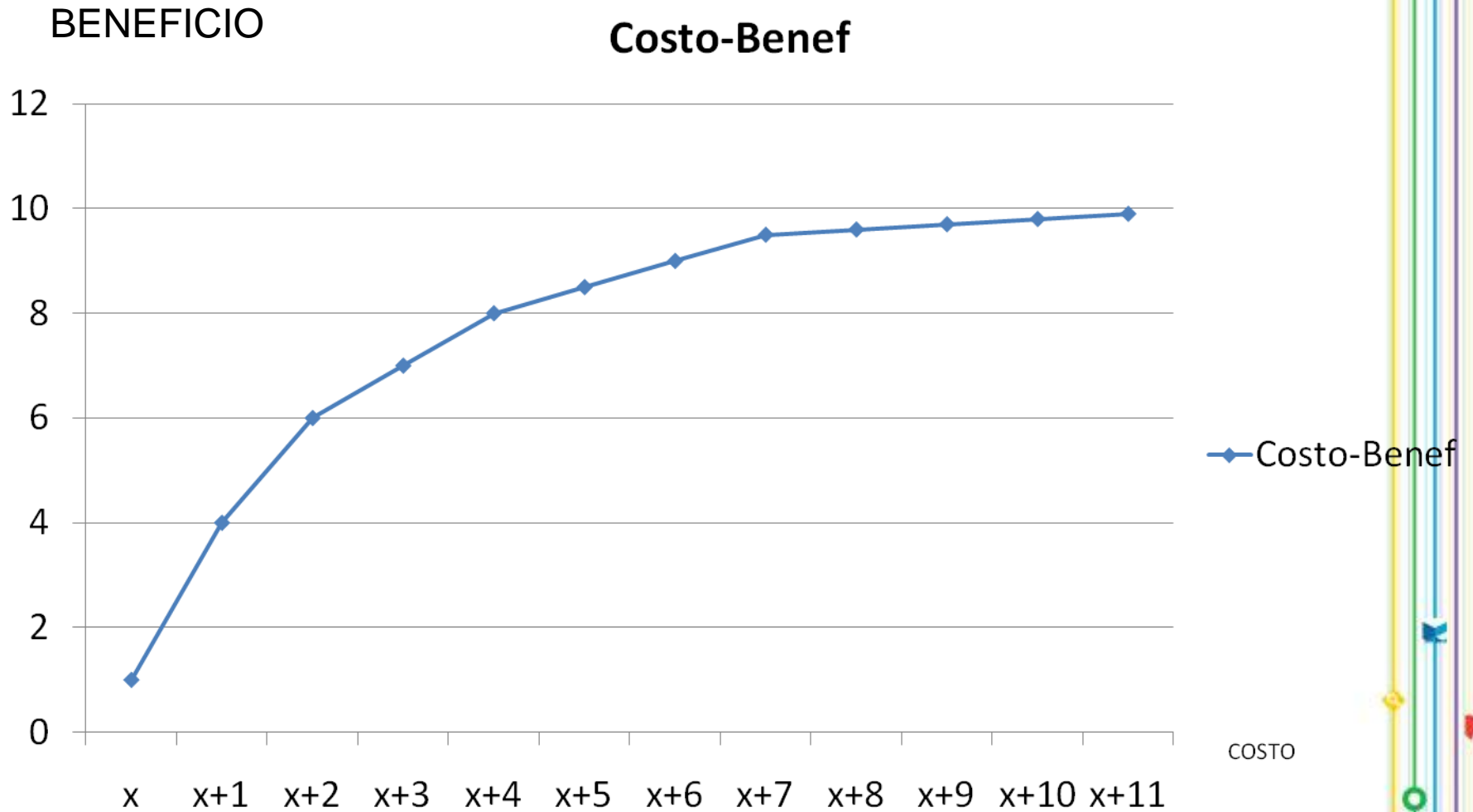
- ¿Las prácticas de registro están alineadas con los objetivos del proyecto?
  - Por ejemplo, venta por país destino, sin embargo el personal responsable de registrar la transacción no le dá la importancia a esto y deja en blanco el campo correspondiente.
- Además de corregir las prácticas de cara a la operación futura, es necesario dedicar esfuerzos importantes a limpiar y depurar la información pasada.

