



**SIEMPRE EN PROCESO DE CIERRE:
LA MEJORA DEL CIERRE FINANCIERO
CON UN EPR EN LA NUBE**

Noviembre de 2023

Scott Pezza

Director de investigación, ERP y gestión financiera

Resumen

Cerrar el proceso que va del registro al informe de forma rápida y precisa no es una tarea fácil, y el desafío aumenta a medida que se suman las complejidades de diferentes unidades de negocio, sistemas y regiones. Las empresas medianas ocupan un lugar interesante: pueden ser más grandes y complejas que sus equivalentes más pequeñas, pero, con frecuencia, tienen menos recursos que las empresas más grandes para abordar esa complejidad. Afortunadamente, el tamaño no es lo único que importa en esta ecuación. Si observamos las empresas de alto rendimiento, independientemente de su tamaño, y teniendo en cuenta los elementos que pueden modificarse de manera realista, las empresas medianas pueden aprender lecciones de otras empresas similares de todos los tamaños para mejorar sus propios enfoques del proceso de cierre financiero.

Cierre financiero de las medianas empresas: ¿influye solo del tamaño?

Puede ser tentador hacer suposiciones sobre el estado del cierre financiero de las empresas medianas basándose únicamente en su tamaño. Tal vez el proceso de cierre sea más lento a medida que aumenta el tamaño del negocio, y la complejidad que este implica. Pero otra posibilidad es que se acelere a medida que aumenta el acceso a recursos tecnológicos por parte de la empresa. Si la respuesta fuera tan sencilla, podríamos concluir este documento mucho más rápidamente. Sin embargo, la realidad es que se requieren análisis adicionales para profundizar en una evaluación más precisa.

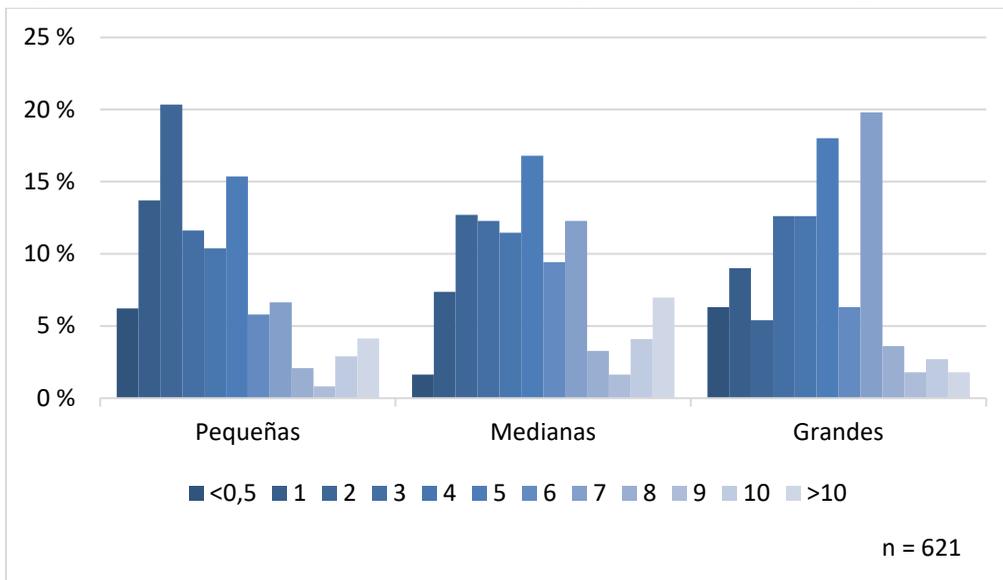
Tal como se ilustra en la Figura 1 a continuación, el tiempo medio de cierre puede variar considerablemente, incluso entre empresas del mismo tamaño. Para algunas pequeñas empresas no resulta sencillo cerrar sus libros contables con agilidad, y, en cambio, algunas grandes empresas se encuentran entre las más eficientes del grupo. En este sentido, las organizaciones medianas parecen estar en el punto más complejo, ya que su tiempo medio de cierre (5,1 días) es más lento que el de las pequeñas (3,9 días) pero también que el de las grandes (4,7 días). ¿Podría deberse a que albergan más complejidad que sus homólogas más pequeñas, al tiempo que también tienen presupuestos de tecnología relativamente más pequeños en comparación con las empresas más grandes?

