

EY Budget Check Point 2025



The better the question. The better the answer. The better the world works.



Shape the future
with confidence

01

Inteligencia Artificial (IA) en procesos de *FP&A*

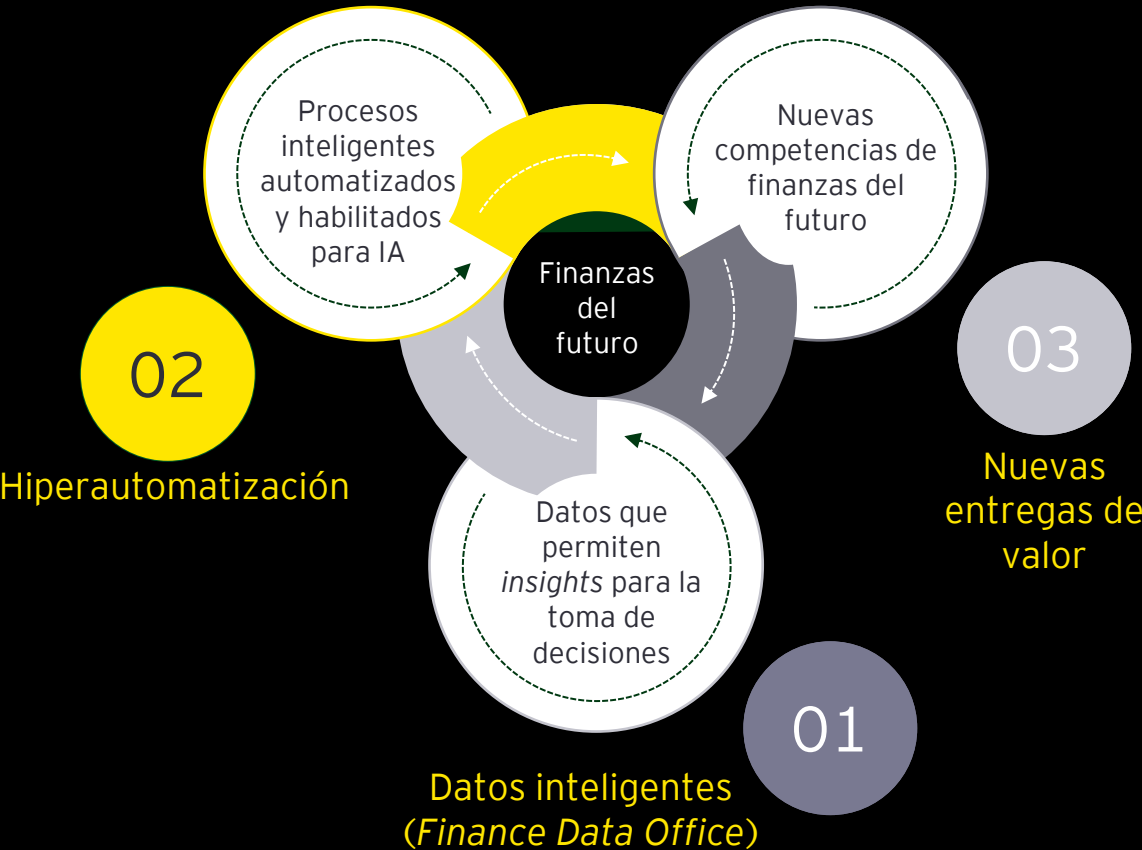
Del CFO al CVO a través de la digitalización:

¿Cómo aumentar el valor que
aporta la función financiera en
un entorno de evolución y rápido
progreso tecnológico?

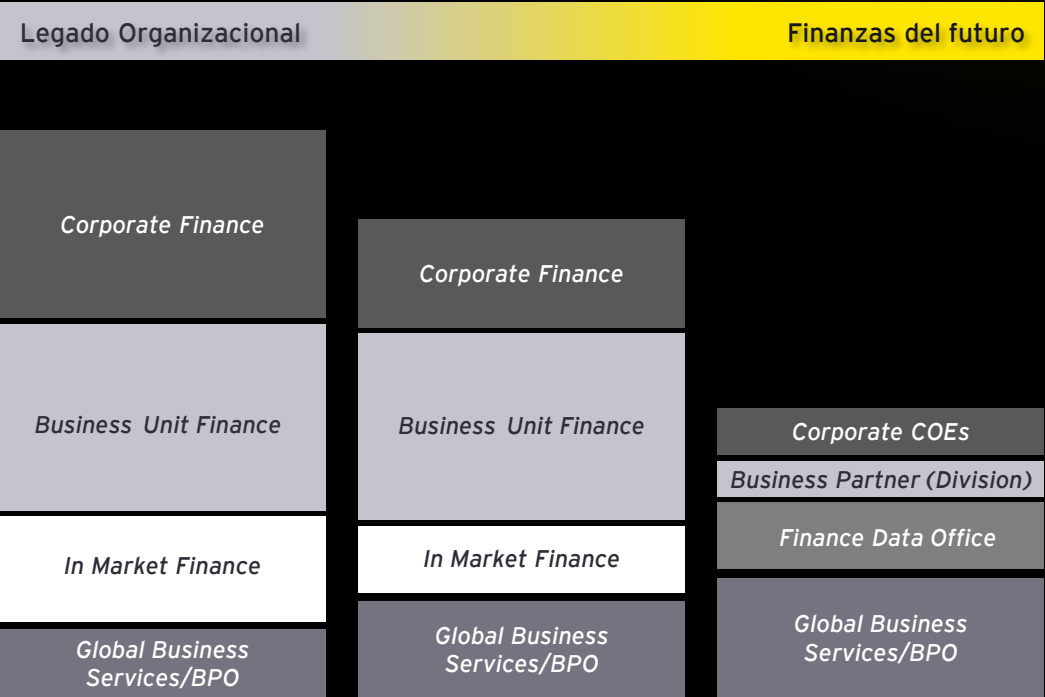


Cada vez se está demandando más que las áreas de Finanzas fomenten nuevas áreas de valor y mejoren los servicios, al mismo tiempo que reducen los costos de atención

¿Cómo las organizaciones están logrando esto?



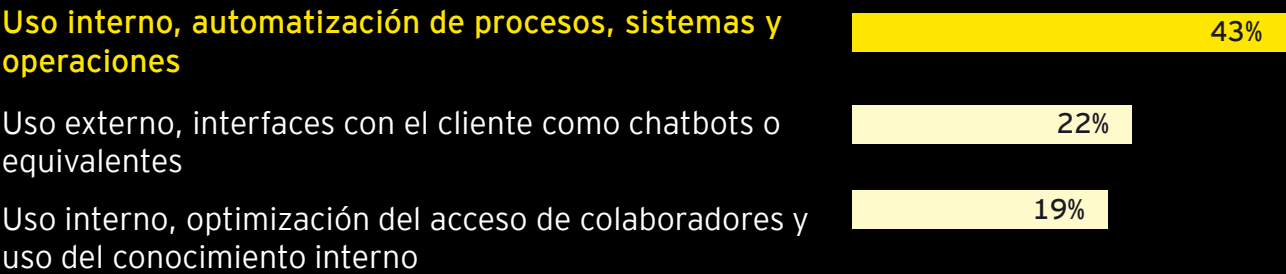
¿Cuál es el impacto en finanzas?



Cómo la IA está impactando las finanzas: percepciones y datos del mercado

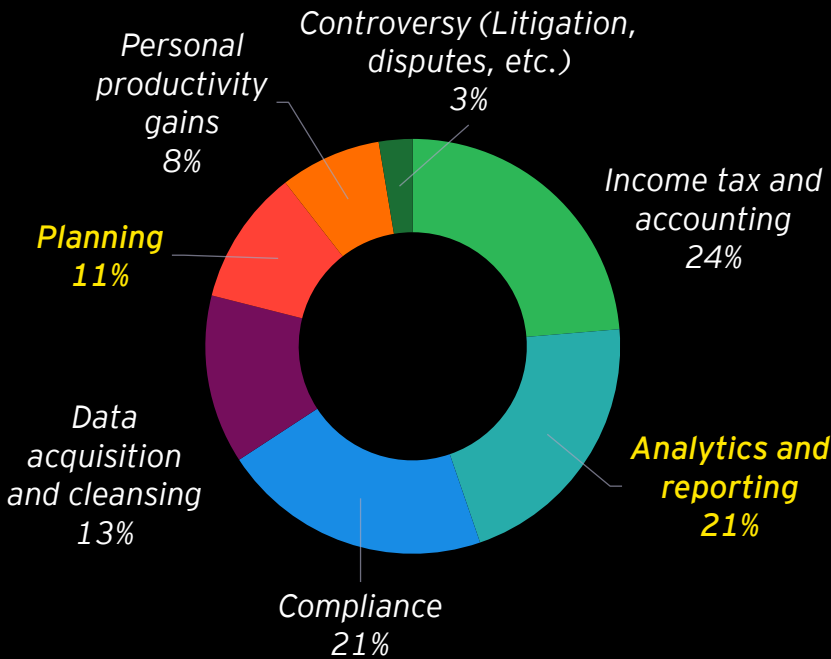
- Las organizaciones ven la automatización interna (43%) como la principal oportunidad de expansión del uso de IA.
- La privacidad de los datos (26,7%) y las alucinaciones (28,7%) son las mayores preocupaciones en el uso de IA, seguidas por la aplicabilidad.
- Se espera que la IA tenga un mayor impacto en las áreas de impuestos y contabilidad, análisis y cumplimiento (66%), en comparación con otras.