- Formación de recursos del cliente para el mantenimiento del sistema.
- El alto dinamismo deja a los sistemas obsoletos. El cliente debe llegar a ser independiente del proveedor.
- Para lograr una transición del mantenimiento del proyecto hacia los recursos del cliente, se requiere entre otras cosas de:
  - Documentación técnica completa
  - Capacitación de recursos
  - Involucramiento temprano de recursos del cliente
- **El RETO:** Institucionalizar el sistema de planeación. Extender su utilización más allá de lo originalmente desarrollado

- Estandarizar el proceso de planeación-presupuesto
  - Evitar al máximo las particularidades o excepciones al modelado
  - Simplificar el mantenimiento
  - Mantener simple el modelado para tener reglas de negocio bien definidas.
- Advertir de la prácticas metodológicas propias al proveedor como:
  - Ambientes a utilizar
  - Documentación
  - Metodología
  - Acceso a la infraestructura



# Costo - Beneficio



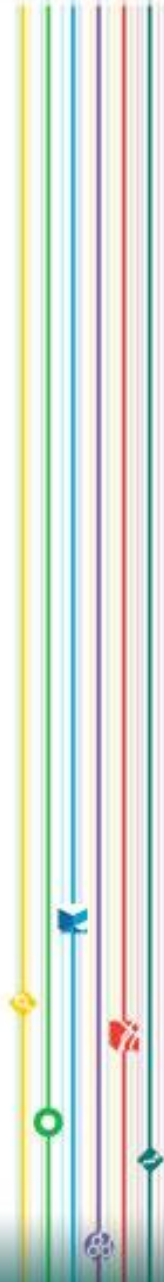
- Definir correctamente la granularidad o nivel de detalle a incorporar
  - El problema no es tecnológico sino humano para manejar mucha información
  - Mayor detalle no lleva a mayor precisión
  - Un mayor detalle dificulta la planeación Top-Down y en ocasiones conduce a un mayor error
- Keep It Simple: Evite agregar complejidades inútiles al proyecto.

- REVISAR Y evaluar el procedimiento de planeación-presupuesto actual. No se desea sistematizar los vicios actuales
  - ¿En que procesos le sería útil remplazar su procedimiento actual por uno nuevo?
  - No hacer reingeniería al v uelo (retraso seguro!)
- Aún cuando no es de misión crítica, un proyecto de planeación-presupuesto es grande y complejo
- Seleccione bien al líder del proyecto

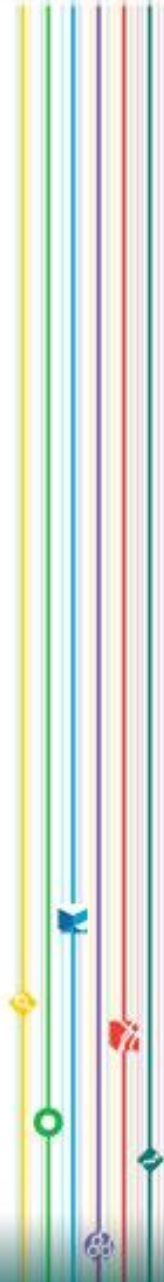
# El Cliente

- Evite que los usuarios de cada area vean el nuevo proyecto como algo ajeno, como "el proyecto de finanzas" o el "proyecto de IT".
- Administre la resistencia al cambio
  - Marginar a los que obstaculizan el proyecto
  - Remplace los procedimientos actuales por los nuevos por etapas. No quiera remplazarlos de un dia para otro.
  - Involucre a los usuarios de las areas, de modo que hagan suyo el nuevo sistema de planeación.
- Escuche las recomendaciones consultivas de su proveedor

- Todas las fuentes de información están identificadas y son confiables:
  - Falta de integridad en la información
  - Registro equivocado de los datos
- Posea una metodología adaptada a planeación:
  - Minimiza sorpresas en temas como ETL, base de datos, reportes asociados, migración entre ambientes y liberación.
- Estudiar el flujo de trabajo, el cual puede impactar:
  - La seguridad
  - El Número de licencias
  - Hardware
  - Software adicional como Citrix



- La especificación del análisis no debe estar basada en los libros existentes de Excel. El usuario final debe dictar las reglas de negocio a utilizar
  - Efecto: reducir el tiempo de análisis
  - Efecto: precisar los requerimientos sin ambigüedades
- No solo domina la herramienta sino es un consultor en Planeación



- Privilegie las tecnologías que:
  - apoyen la modularidad
  - Puedan ser dominadas/adueñadas por el personal de planeación/finanzas
  - Le ayuden a ser independientes
  - Faciliten la transferencia tecnológica
  - Puedan extenderse a otras áreas de la empresa fácilmente



# Mejores Prácticas

- En el proceso de planeación
- En la Administración del Proyecto
- Recomendaciones de Diseño
- Recomendaciones en la construcción
- Recomendaciones generales



# En el proceso de Planeación

- Alcanza a toda la empresa
- Alta participación, distribución de la responsabilidad
- Ejecución
  - Reducción de la duración de los ciclos de planeación
  - Adaptable a los cambios en el entorno
  - Mayor número de iteraciones
- Rolling Forecast – Estimación Continua
- Adaptable a diferentes horizontes de tiempo
- Alinea el plan estratégico con los planes operativos
- Basada en Drivers. Enfocada en factores críticos y evita detalle excesivo