Tamaño de la empresa

Aberdeen define el tamaño de las empresas utilizando la siguiente clasificación:

- ▶ **Pequeñas:**
1–500 empleados
- ▶ **Medianas:** 501–
5000 empleados
- ▶ **Grandes:** más de
5001 empleados

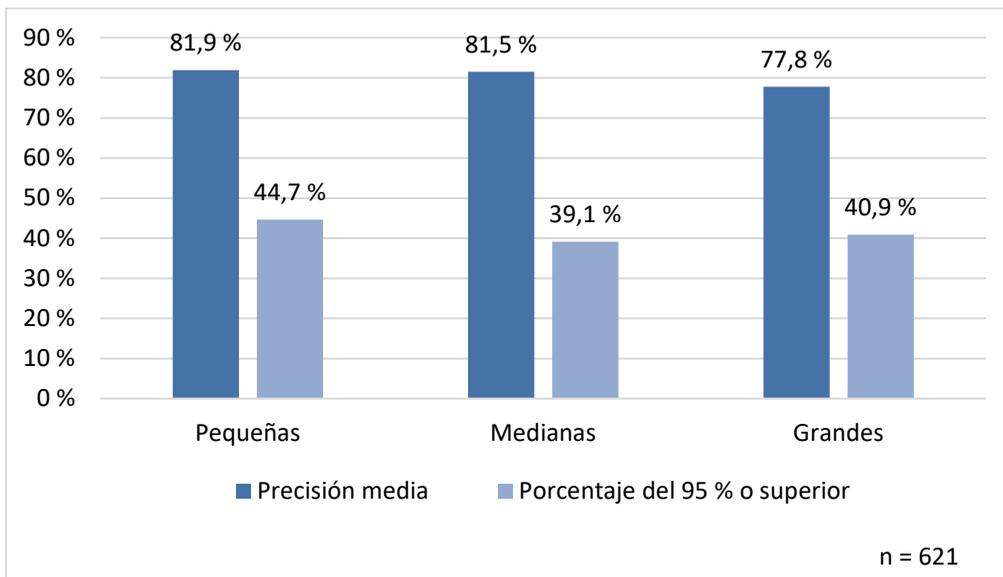
Figura 1: Promedio de días hasta el cierre según el tamaño de la organización



Fuente: Aberdeen, junio de 2023

Pero no todo son malas noticias para las medianas empresas, como observamos en la Figura 2 a continuación. Aunque las empresas medianas son, por término medio, más lentas que el resto a la hora de cerrar sus libros contables, la precisión de sus informes financieros es superior a la de las grandes empresas y solo un poco inferior a la de las pequeñas empresas encuestadas. Es importante equilibrar la velocidad con la precisión, ya que un cierre rápido no es demasiado útil si requiere una revisión más adelante. Lamentablemente, esto enturbia las aguas de nuestro análisis, ya que no hay una respuesta clara y sencilla cuando se examina únicamente este único atributo empresarial. Tendremos que cambiar de táctica.

Figura 2: Precisión del informe financiero por tamaño de la organización



Fuente: Aberdeen, junio de 2023

Tamaño de la empresa y velocidad de cierre

Número medio de días para cerrar el mes, incluida la preparación de los balances contables:

- ▶ **Pequeñas:** 3,9 días
- ▶ **Medianas:** 5,1 días
- ▶ **Grandes:** 4,7 días

Si queremos identificar las capacidades que impulsan un cierre financiero rápido y preciso, tendremos que cambiar la forma en que analizamos esta cuestión. Para ello, identificaremos a las empresas que respondieron y que mostraron el mejor rendimiento y, a continuación, observaremos si hay atributos que las diferencien de otras empresas homólogas. Esta nueva perspectiva debería ser bastante reveladora.