Perspectiva institucional sobre el crecimiento de la IA en los próximos 12 a 18 meses (Top 3)



Top 3 riesgos/preocupaciones en el uso de IA/GenAI/LLM	Ranking
Confidencialidad/privacidad de los datos	1
Alucinación (hallucination)	2
Falta de explicabilidad sobre cómo la IA genera los resultados	3

Impacto de la IA por actividad



Los casos de uso en finanzas revelan dónde la IA está desbloqueando eficiencia y generando valor

EY ha identificado e implementado casos de uso de IA con alto impacto en una amplia gama de actividades financieras, con un enfoque en la eficiencia y la eficacia.

	Ganancias de eficiencia y reducción de costos			Crecimiento de ingresos y generación de valor		
All	Hub de gestión del conocimiento	Generación de informes auto guiados	Visualización interactiva de datos	Finance chatbot		
FP&A	Generación de insights	Análisis de variación y causa raíz	Automatización de informes gerenciales	Mejora de la precisión del pronóstico	Análisis de escenarios/ "what if"	Análisis de rentabilidad
Record to Report	Reconciliación	Automatización de la entrada de datos	Generación de asientos basados en contratos	Narrativas de informes financieros	Automatización de la lista de verificación de validación	Optimización del cierre contable
Treasury	Generación de material para ALCO	Validación cruzada de informes de liquidez	Monitoreo de cumplimiento regulatorio	Cash flow forecasting	Monitoreo cambiario y cobertura automática	Optimización del capital de trabajo e inversiones
S2P/O2C	Extracción y análisis de datos de contratos	Automatización del proceso de facturas	Automatización de alertas de morosidad	Análisis de gastos de proveedores	Análisis de cuentas por cobrar y sugerencia de estrategias de cobranza	Detección de fraudes
Tax	Detección y corrección de errores fiscales	Automatización de la conformidad tributaria	Escaneo de eventos y riesgos futuros	Validación y análisis de balancete	Detección de riesgos y anomalías	Generación de documentos para solicitudes de la RF

Puntos clave para la escalabilidad

Data quality utilizada por los modelos de IA y GenAI en las diferentes capas de automatización.

+




La preparación de los profesionales de Finanzas para entender el potencial de la tecnología y liderar el viaje de IA.



Capturar el ROI con IA exige gobernanza, claridad de propósito y ejecución disciplinada

Ganancias de eficiencia y reducción de costo		Crecimiento de ingresos y generación de valor		Beneficios intangibles	
	Reducción en el tiempo de procesamiento: Disminución de horas/FTEs con la automatización de reconciliaciones y generación de informes.		Gestión de liquidez más eficiente: Pronósticos más precisos ayudan a mitigar riesgos y reducir la dependencia de financiamientos a corto plazo.		Mejora en calidad de datos: Aumento de la fiabilidad y consistencia de los datos financieros mediante procesos automatizados de depuración.
	Menos errores manuales: Reducción en las tasas de error a través de validaciones automatizadas y detección de anomalías.		Mitigación del riesgo de intereses: Menor exposición a fluctuaciones de tasas de interés a través de análisis de sensibilidad y tendencias de mercado con soporte de IA.		Mayor satisfacción del equipo: La reducción de tareas repetitivas y el aumento de la productividad incrementan el compromiso de los profesionales.
	Cierre financiero más ágil: Aceleración del ciclo de cierre con automatización de asientos contables y validaciones basadas en IA.		Mejor asignación del capital: Reducción de reservas excesivas y uso más eficiente del capital mediante simulaciones avanzadas.		Mayor agilidad en la toma de decisiones: Respuestas más rápidas y asertivas ante los cambios, basadas en <i>insights</i> generados por IA.

Enfoque para la medición

	Establecimiento de línea base: Definir métricas de rendimiento antes de la adopción de IA para monitorear las mejoras.		Definición de KPIs: Monitorear KPIs como la tasa de error, el tiempo de procesamiento y la precisión de las previsiones.		Retroalimentación cualitativa: Recoger percepciones de los interesados sobre beneficios percibidos y oportunidades de mejora.
---	--	--	--	---	---

Agentes de IA expanden la automatización y reconfiguran el modelo operativo de FP&A

Agentes de IA automatizan ciclos de FP&A de extremo a extremo, generando hasta un 90% de ganancia en eficiencia operativa.

Ejemplo ilustrativo de Finanzas utilizando el proceso de Planificación y Análisis (FP&A):



20% - 30%
Ganancia de eficiencia

90%
Ganancia de eficiencia

El objetivo es aprovechar la arquitectura de datos y IA generativa escalable para ayudar a la organización financiera

Diseño de la arquitectura de la solución

EY.AI Finance
Reporte y analítica

Plataforma IA

Large Language Models (LLM)

Modelos predictivos

Flujo de trabajo de agente IA

Conocimiento de *drivers* externos

Gestión del desempeño empresarial (EPM)

Data Lake Financiero

Sistemas fuente (Ilustrativo)

ERP(s)

BW

Workday

Ariba

Other

¿Qué podría significar esto para la organización de Finanzas?

1

EY. AI Finance

Actual

- Reportes manuales ad-hoc
- Profundización limitada
- Análisis descriptivos

Futuro

- Informe personalizados a demanda
- Capacidad para acceder a los datos con un chatbot
- Análisis predictivos impulsados por IA

2

Gestión del desempeño empresarial

Actual

- Proyecciones *bottom-up* (input manual y validación de los resultados)
- Análisis manual de riesgos y oportunidades

Futuro

- *Rolling Forecast* basado en drivers (3D)
- Colaboración en tiempo real habilitada por *workflows*
- Análisis de riesgos y oportunidades basados en escenarios

3

Fuentes de datos financieros

Actual

- Fuentes de datos dispares que no son de confianza
- Sistemas legados BW desfasados

Futuro

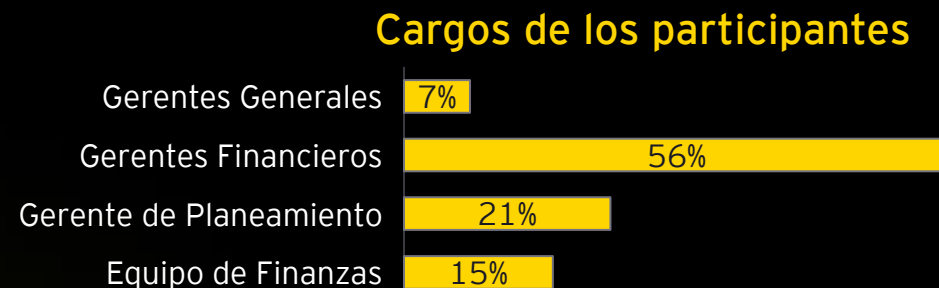
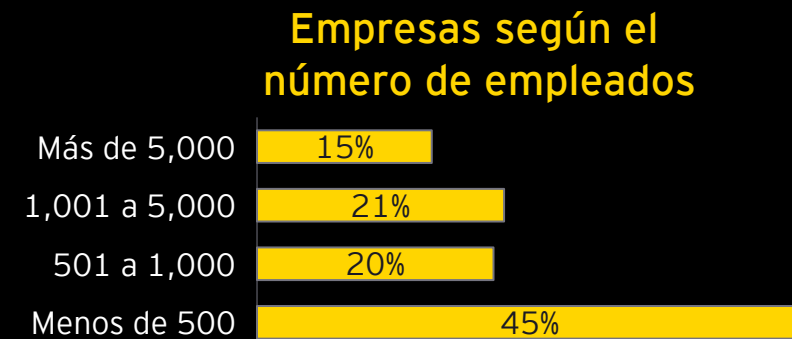
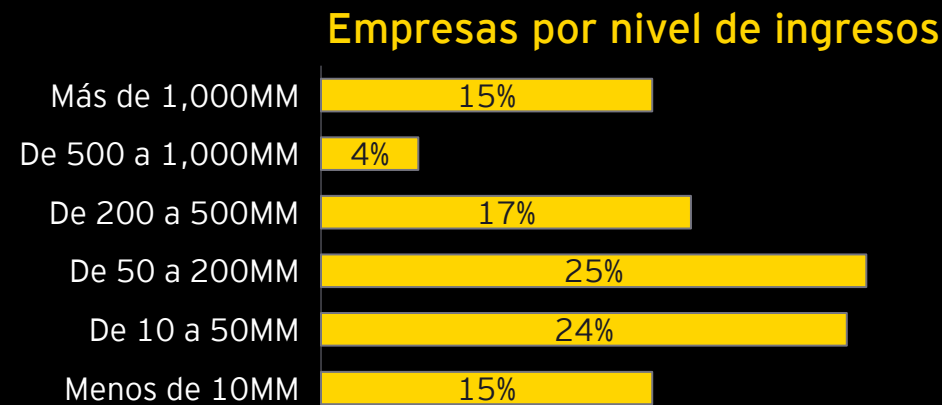
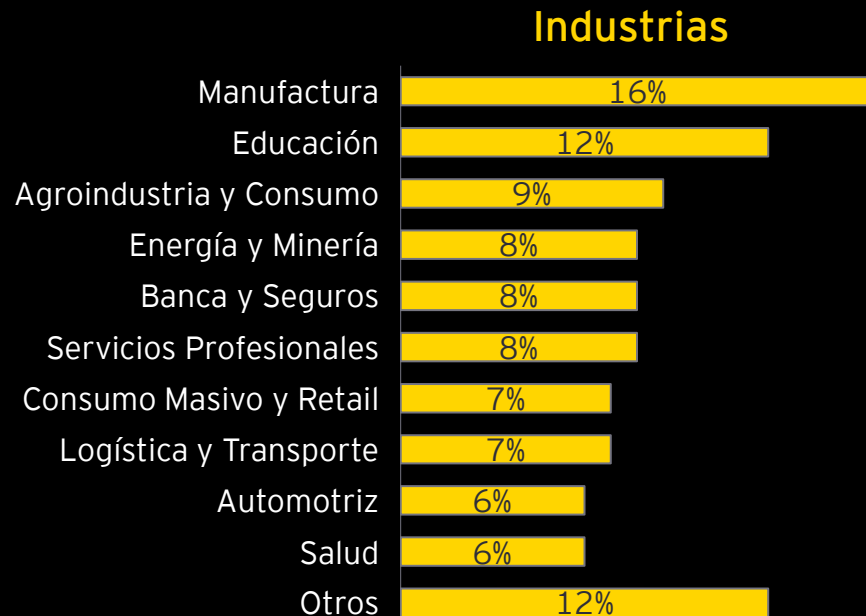
- Modelo de datos estándar, integrado y de confianza
- Tecnología de vanguardia basada en prácticas líderes
- IA/ML analítico prediseñado