# En el proceso de Planeación

- Departamentos de Planeación o Finanzas, dueños de los modelos
  - Estrecha participación en la formulación de modelos
- Soporta Planeación Bottom-Up y Top Down
- Responde rápidamente a cambios en el entorno
- Incrustada en sistemas de Administración Corporativa del Desempeño
- Autoevaluación del proceso de planeación y el valor de los modelos empleados
  - Modelos construidos para responder a las preguntas del negocio

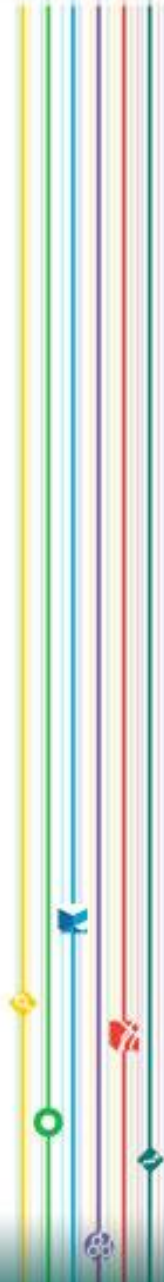


- Quality Gate. Asegura que el proyecto progresa de acuerdo a los hitos esperados y que los problemas no son heredados de una etapa a la siguiente
- Carpeta Central (Repositorio). Lugar físico común que concentra la documentación relevante
- Requerimientos detallados. Los requerimientos detallados son completados y aceptados antes de finalizar el alcance del sistema (\*1)
- Utilización de una herramienta para monitorear el Plan del proyecto, que facilitará el rompimiento del proyecto en tareas más pequeñas a las que se de seguimiento

- Aprobación del Diseño Detallado previo a la finalización del Plan de Proyecto (\*1)
- Control de Cambios. El alcance original del proyecto debe congelarse y cualquier modificación anotada y expresada en términos de esfuerzo y recursos para que el cliente las autorice
- Comunicación de la información del proyecto. Debe compartirse información crítica del proyecto cuanto antes y no esperar a la siguiente reunión de revisión



- Empezar con el fin en mente: Reportes Finales
- Los modelos deben representar correctamente los requerimientos funcionales. Antes de ser construidos, deben existir especificaciones detalladas
- Asegúrese de que los datos con los que se desea alimentar el modelo EXISTAN.  
Identifique las fuente de datos para cada input
- Formulación de acuerdo a las preguntas de negocios que el modelo debe responder:  
Seleccione drivers o factores relevantes



- Modularidad. Disecte un gran modelo en pequeños módulos coordinados e interconectados.
- Piense Multidimensional. No siga las practicas impuestas por el mundo plano (de renglones y columnas) impuestas por las restricciones presentes en las hojas electrónicas de cálculo
- Los modelos de Planeación debieran tener menos detalle que los reales. Evite información innecesaria.
- Cuidado con el manejo de los Otros
- Considere la concatenación de dimensiones para evitar cruces innecesarios y llegar rápidamente a donde se encuentra la información

- Este conciente de las restricciones y capacidades de:
  - Servidor
  - PC's de usuario
  - Ancho de banda
- Tome en cuenta el perfil del usuario
  - Cultura
  - Complejidad del Modelo



- Amigable para el usuario
  - Póngase siempre en los zapatos del usuario final
  - No utilice valores fijos
  - Concentre la entrada en unos cuantos lugares. No haga al usuario saltar de un lado a otro
  - Utilice modelos ó aplicaciones especiales para presentar la información
- Facilmente actualizable. Defina criterios y niveles de automatización
  - NUNCA diseñe ó construya un modelo al cual no quisiera tener que mantener personalmente
  - Diseñe con el futuro en mente. Satisfaga los requerimientos sin comprometer la escalabilidad o mantenibilidad del sistema

- Modelos diferentes para propósitos diferentes
  - Largo Plazo (más de 5 años adelante pero con mucho menos detalle)
  - Modelos Operativos
  - Modelos Top – Down
- Aplique los componentes adecuados
- Administración de Versiones
  - ¿Cómo soportará el diseño versiones múltiples?
  - ¿Cómo se protegerán las versiones históricas?
  - ¿Cómo realizar comparativos entre versiones?
  - ¿Cómo se apoya el rolling forecasts?
  - Procurar la utilización del sandbox

- Incorpore procedimientos de respaldo y recuperación de desastres
- Incorpore cuestiones de seguridad y acceso
- Utilice un datamart de planeación – evite depender de archivos. Este dm puede ayudar en la administración de versiones
- Piense en como se alimentará la información
- Acuerde con el usuario funcional sobre la definición de los criterios de aceptación del proyecto

# Construcción

- Fácil de mantener. Evite el mantenimiento manual
- Incluya procesos de cambio de mes y de año
- Efectue pruebas integrales y funcionales.

