


La experiencia de Grupo Aries

implantando un modelo de Presupuestación, Planificación Financiera y Control de Gestión Unificado

Por Damián Rodríguez, Director Financiero de *Grupo Aries*
Mikel Arriaga, Director General de *Tagetik*



El Grupo Aries ha mejorado significativamente la planificación y el control de gestión, gracias a la unificación de procesos obtenida a través de Tagetik CPM. Esto le permite, entre otras cosas, integrar y reflejar ágilmente los cambios en los procesos comerciales y de producción, en el plan financiero y las previsiones de tesorería.

Sobre el Grupo Aries

El *Grupo Aries* tiene más de veinte años de experiencia en la fabricación de elementos estructurales en materiales compuestos para la industria aeroespacial. En la actualidad, está formado por tres sociedades: Aries Complex, Aries Estructuras Aeroespaciales y ACTA, y cuenta con dos centros de producción, uno en Tres Cantos, Madrid y otro en el Parque Tecnológico de Boecillo, en Valladolid.

Entre sus clientes están los fabricantes de primer nivel del sector, nacionales e internacionales: Airbus España, EADS Casa, Airbus Alemania y Tribus Francia, Stork Fokker.

Contexto del proyecto

El contexto de la industria aeroespacial europea probablemente es conocido. Se trata de un sector muy competitivo, donde unos pocos fabricantes venden a un conjunto relativamente reducido de clientes finales (líneas aéreas o clientes institucionales) pro-

ductos de mucho valor añadido que requieren enormes inversiones para su desarrollo.

La larga duración de los ciclos de desarrollo y el volumen de las inversiones requeridas, la naturaleza a largo plazo de los contratos y el elevado nivel de competencia del mercado hacen que las empresas que trabajamos en esta industria tengamos que prestar especial atención al control de los flujos financieros y la rentabilidad de nuestras operaciones.

El Grupo Aries disponía de un modelo de Presupuestación, Planificación Financiera y Control de Gestión operativo, si bien basado en hojas de cálculo. Cada año se preparaba un presupuesto anual por contrato, centro de producción y departamento que se integraba para obtener unos estados financieros previsionales y un presupuesto de tesorería. Estos presupuestos eran durante todo el año el punto de referencia para el seguimiento de la información de los cierres contables y de gestión. Con estos presupuestos anuales se actualizaba también un plan de negocio plurianual.

Como muchas otras empresas, disfrutábamos de la flexibilidad que da una hoja de cálculo, pero también sufríamos todas sus limitaciones. Algunas de las dificultades que encontrábamos con esta forma de trabajar eran:

- La mayor parte del esfuerzo invertido en el proceso de presupuestación y planificación financiera se centraba en los aspectos metodológicos (modelado de ciclos de cobro y pago, amortizaciones, modelado de instrumentos financieros) y de presentación de los informes, en detrimento del análisis y revisión de la calidad de los datos.
- La coordinación e integración la información de los tres elementos del ciclo (presupuesto, plan de negocio y cierres mensuales reales) era un proceso tedioso, laborioso y muy proclive a errores.
- Era difícil distribuir el trabajo en paralelo entre las distintas personas del equipo.
- Era difícil preparar de forma ágil y coherente vistas distintas de la misma información.

- Era especialmente difícil integrar en este modelo la consolidación de los estados financieros, al menos sin perder un elevado nivel de detalle.
- Eran necesarias herramientas adicionales para mantener históricos, información de detalle, conciliaciones con formas de estructurar la información anteriores, etc.

Además de estas limitaciones y como consecuencia adicional de todas ellas, la complejidad y la cantidad de esfuerzo requerida por este modelo hacía que fuese imposible abordar otro de nuestros objetivos: implementar un proceso de *rolling forecast* operativo y financiero mensual que nos permitiese un seguir y reorientar más a corto plazo nuestras operaciones y necesidades financieras.

Objetivos de mejora

El grupo tenía el ERP implantado y estable, si bien teníamos claro que podíamos mejorar los procesos de Presupuestación, Planificación Financiera y Control de Gestión. Llegados a este punto, y tras varios años prometiéndonos que “al año siguiente no podemos pasar por esto: elaboraremos el presupuesto de otro modo”, el grupo se plantea incorporar una herramienta que facilite el ciclo de Planificación y Control de Gestión.

Antes de entrar en detalles, las premisas para que el proyecto fuera viable y tuviera retorno a corto plazo eran:

- El sistema tendría que estar **basado en una aplicación que pudiéramos evolucionar los usuarios de la Dirección Financiera**. Los requeri-

mientos de información de gestión y de análisis de escenarios financieros alternativos son constantes, y tienen el denominador común de que “deberían estar para ayer”. En definitiva: en esta aplicación no podíamos depender del Área de Sistemas de Información para realizar cambios, por lo que el Área de Sistemas se limitaría a facilitar la infraestructura de hardware y software.