02

Resultados de EY Budget Check Point 2025

Alcance del estudio EY Budget Check Point 2025

117
Empresas



Aspectos evaluados del estudio EY Budget Check Point 2025

1. Formulación presupuestal



- Inicio y duración del proceso presupuestal
- Alineamiento con la estrategia
- Establecimiento de metas
- Nivel de detalle y justificación
- Estandarización de drivers
- Rol de finanzas en el proceso
- Principales desafíos del proceso presupuestal
- Principales errores de presupuestación

2. Revisión y aprobación



- Participantes en el proceso de revisión y aprobación del presupuesto
- Proceso de revisión del presupuesto
- Proceso de aprobación del presupuesto

3. Control y monitoreo



- Estructura de gobierno para monitorear el presupuesto
- Frecuencia de revisión del presupuesto vs la ejecución real
- Nivel de detalle del control de lo presupuestado vs el real
- Proceso de aprobación de gastos no presupuestados
- Frecuencia y nivel de detalle de los *forecast*
- Mejora continua y optimización de costos y gastos
- Desviación real sobre el presupuesto

4. Herramientas de presupuesto



- Herramientas para la preparación de presupuesto
- Nivel de estandarización de plantillas de presupuestación
- Herramientas para el control presupuestal

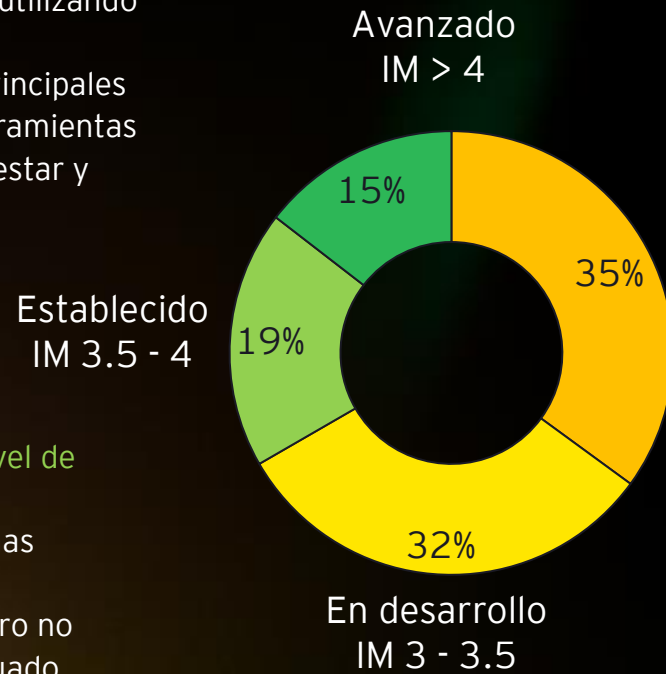
5. Políticas y Procedimientos



- Políticas del proceso de gestión presupuestal
- Políticas para la gestión de desviación presupuestal

Índice de madurez en la gestión presupuestal

Organizaciones con un **niveles de madurez avanzado** presupuestan con alto nivel de detalle, utilizando ciertos drivers, un buen involucramiento de las principales áreas y cuentan con herramientas adecuadas para presupuestar y controlar el presupuesto.

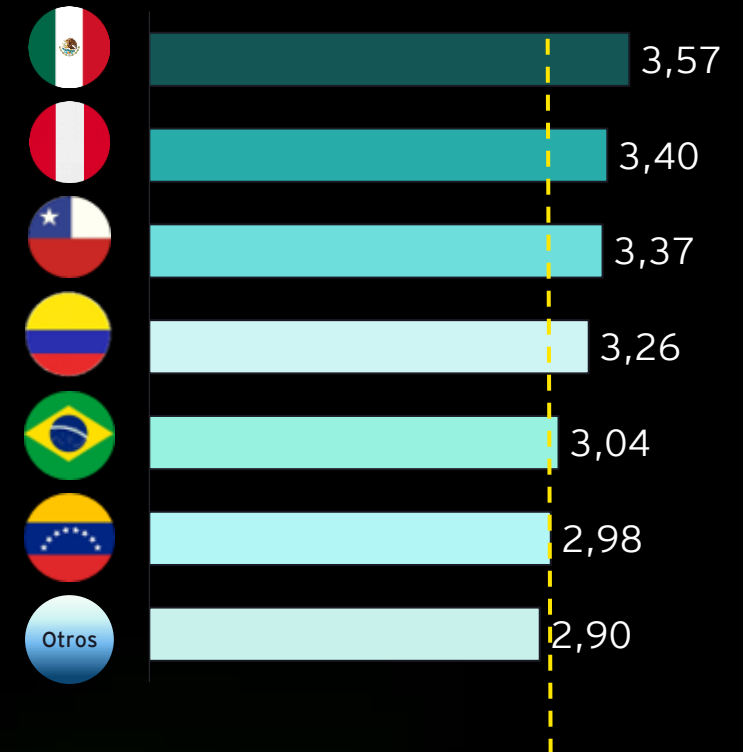


Organizaciones con un **nivel de madurez establecido**, normalmente tienen buenas prácticas en la etapa de elaboración y revisión, pero no siempre realizan un adecuado monitoreo ni tienen herramientas de apoyo adecuadas.

Organizaciones con un **nivel de madurez básico** realizan el presupuesto a un nivel agregado desde las áreas de finanzas y no cuentan con herramientas de apoyo para la presupuestación y su control posterior.

Organizaciones con un **nivel de madurez "en desarrollo"** se focalizan en la etapa de elaboración y en su mayoría no cuentan con herramientas especializadas para el monitoreo y control.

3.24 sobre 5
fue el promedio de las
empresas participantes.



Sólo un **33%** de las empresas reconoce tener un modelo de presupuestación establecido o avanzado.

Conclusiones generales sobre el proceso de presupuestación

Formulación

27% de las empresas logra **alinear** sus **objetivos estratégicos** a su presupuesto.

58% de las empresas logran **fijar** metas de **ingresos, costos y gastos**.

26% de las empresas utiliza **drivers** de presupuestación **estandarizados** para todas las áreas.

Revisión y aprobación

35% mostraron un nivel de madurez avanzado en el modelo de **retar y desafiar** el presupuesto.

33% mostraron un nivel de madurez avanzado en la **aprobación del** presupuesto.