Lecciones aprendidas de los cierres financieros más rápidos

Para crear estas nuevas agrupaciones, reorganizamos cada una de las empresas encuestadas en una de las tres categorías en función del tiempo de cierre comunicado. Las empresas más rápidas fueron las que cerraron sus libros en 2 días o menos (**1,4 días** de media). Les sigue un grupo intermedio que cerró en un plazo de entre 3 y 5 días (**4,1** en promedio). El grupo más lento, que requirió 6 o más días para cerrar la contabilidad (**8** de media), completa nuestro nuevo conjunto. Para garantizar que no comprometemos la calidad en aras de la velocidad, confirmamos que los cierres más rápidos también son los más precisos, en promedio (el 51,4 % indica una precisión superior al 95 %, en comparación con el 39,7 % para el grupo intermedio y el 34,9 % para el más lento). En general, deberían ser agrupaciones equilibradas de las que podamos hacer observaciones más detalladas.

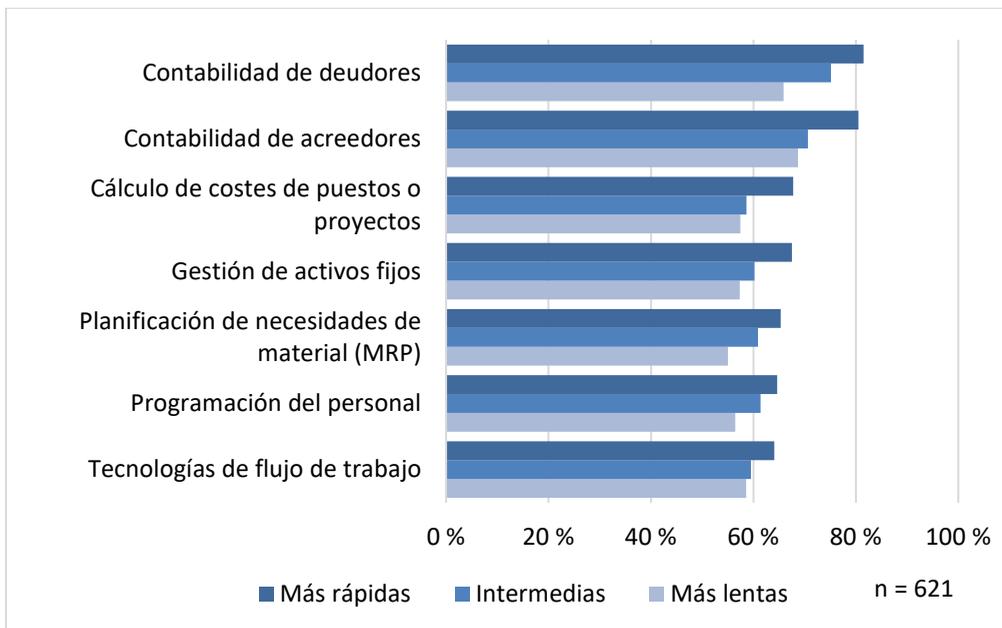
Como primer paso, podemos fijarnos en lo que las empresas más rápidas son capaces de hacer de forma diferente. Como se ilustra en la Tabla 1 a continuación, podemos ver algunas áreas que comienzan a arrojar luz sobre las brechas de rendimiento. Una gran conclusión de estas cifras es la **importancia de la integración y la precisión de los datos**. La entrada de datos en el punto de actividad significa que los detalles de las transacciones se introducen lo antes posible, lo que ayuda a evitar una mala comunicación o un error en una entrada de datos retrasada, o la entrada de datos por parte de un empleado diferente. Tener sistemas integrados supone evitar la entrada manual de datos o el proceso potencialmente propenso a errores de exportar manualmente desde un sistema para cargarlo en otro. Lo primero puede afectar negativamente a la precisión, mientras que lo segundo puede comprometer la integridad. Al tratarse de un proceso que depende de tener información precisa y completa, esos errores pueden ser increíblemente costosos.