- **El plazo de implantación tenía que ser corto**. Esto nos garantizaba un coste ajustado.
- **Nuestro equipo tenía que participar en el proyecto** con el proveedor para evolucionarlo en el futuro de forma independiente.
- **Coherencia de la información**. El sistema de Presupuestación, Plani-



ficación y Control de Gestión se tenía que alimentar automáticamente del ERP: no deberíamos tener que teclear en el sistema ningún dato ya disponible.

- **Potencia en el manejo de datos del Modelo Presupuestario.** El Modelo Presupuestario incorpora una notable riqueza en su simulación. Por ejemplo, disponemos de un

cálculo. Modelizamos con total precisión el efecto en tesorería de impuestos, el de los diferentes tipos de deuda en los gastos financieros, etc.

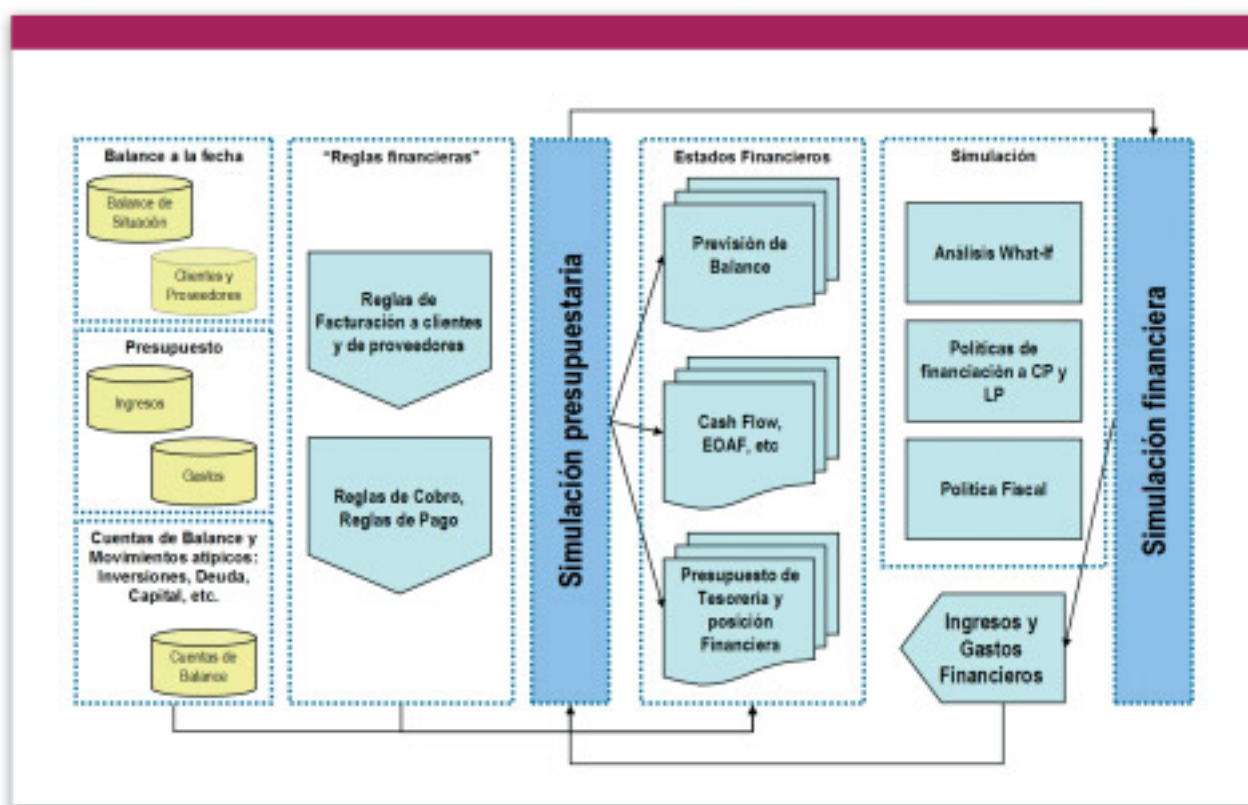


Figura 1: El proceso de Presupuesto y Planificación Financiera de Tagetik CPM

Con todas estas premisas, la herramienta seleccionada fue **Tagetik CPM**, ya que nos ofrecía en un entorno integrado toda la funcionalidad que deseábamos en un primer momento más la evolución que podíamos prever a medio plazo.

Claves del proyecto

Para resumir los beneficios del proyecto, nos gustaría subrayar que dichos beneficios están asociados a nuestro contexto de negocio y al tipo de implantación que hemos realizado. Obviamente, otras empresas se deben plantear proyectos con diferente alcance o enfoque de acuerdo a sus prioridades estratégicas, y podrán extraer otros beneficios. A nuestro modo de ver, las claves del éxito de nuestro proyecto están en:

- **Integración total del Plan Financiero.** La potencia que descubrimos en Tagetik CPM es la capacidad de unir los outputs con los inputs en el Presupuesto de la Cuenta de Resultados y, a través de modelos financieros, proyectar el Balance y la Tesorería. Mejoramos notablemente la exactitud del modelo con respecto a las simplificaciones que teníamos que hacer en la hoja de modelo Comercial, que modeliza las ventas, y otro modelo de Planificación de la Producción, obteniendo de forma automática los trabajos en curso y valoración del producto intermedio. En los diferentes modelos incorporamos aritmética compleja y cálculos dimensionales. Manejamos más variables y realizamos modelos que no podíamos acometer en la hoja de cálculo.
- **El Reporting Financiero** de la herramienta está basado en Microsoft Excel. En este punto, entiendo que puede haber diferentes opiniones sobre soluciones basadas en portales y otras tecnologías. Por nuestra parte, el principal criterio era la funcionalidad, y para nosotros Microsoft Excel era y es nuestra herramienta preferida para obtener el producto final directamente desde la herramienta, sin elaboración posterior.
- **Forecasting.** Nuestra previsión está ligada al real a la fecha, a los presupuestos y a la modelización financiera aplicable. Podemos actualizar un Forecast mensual de forma sencilla y construir la mejor predicción con un modelo financiero dotado de la máxima exactitud.
- **Motor de Consolidación.** Trabajamos tanto a nivel entidad legal

como consolidado, obteniendo en el sistema tanto el Presupuesto como los Estados Financieros consolidados.

Beneficios obtenidos

El proyecto nos ha reportado dos tipos de beneficios, muy valiosos para nosotros. Por un lado, y quizá lo más importante, hemos mejorado significativamente el alcance y la calidad de la información aportada por nuestro modelo de Presupuestación, Planificación Financiera y Control de Gestión:

- Podemos alcanzar un mayor nivel de detalle en el desglose del presupuesto por las distintas dimensiones de control (producto, centro de responsabilidad, cliente).
- Podemos presentar los datos presupuestados consolidados sin pérdida de nivel de detalle dimensional con respecto a los presupuestos por compañía.
- Hemos modelado con mayor precisión los flujos de tesorería, introduciendo nuevas variables en el modelo (decalaje compras-consumos, ciclos de cobro y pago más próximos a la realidad, etc.).
- Garantizamos la coherencia de los datos de los cierres históricos con los del presupuesto y de éste con los del plan de negocio plurianual.
- Podemos presentar (y presentamos) distintas vistas analíticas de la misma información sin necesidad de preocuparnos prácticamente de la coherencia de los datos.
- Tenemos un proceso lo suficientemente ágil como para poder cumplir con nuestro objetivo de preparar *forecasts* actualizados mensualmente.

El otro ámbito en el que la implantación de este sistema nos ha supuesto mejoras muy significativas es en la eficiencia del proceso de Presupuestación, Planificación Financiera y Control de Gestión. Dos ejemplos, quizá no los más significativos pero sí muy tangibles y cuantificables:

- La modificación del presupuesto para hacerlo partir de un nuevo cierre real era un trabajo de actualización de hojas de cálculo manual, delicado y tedioso, que podía llevar dos o tres días de trabajo. Ahora es un paso más automatizado por el sistema en el proceso de modelado de los movimientos financieros, que puede llevar en su conjunto veinte minutos.
- Los cierres mensuales requerían de dos días para preparar los informes de detalle de control de gestión que se enviaban a la dirección corporativa y a los responsables de cada área. Ahora estos informes se obtienen en cuestión de minutos y con un mayor nivel de detalle.

Con la implantación del nuevo Modelo de Presupuestación, Planificación Financiera y Control de Gestión hemos mejorado mucho la fiabilidad de nuestras previsiones operativas y financieras y la calidad y profundidad de nuestro análisis de datos de gestión

Próximos pasos

Con la implantación del nuevo Modelo de Presupuestación, Planificación Financiera y Control de Gestión hemos mejorado mucho la fiabilidad de nuestras previsiones operativas y financieras y la calidad y profundidad de nuestro análisis de datos de gestión.

En una segunda etapa, nos planteamos integrar en este modelo una Análítica de Costes. Conocemos ya el coste directo de los proyectos que realizamos y de nuestros productos, pero las imputaciones que hacemos de costes indirectos pueden mejorar en precisión y nos aportará mucho valor disponer de un proceso analítico regular y profundo.

Concebimos la Análítica de Costes como una herramienta que nos ayudará a conocer en profundidad cómo se generan nuestros costes. En general, podemos decir que es complejo disponer de una Análítica de Costes profunda, pero ahora disponemos de la madurez necesaria: infraestructura de información financiera y de gestión, datos históricos, una aplicación para encadenar este proceso con nuestros procesos de cierre mensual, etc. y lo más importante: un equipo humano que pone la inteligencia al software.

En definitiva, la Análítica de Costes nos permitirá poder tomar mejores decisiones en favor de una mayor eficiencia en costes y facilitará la mejora continua de la competitividad, que es crucial en un sector con tanta presión como el nuestro. Algo que suponemos que les resulta familiar a muchas compañías...

Damián Rodríguez

Director Financiero de Grupo Aries
 Más información sobre Grupo Aries en
www.ariesc.com

Información sobre Tagetik CPM

Mikel Arriaga

Director General de Tagetik

Tel.: 902 105 775

Email: spain@int.tagetik.com

www.tagetik.es