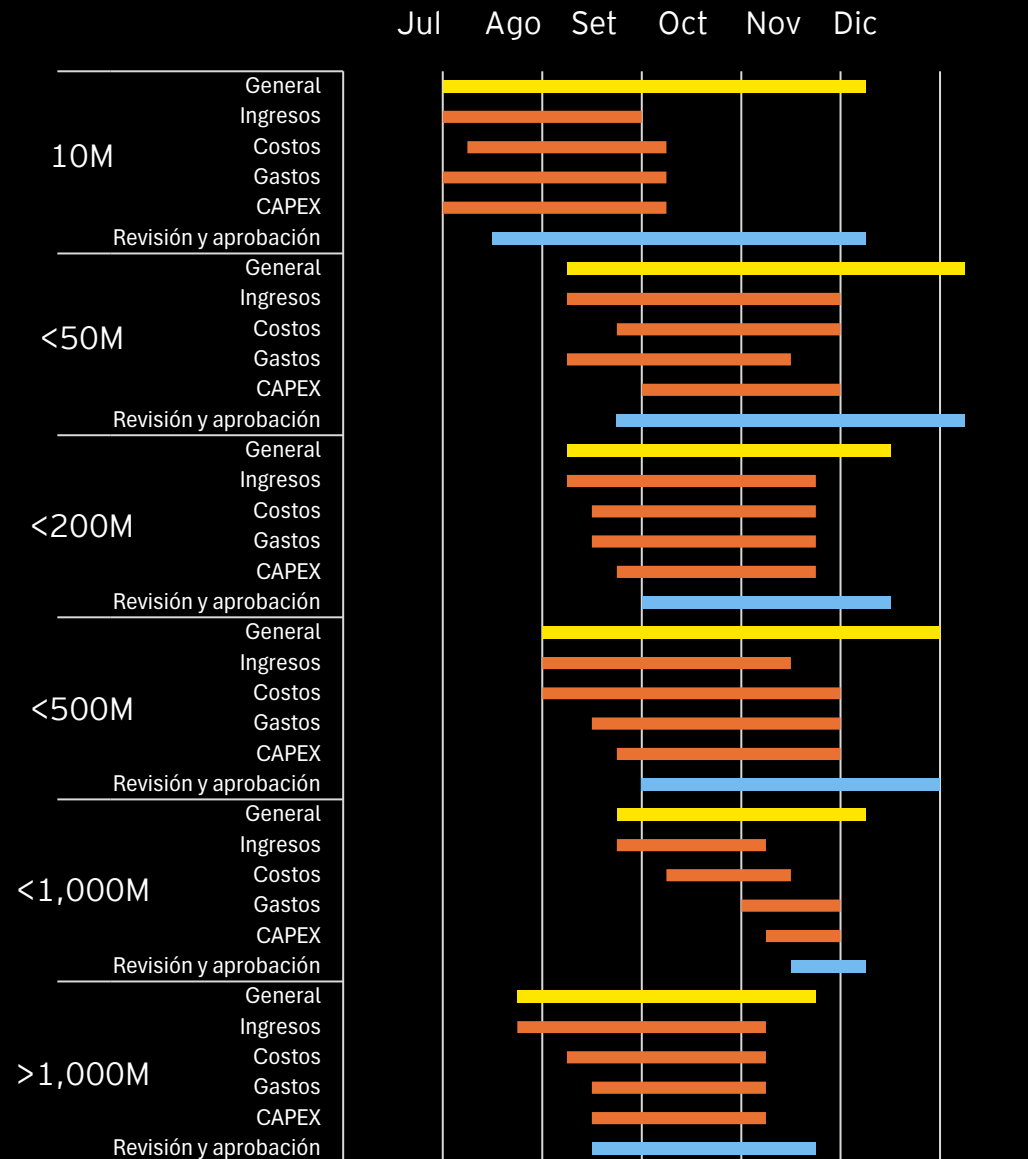
Monitoreo y control

39% de las empresas cuenta con estructuras maduras para el **monitoreo** presupuestal y sólo un **39%** de ellas busca la **mejora continua** en la **gestión de costos y gastos**.

42% de las empresas cuenta con procesos maduros de **aprobación de gasto no presupuestado**.

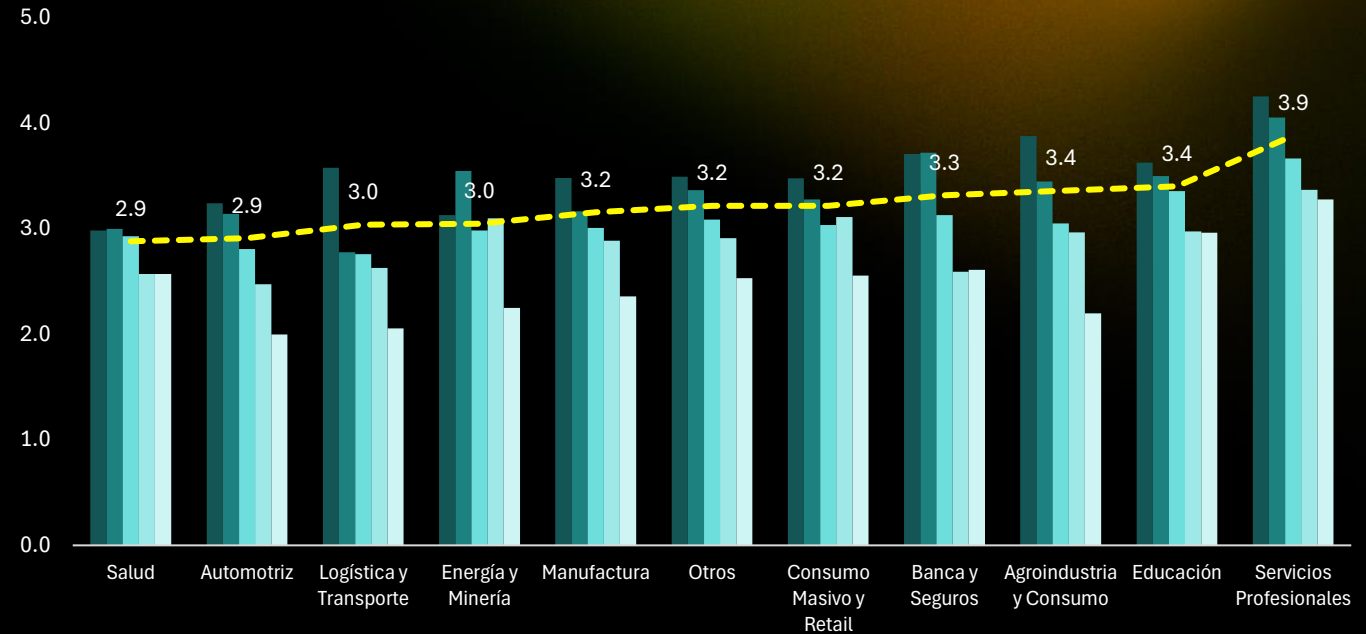
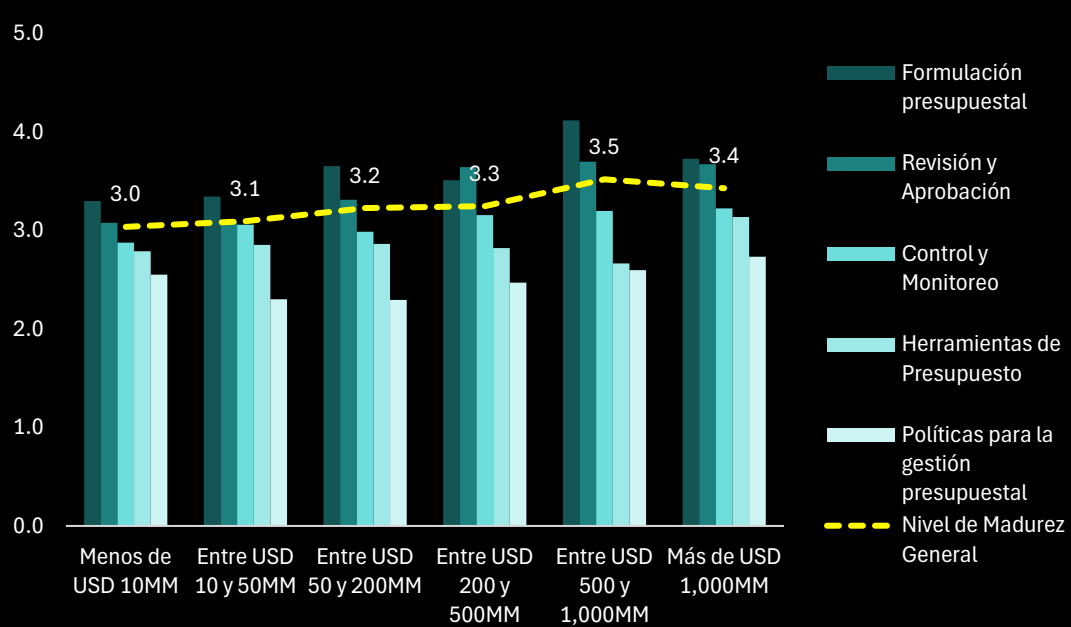
49% de las empresas cuenta con **modelos de forecast** avanzados.

Duración del proceso presupuestal



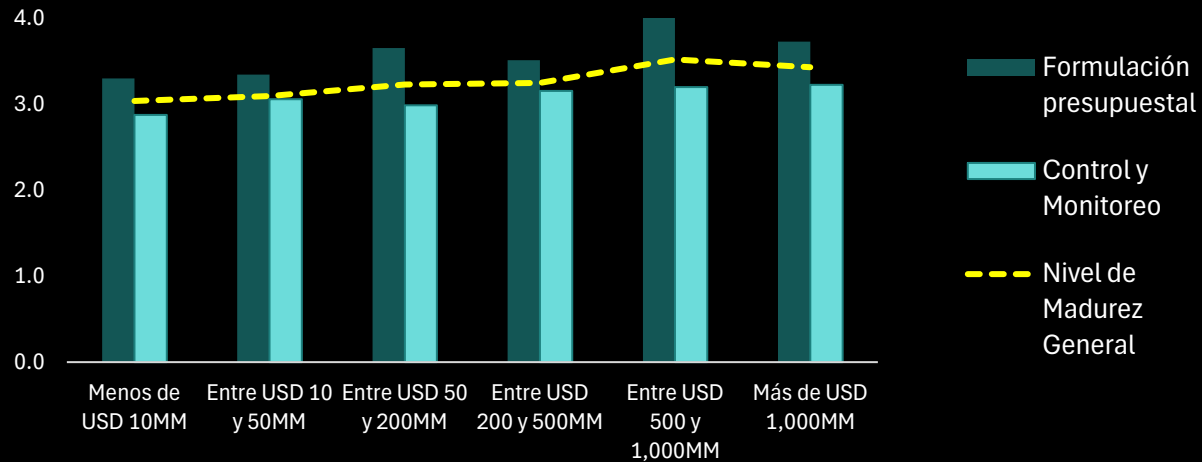
- En general, las empresas de todo tamaño y sector presupuestan en un **mismo orden**: (1) Ingresos, (2) COGS, (3) SG&A, (4) CAPEX.
- No hay correlación directa entre la **fecha de inicio y fin** del presupuesto y **tamaño** de organización o **sector** empresarial, si bien las empresas **más grandes** tienen a tener tiempos más cortos en el proceso presupuestal.
- El periodo promedio del **proceso de elaboración** dura tanto como el **proceso de revisión y aprobación** del presupuesto.
- **Agosto**, es el mes promedio del inicio del proceso mientras que el **12 de diciembre** es la fecha promedio de cierre presupuestal.

Aspectos analizados



- Se ha evidenciado un **mayor nivel de madurez** en la formulación (elaboración y validación) del presupuesto que en su **posterior control**, seguido por un **nivel de madurez en el monitoreo** por ligeramente por encima del nivel de la **herramienta**. El **nivel de madurez en políticas** es el **más bajo** de todos los indicadores.
- A **mayor facturación** de la empresa hay un **mayor nivel de madurez** en todos los parámetros del proceso E2E de presupuestación.
- De las empresas participantes en el estudio las que tienen un mayor nivel de madurez en términos generales son los sectores de **Servicios profesionales, educación y agroindustria y consumo**.