Tabla 1: Diferencias de capacidad por velocidad de cierre financiero

	Más rápidas	Intermedias	Más lentas
Entrada de datos en el punto de actividad	73 %	60 %	50 %
Las operaciones están integradas y coordinadas con las organizaciones de servicio al cliente, logística y entrega	63 %	58 %	55 %
Gestión centralizada de instrucciones, documentos, mejores prácticas e informes laborales	61 %	58 %	57 %
Capacidad de generar informes de variación	58 %	52 %	44 %
Vista totalmente integrada de toda la información del cliente	58 %	51 %	47 %
Gestión de las relaciones con los clientes (CRM) integrada en el ERP	56 %	51 %	47 %

Teniendo en cuenta cómo la integración puede afectar a la eficiencia del proceso de cierre, es útil ver qué procesos se gestionan mediante módulos del sistema ERP subyacente frente a los que se gestionan en soluciones separadas. Las diferencias que se muestran a continuación en la Figura 3 muestran sin duda una imagen lógica. Dado que un cierre preciso depende del conocimiento de lo que se ha pagado y lo que se debe, es lógico que las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar se gestionen dentro del sistema central de registro. El cálculo de costes de puestos y productos ofrece un nivel de detalle que puede ayudar a categorizar correctamente el gasto entre el coste de las mercancías vendidas (o el coste de las ventas) frente a las ventas y los gastos administrativos generales. Del mismo modo, la integración con la planificación de necesidades de materiales puede ayudar a asignar mejor los costes de inventario entre materias primas, trabajos en curso y productos acabados. Las tecnologías de flujo de trabajo, como una superposición, ayudan a guiar a los usuarios de sistemas a través de diferentes procesos, lo que facilita el aumento de la precisión de los datos en el front-end.

Figura 3: Uso actual de módulos de ERP en función de la velocidad de cierre



Fuente: Aberdeen, junio de 2023

Con el análisis realizado hasta ahora, empezamos a observar la importancia de la precisión y la disponibilidad de los datos (mediante la integración) para el proceso de cierre financiero. Estos elementos se mantienen coherentes en empresas de todos los tamaños. ¿Qué otros elementos podrían explicar las complejidades que afectan al rendimiento?

Retrato de una organización de cierre financiero rápido

Además de las diferencias en sistemas y módulos, existen otros atributos que ayudan a explicar las diferencias de rendimiento entre los grupos de empresas encuestadas. Como se muestra a continuación en la Tabla 2, aquellas empresas de cierre rápido tienen un entorno de ERP más consolidado (4,1 sistemas diferentes, de promedio) que sus homólogas de rendimiento intermedio o lento (9,1 y 16,6 sistemas, respectivamente). Tener menos sistemas que consolidar simplifica el proceso de cierre. También se muestran más activas a la hora de mantener actualizados sus sistemas ERP, ya sea habilitando actualizaciones automáticas o programando actualizaciones manuales al menos una vez al año. Esto puede deberse a correcciones más frecuentes de errores que afecten a la precisión de los informes o a una supervisión más atenta de los problemas del sistema para encontrar soluciones alternativas internas a problemas existentes. Sin embargo, estas no son las únicas diferencias.

Hay dos aspectos más de las empresas con cierres más rápidos que indican cómo la simplicidad puede desempeñar un papel significativo en la eficiencia. Es menos probable que las empresas de rendimiento rápido necesiten gestionar transferencias entre empresas, lo que puede ahorrar mucho tiempo

Complejidad del ERP y velocidad de cierre

Número promedio de sistemas ERP o instancias de ERP diferentes:

- ▶ **Más rápidas:** 4,1
- ▶ **Intermedias:** 9,1
- ▶ **Más lentas:** 16,6

y eliminar una fuente de errores de datos. A su vez, es menos probable que necesiten soporte multivisa o multilingüe. En la medida en que el soporte multivisa se establece como un factor, eliminar la necesidad de realizar el seguimiento y gestionar las conversiones de divisas para cada transacción supuso reducir otra posible área de complejidad.

Lo interesante es que estos atributos no solo dependen del tamaño de la empresa. Algunas empresas más grandes encuestadas son nacionales y otras más pequeñas, internacionales. Algunas empresas más grandes no tienen estructuras de filiales complejas, mientras que algunas empresas más pequeñas, sí. Incluso si es poco probable que formen parte de la estrategia de mejora de una organización, puede ayudarnos a comprender mejor qué áreas tienen un impacto en la eficiencia que pueda abordarse de forma más fiable.