Madurez en la formulación vs. el monitoreo y control



¿Qué significa tener un buen nivel de madurez en el monitoreo presupuestal?

- **Estructura de gobierno** para monitorear el presupuesto y para velar por mejora continua.
- **Monitoreo** con el **mismo nivel de detalle** de la formulación presupuestal.
- **Elaboración** frecuente y precisa de **Forecast**.
- Proceso de **aprobación** de **gastos no planificados**.

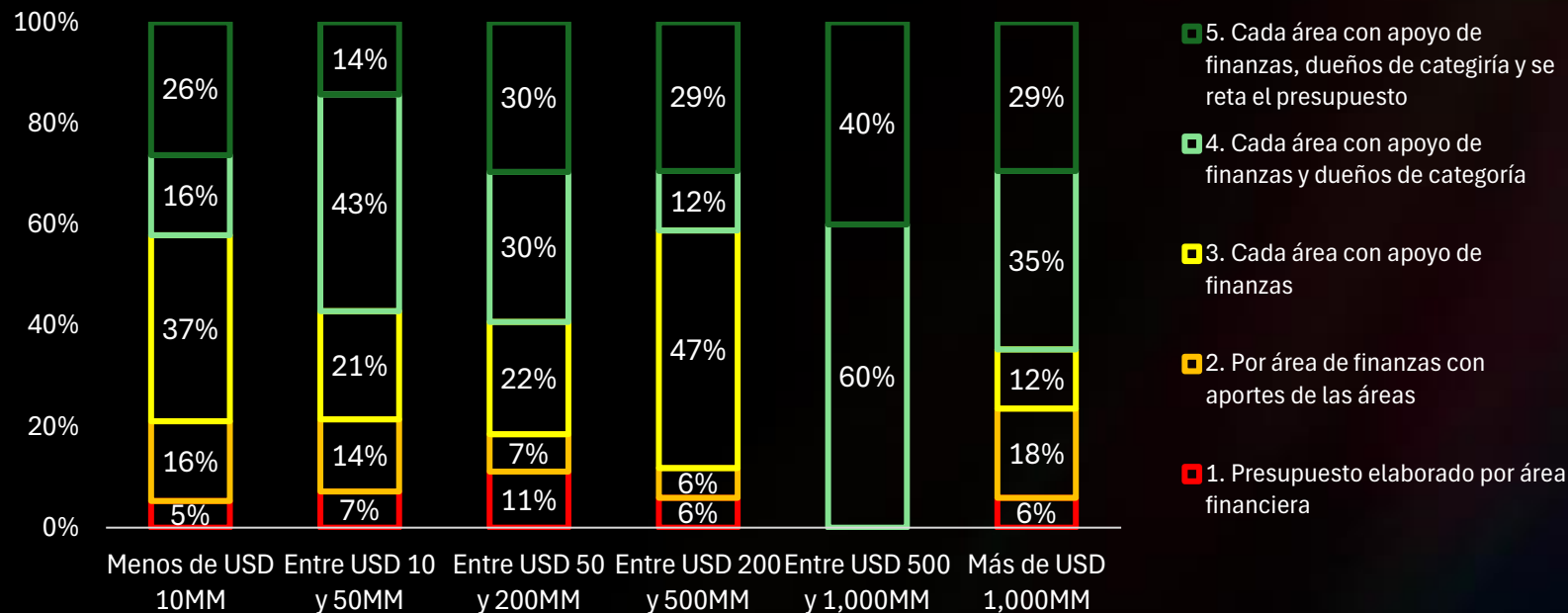
Principales motivos que explican porque las empresas han manifestado mayor nivel de madurez en la formulación que en el monitoreo están relacionados al **nivel de detalle** y al **equipo dedicado**, mientras que la madurez de las herramientas utilizadas en ambos procesos es similar:

Mientras el **56%** de las empresas **elabora el presupuesto** con un alto nivel de detalle en todos sus rubros (ingresos, costos y gastos).

...y sólo el **39%** de las empresas encuestadas cuenta con una estructura formal para velar por la **mejora continua** y la **optimización** recurrente de **costos y gastos**.

El **26%** de las empresas encuestadas cuenta con un **nivel de estandarización alto en la utilización de drivers** entre las áreas

¿Cuál suele ser el rol de finanzas y qué implicancias tiene?



Sólo el **56%**

de las empresas encuestadas, manifiesta que el presupuesto se elabora con un nivel de madurez avanzado (4 o 5) en relación al rol del área de finanzas.

Cuanto mayor es una empresa y mayor es el nivel de madurez en los procesos presupuestales, se tiende a involucrar más a los **dueños de presupuesto** en la elaboración del mismo, quedando el **rol de finanzas** como un **orquestador**. Esto ha demostrado las siguientes implicancias:



Mayor nivel de detalle en la presupuestación.

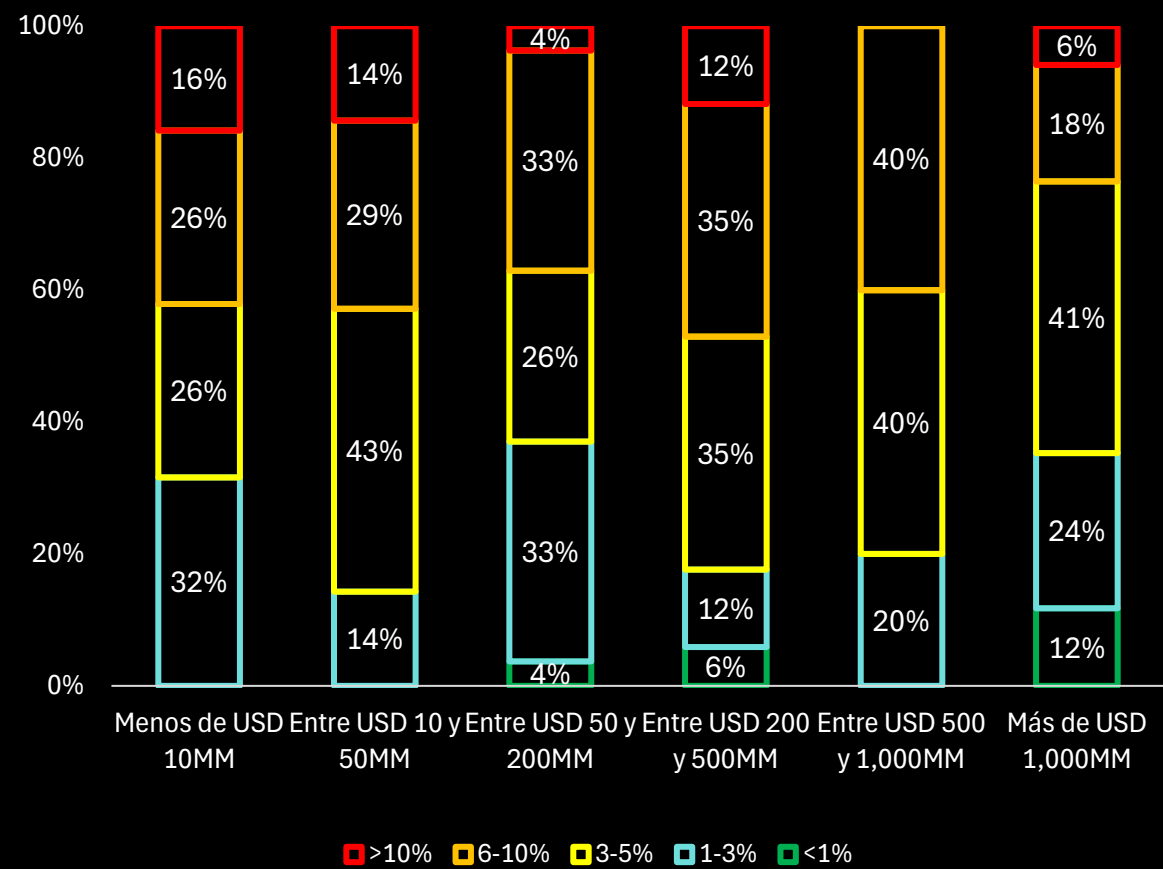


Mayor uso de *drivers* estandarizados por categoría de costo-gasto.



Mayor involucramiento de los líderes de las diferentes áreas para monitorear el presupuesto.

Situación de las empresas participantes: desviación contra su presupuesto



26%

de las empresas encuestadas, indica que presenta una desviación contra el presupuesto inferior al 3%.

64%

de las empresas encuestadas, indica que presenta una desviación contra el presupuesto entre 3% y 10%.

10%

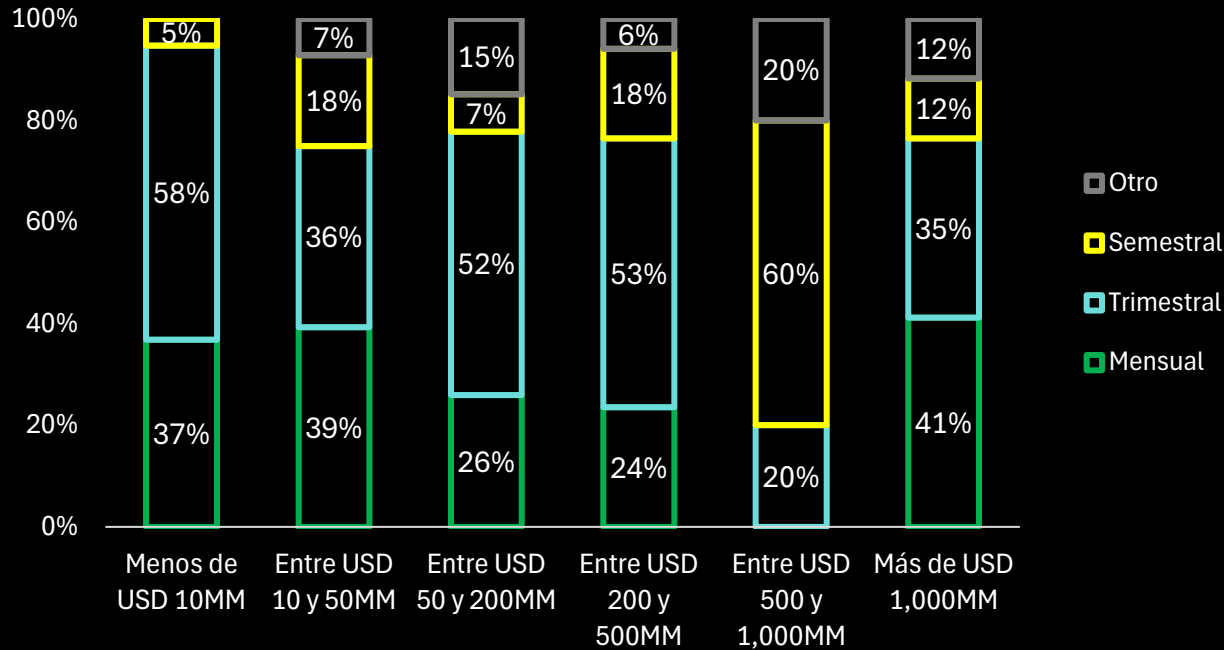
de las empresas encuestadas, indica que presenta una desviación contra el presupuesto superior al 10%.

3.8 vs. 3.0

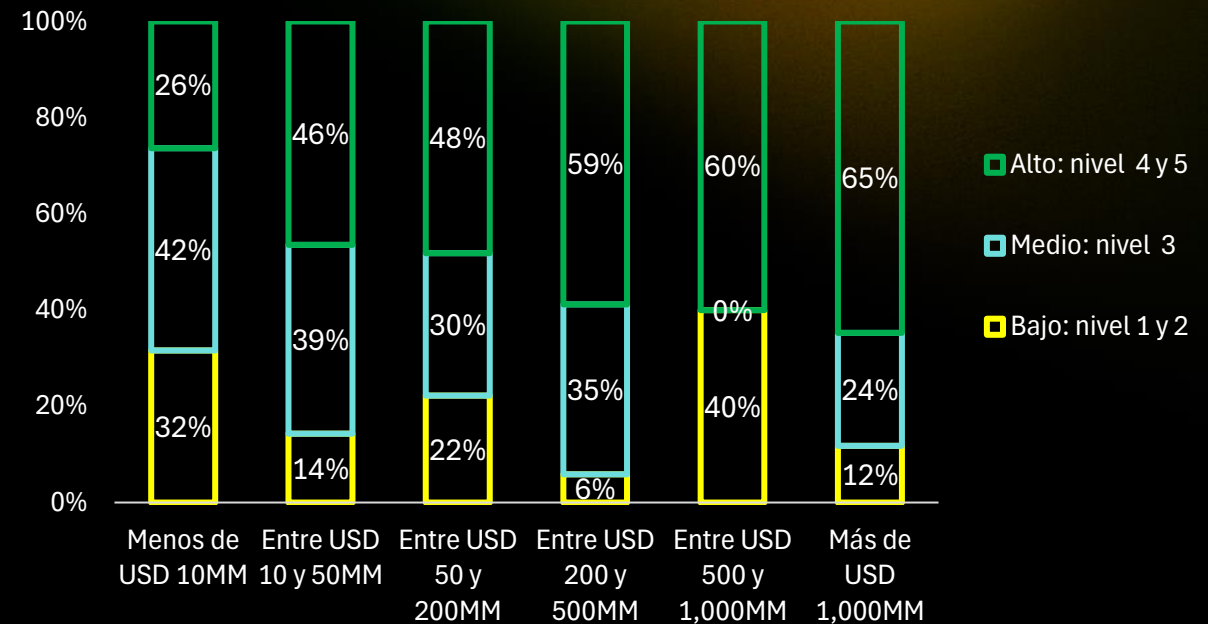
Las empresas que presentan una desviación menor contra el presupuesto son aquellas que tienen un mayor nivel de madurez en sus procesos presupuestales.

Frecuencia y nivel de detalle en la elaboración de *forecast*

Frecuencia con la que se realiza el *forecast*



Nivel de detalle con el que se realiza el *forecast*



A medida que las empresas son más grandes, priorizan
detalle sobre frecuencia

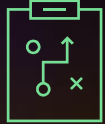
65% vs. 26%

es mas frecuente que se realice el *forecast* a mayor nivel
de detalle cuando empresa tiene un mayor nivel de ventas.

¿Qué ocurre cuanto tenemos un buen nivel de detalle presupuestado?

- ▶ Hemos identificado algunas correlaciones muy interesantes relacionadas a tener un buen nivel de detalle en el presupuesto:

Correlación media-alta

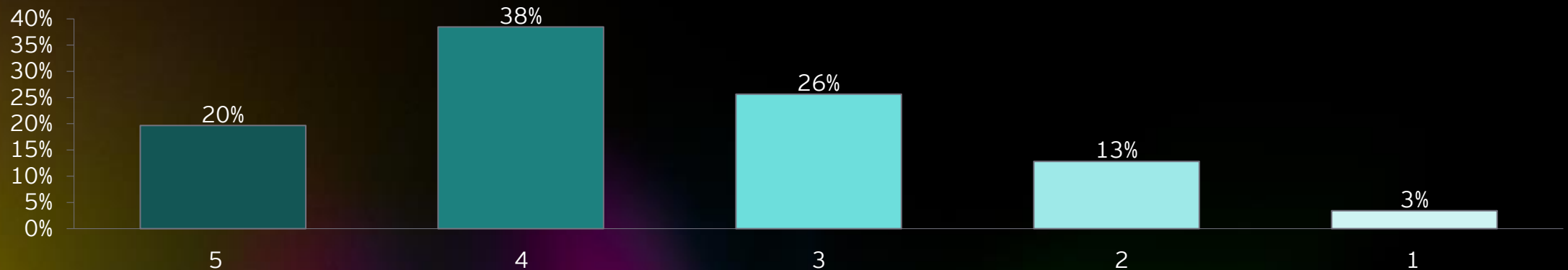


- Nivel de fijación metas promedio de todos los rubros del P&L
- Nivel de vinculación del presupuesto con los objetivos estratégicos
- Nivel de justificación exigido para gastos administrativos y de ventas



Correlación Media

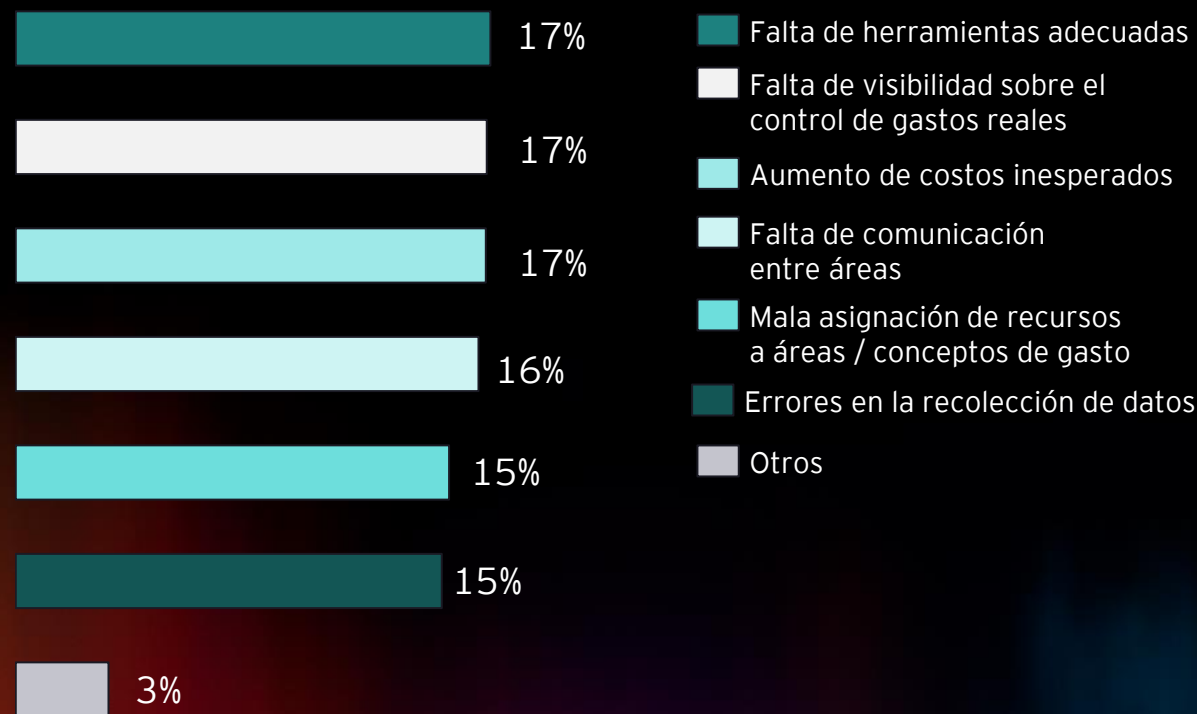
- Nivel de estandarización de los drivers entre las áreas para la presupuestación de la misma categoría de gastos
- Nivel de organización en que se preparan los presupuestos
- Nivel de detalle en el control presupuesto vs real
- Nivel de detalle en la elaboración del forecast