Tabla 2: Diferencias estructurales entre los grupos de rendimiento

	Más rápidas	Intermedias	Más lentas
Cantidad de sistemas ERP o versiones de ERP diferentes	4,1	9,1	16,6
Actualización del ERP automática o al menos una vez al año	60 %	51 %	41 %
NO realiza transferencias entre empresas	25 %	14 %	8 %
No hay planes de implementación de la funcionalidad multilingüe/multivisa	21 %	21 %	14 %

Mejora del cierre financiero: lecciones prácticas de las empresas con mejor rendimiento

Hemos cubierto una buena cantidad de terreno en nuestro análisis del proceso de cierre financiero y el potencial de mejora del rendimiento para las empresas medianas. Y, aunque no es posible emular todos los diferenciadores, hay algunas lecciones clave que deberían ser casi universales:

- ▶ **La centralización ayuda a la eficiencia y la precisión.** Ya sea porque las diferentes oficinas o unidades de negocio implementan sus propias soluciones o las adquisiciones llevan a la incorporación de nuevas empresas con su propia infraestructura tecnológica, los sistemas dispares y desconectados aumentan enormemente la complejidad del cierre de los libros contables. Recopilar los datos de esos sistemas en una solución central (o, al menos, contar con tan pocos sistemas como sea posible) puede producir enormes beneficios. Se trata de un área en la que las empresas han estado mirando hacia la nube como camino a seguir. El ERP en la nube es un método de implementación que, por naturaleza, es adecuado

para proporcionar un único punto de acceso para los empleados repartidos en diferentes unidades de negocio y regiones.

- ▶ **La integración también elimina los obstáculos.** Dado que la consolidación en una única plataforma que gestione todos los procesos empresariales no es realista para la mayoría de las empresas, es primordial contar con integraciones de calidad. Puede priorizar aquellas soluciones que más afecten al proceso de cierre: la contabilidad de deudores y acreedores para deudas y pagos, la gestión de la cadena de suministro para el inventario en diferentes etapas, informes de gastos para una asignación de gastos adecuada y abastecimiento o compras como otra fuente de datos para la asignación entre costes de ventas y gastos de venta, generales y administrativos (SG&A). Es posible que no pueda integrarlo todo por completo, pero es una buena oportunidad para realizar una mejora incremental.
- ▶ **La clave es el equilibrio.** Como vimos al analizar las diferencias de rendimiento, la velocidad no es la única métrica importante. Ser rápido, pero inexacto (o incompleto) no es una buena forma de definir los objetivos. Esto es especialmente importante para las empresas que cotizan en bolsa, ya que las imprecisiones no solo complican la estrategia de previsión y gestión, sino que también pueden traer consigo la ira (y las sanciones) de las agencias reguladoras. Cuando se trate de datos financieros: recopile todo, hágalo bien y complete la tarea.

Acerca de Aberdeen Strategy & Research

Aberdeen Strategy & Research es una división de Spiceworks Ziff Davis que tiene más de tres décadas de experiencia en la elaboración de investigaciones de mercado independientes y fiables. Además, ayuda a **esclarecer** las realidades del mercado y proporciona información sobre estrategias de negocio. Nuestro enfoque de investigación basado en hechos, imparcial y centrado en los resultados brinda información estratégica sobre tecnología, gestión de clientes y operaciones empresariales, para **inspirar** el pensamiento crítico e **impulsar** acciones empresariales basadas en datos.

Este documento es el resultado de una investigación realizada por Aberdeen y reproduce los mejores análisis disponibles en el momento de su publicación. Salvo que se indique lo contrario, la propiedad intelectual de la totalidad del contenido de esta publicación corresponde a Aberdeen, por lo que dicho contenido no podrá reproducirse, distribuirse, archivarse o transmitirse de ninguna forma ni a través de ningún medio sin el previo consentimiento por escrito de Aberdeen.

18659