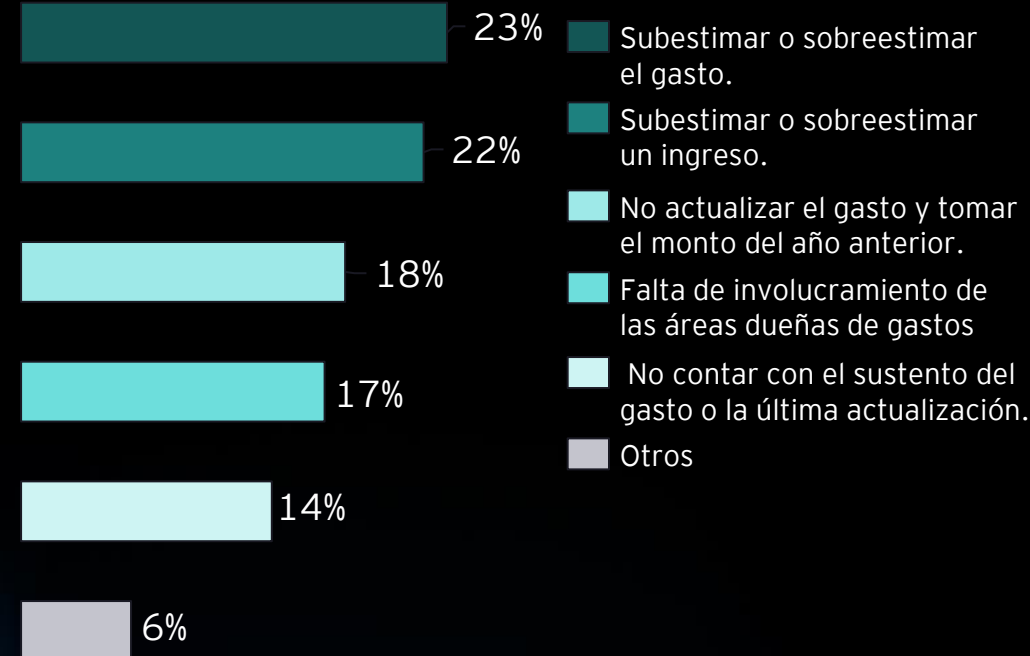
(5: nivel de detalle alto | 1: nivel de detalle bajo)

Principales desafíos, errores y participantes en el proceso presupuestal

Principales desafíos en el proceso presupuestal



Principales errores en la presupuestación



- Existe una **correlación directa** entre la madurez y los desafíos afrontados en el proceso presupuestal y los errores en la presupuestación.

Herramientas reconocidas por Gartner como más relevantes en el 2024



SAP

Board

Oracle

Jedox

Anaplan

El utilizar este tipo de herramientas durante la etapa presupuestal no limita que puedan integrarse con Excel o herramientas tipo Power BI o Tableau para la gestión de algunos aspectos del presupuesto.

Herramientas utilizadas

Formulación presupuestal

Control y monitoreo

SAP Anaplan

Oracle Board Jedox

19%

20%

Power BI Tableau

16%

27%

Excel

65%

53%

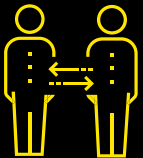
Conclusiones



- Existe un costo de oportunidad de **empezar antes el presupuesto**, especialmente para empresas de alta facturación que comienzan a fines de Agosto y terminan empezado Diciembre.



- El presupuestar con un **mayor nivel de detalle**, facilita tanto (i) desplegar objetivos estratégicos, como (ii) alinear presupuesto y estrategia y (iii) fijar y lograr metas de ahorro.



- Las compañías con **mejores prácticas** buscan el involucramiento de **todas las áreas relevantes** en la gestión *end2end* del proceso presupuestal y en ellas **Finanzas** juega un rol de **orquestador** / retador del presupuesto.



- Si bien, es habitual **presupuestar** en **Excel**, lo cual tiene ventajas desde un punto de vista de dar flexibilidad a los presupuestadores, es recomendable contar con **plantillas** y **drivers estandarizados** para mejorar el control o herramientas **world class**.



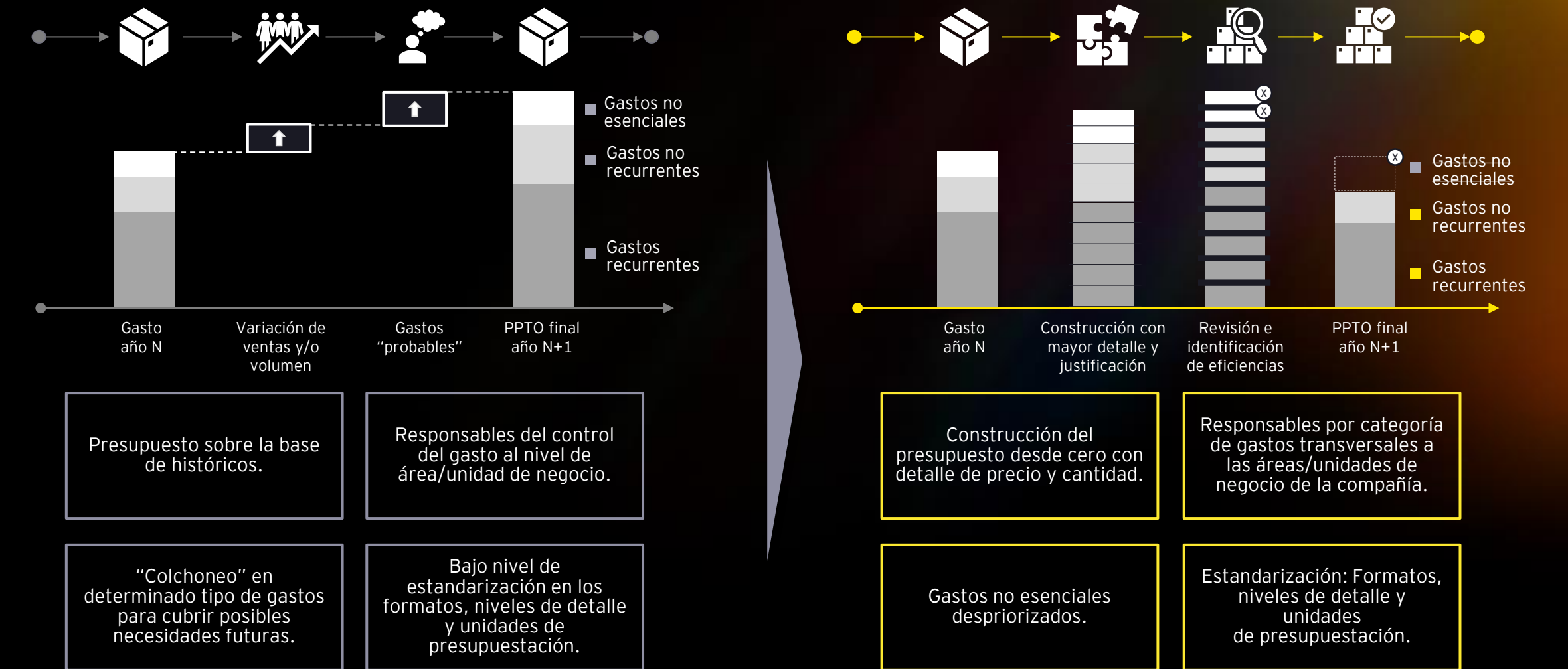
- A nivel de **control presupuestal**, las principales oportunidades están ligadas a **contar** con **estructuras** que busquen la **eficiencia**, más allá de la formulación presupuestal y a **monitorear KPIs operativos** y no sólo desviaciones a nivel CeCo - Cuenta.

03

**ZBB: ¿Cómo
aplicarlo en el
PB2026?**

La implementación de ZBB es un proceso transformacional para la gestión de presupuesto, abandonando el modelo “tradicional” por uno orientado a eficiencia

ZBB es una metodología de **gestión presupuestaria** que implica dar **visibilidad, justificar y revisar** cada concepto del presupuesto en una organización, comenzando desde cero en lugar de partir de una base preexistente o resultados históricos.



Este enfoque holístico descansa en cuatro pilares para asegurar una adecuada captura de valor: Estrategia, Ejecución, Control y Gobierno

ZBB **transforma la gestión de gastos** e **impulsa el crecimiento** mediante el desarrollo de procesos, cultura y herramientas para realizar anualmente un presupuesto base cero; alineando así los gastos a la estrategia de crecimiento.



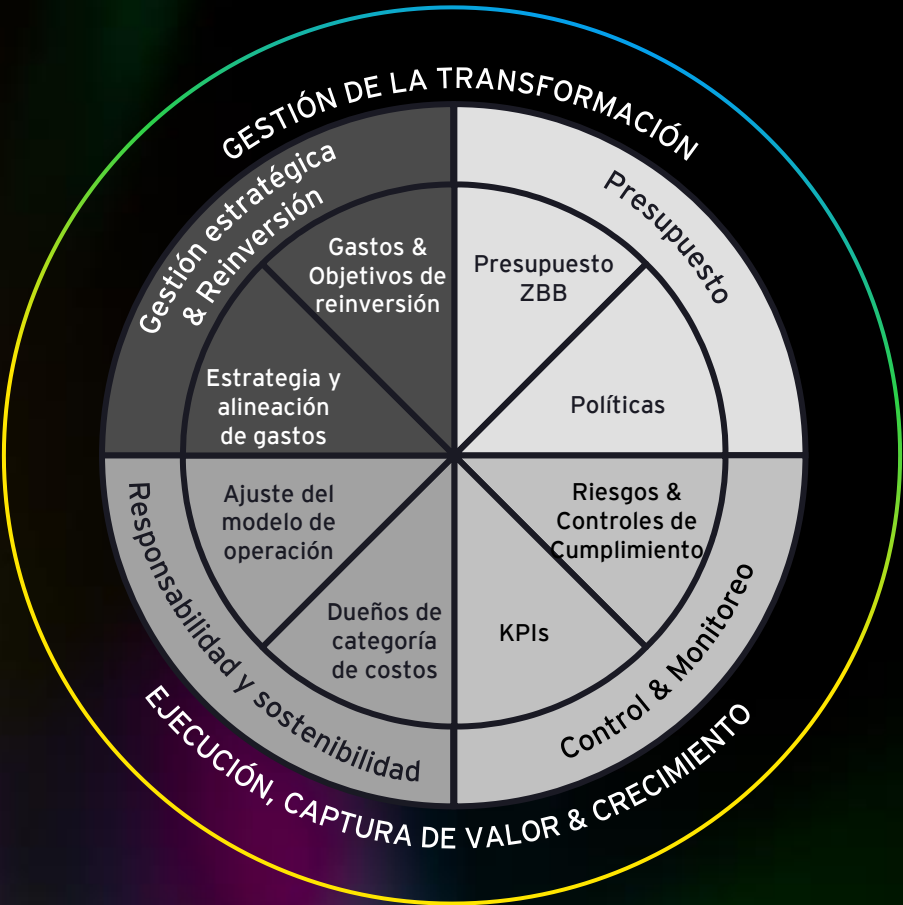
Gestión estratégica & reinversión

Establecer la línea base de gastos y hacer uso de *benchmarks* que permitan establecer las metas de gastos y reinversión para las categorías establecidas.



Responsabilidad y sostenibilidad

Desarrollar e implementar una matriz de dueños de categoría de gastos, así como un modelo de gobierno para la creación de responsabilidad, velando por una gestión sostenible de los gastos y la reinversión en todas las categorías y funciones.



Presupuesto

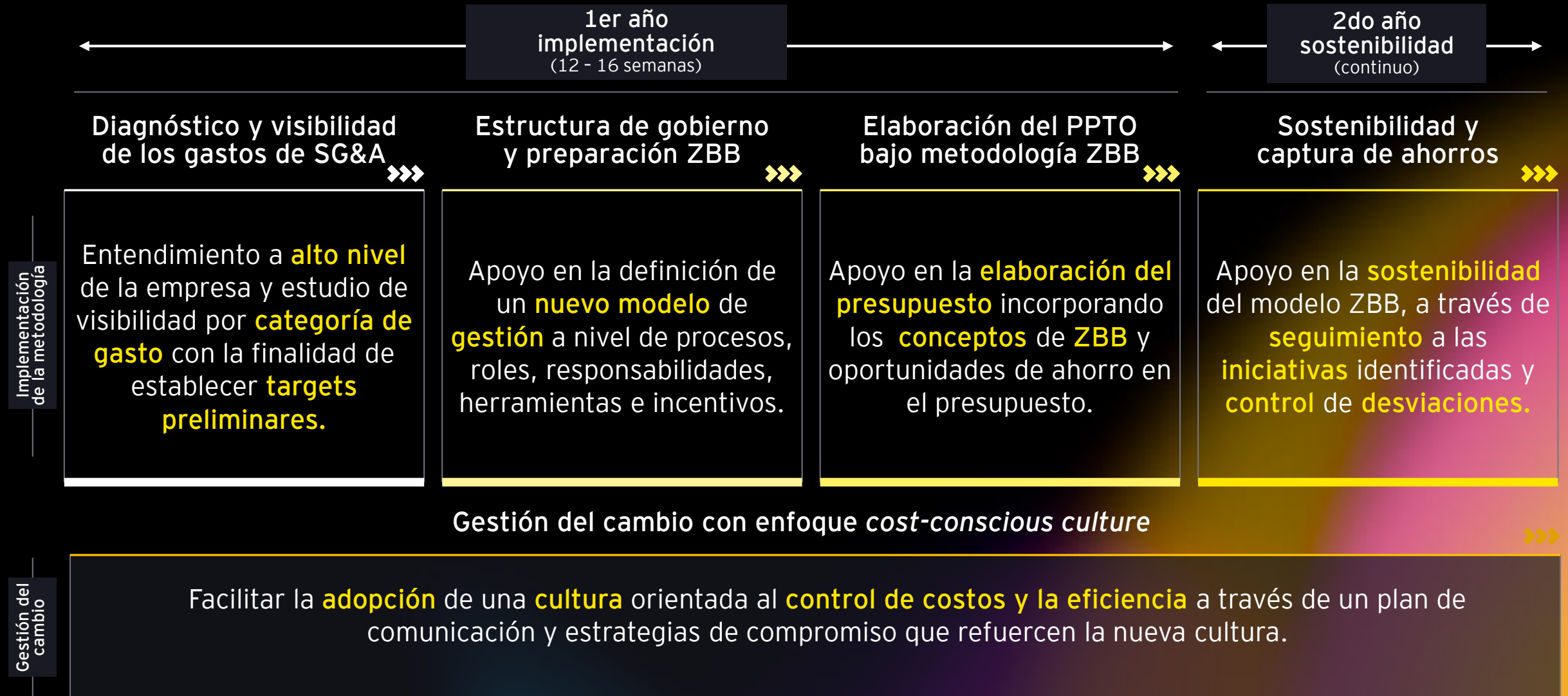
Mejorar y ejecutar el proceso de ZBB para las principales categorías de gastos y establecer los objetivos de presupuesto y reinversión para cada una. Diseñar y definir las políticas que sustenten ZBB.



Control & monitoreo

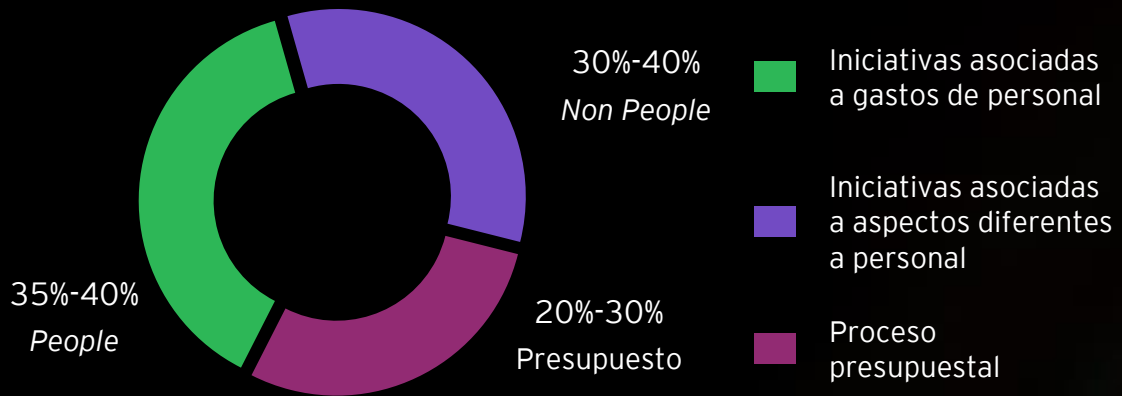
Definir controles y KPIs para el monitoreo a fin de permitir la visibilidad en la organización, la prevención de sobrecostos y realizar seguimiento de la reinversión.

El despliegue de la metodología ZBB requiere un esfuerzo simultáneo en dos frentes: (i) Implementación de la metodología y (ii) Gestión del cambio



La implementación de la metodología ZBB tiende a generar mayores beneficios cuantitativos en categorías de gastos como servicios de consultoría y viajes

Repartición de los ahorros por tipología de ahorro habitual en un proyecto de ZBB:



}

Ahorro
15% - 25%

en determinadas categorías de Gastos Administrativos y de Ventas (SG&A).



Gastos de personal

Valor	Función	Ahorros potenciales
Alta	Finanzas	15-25%
	TI	13-18%
	Administración general	13-18%
	RRHH y capacitación	13-18%
	Compras	10-15%
Mediana	Mercadeo	7-12%
	Instalaciones	7-12%
Baja	Ventas	3-8%
	Legal	3-8%
	Asuntos Corporativos	3-8%
	Estrategia	3-8%



Gastos no relacionados a personal

Complejidad	Categoría de gastos	Ahorros potenciales
Gastos Simples	Servicios de consultoría	30-40%
	Soporte de negocios externo	10-15%
	Servicios legales y contratos	10-15%
	Eventos y patrocinios	15-25%
	Mantenimiento de las instalaciones	15-25%
	Tecnología	20-30%
Gastos Complejos	Viajes administrativos	30-40%
	Compensación y beneficios	10-15%
	Reclutamiento y capacitación de personal	15-20%
	Soporte de ventas y mercadeo	3-8%

Fuente: Resultados en clientes que implementaron la metodología ZBB de EY en los últimos 5 años.

Logros habituales en proyectos de ZBB

Iniciativas de optimización de costos y metas establecidas



Reducción de costos SG&A y COGS y/o reasignación de los mismos hacia actividades orientadas al logro de objetivos estratégicos.

Nuevo proceso de presupuestación



Modelo de gobierno y herramientas que soportan y dan sostenibilidad al nuevo modelo de gestión.

Detalle P*Q en todas las categorías



Presupuesto completado para las categorías prioritarias con Ps, Qs, propósito y proveedor.

Dueños de categorías de costos



Responsables definidos por cada una de las categorías de costos, responsables de las metas de optimización.

Cambio cultural



Gestión del presupuesto en todos los líderes organizacionales enfocada en la generación de valor y no en iniciativas *one shot*.

EY Budget Check Point 2025



The better the question. The better the answer. The better the world works.



Shape the future
with confidence