Deloitte.

Las 10 Prioridades de la Dirección Financiera en España

Auditoría. Fiscal y Legal. Consultoría. Asesoramiento Financiero.

Las 10 prioridades de la Dirección Financiera en España

01. Impulsar las funciones vinculadas a estrategia y gestión del cambio 6

02. Gestionar de forma integrada el rendimiento 8

03. Aportar disciplina y eficacia en la ejecución de la estrategia 10

04. Alinear la Función Financiera con la transformación del negocio 12

05. Impulsar las iniciativas de creación de valor en la organización 14

06. Consolidar la gestión de riesgos y el control interno 16

07. Atraer y retener el talento en las áreas financieras 18

08. Garantizar la calidad y efectividad de la información de gestión 20

09. Continuar optimizando la gestión del back office 22

10. Adecuar la estrategia financiera al negocio 24

Marco de referencia.
La transición al business partnership

El dinamismo en el entorno de negocio y en la regulación, la creciente presión en rentabilidad, así como los procesos de reorganización constituyen factores que, entre otros, han originado un progresivo proceso de transformación de las funciones y prioridades de la Dirección Financiera, así como un incremento de sus responsabilidades en las organizaciones.

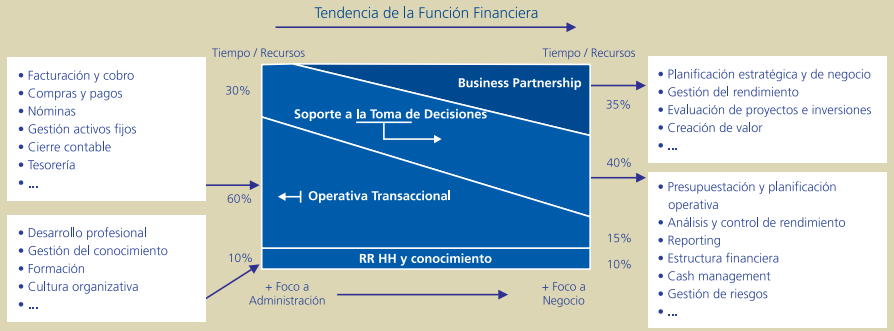
En este nuevo marco, las Direcciones Financieras necesitan cubrir un conjunto de funciones más amplio, como consecuencia de la mayor involucración requerida por parte de las Direcciones Generales en los diferentes ámbitos y prioridades de la organización: planificación estratégica y operativa, procesos de transformación de negocio, mejora y control del rendimiento y la creación de valor en la organización, gestión de riesgos, desarrollo de políticas y procesos corporativos, etc.

Este aspecto ha provocado un cambio gradual en las funciones de la Dirección Financiera, reduciendo el peso relativo de las actividades más centradas en la administración y desarrollando las funciones más cercanas y de mayor valor al negocio. En definitiva, se está produciendo una transición a un modelo relacional de *business partnership* de Finanzas con el resto de áreas organizativas.

Esta situación ha provocado y provocará un cambio en el contenido de la agenda de las Direcciones Financieras y de sus prioridades, tanto inmediatas como para los próximos años.

El objetivo del presente informe es, con el apoyo de las conclusiones de los últimos estudios realizados por Deloitte en la materia, analizar los principales retos y prioridades claves que la Función Financiera en nuestro país deberá acometer en los próximos años para desarrollar con éxito sus responsabilidades en las organizaciones.

La Transición de la Función Financiera



Fuente: Deloitte.

01. Impulsar las funciones vinculadas a estrategia y gestión del cambio

La moderna Dirección Financiera tiene como objetivo desarrollar de forma eficaz cuatro roles diferenciados para cubrir con éxito sus nuevas y crecientes responsabilidades:

- **Estratega:** proporcionando la perspectiva financiera y de control económico en la definición y ejecución de la estrategia de negocio.
- **Gestor:** gestionando los recursos, los costes y los niveles de servicio para cubrir los requerimientos de la organización.
- **Administrador:** administrando y protegiendo los activos de la organización.
- **Catalizador:** facilitando y coordinando los procesos de cambio en la organización y ayudando a establecer políticas y mecanismos de cohesión.

Lógicamente, el peso relativo de cada uno de los cuatro roles descritos dependerá en última instancia de la situación particular de cada organización, así como del nivel de madurez que la Función Financiera presente en la dinámica y operativa específica de cada negocio.

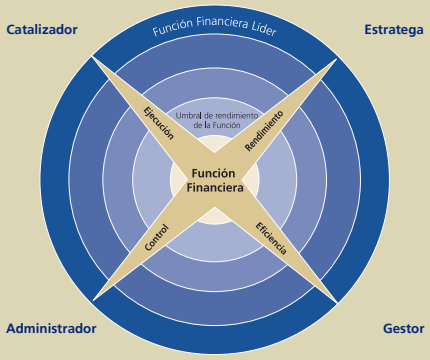
La falta de equilibrio en los cuatro roles en la Función Financiera española actual

Nuestro último estudio realizado a nivel nacional indica, tal y como muestra la tabla adjunta, como las Direcciones Financieras señalan que las funciones relativas a sus responsabilidades como administrador y gestor han alcanzado un mayor nivel de madurez, mientras que los roles más vinculados a la estrategia y a gestión del cambio son los que presentan un mayor potencial de desarrollo en la actualidad.

En este sentido, las Direcciones Financieras apuntan que las funciones de mayor cercanía y apoyo a la estrategia y a la gestión del cambio son precisamente las consideradas de mayor relevancia para el éxito de la Función Financiera en los próximos años.

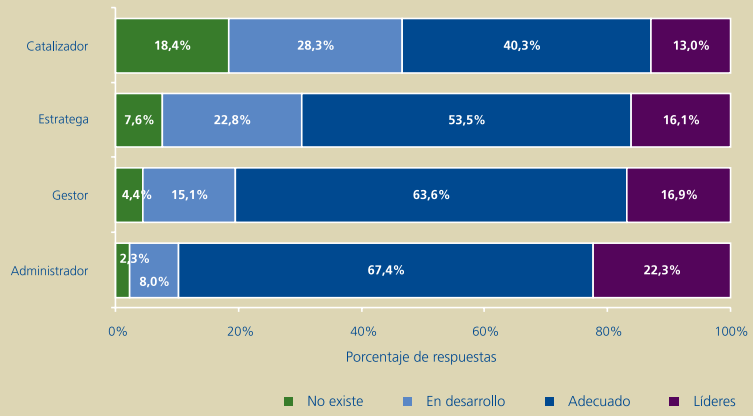
Esta perspectiva de las Direcciones Financieras españolas es coherente tanto con las mayores exigencias derivadas del entorno y el mayor nivel de involucración que las Direcciones Generales requieren en diferentes ámbitos de la organización, como con el proceso de transición global de la Función Financiera de un papel más centrado en la administración a un rol de *business partnership,* más cercano a la aportación de valor a la organización y al negocio.

Los cuatro roles clave de la Función Financiera



Fuente: Deloitte. Finance Transformation.

Nivel de desarrollo alcanzado en la Función Financiera en los cuatro roles clave



Fuente: Deloitte-El País 2007. La Transformación de la Función Financiera. Barómetro de Empresas.

Las áreas más relevantes de la Función Financiera en los próximos años

De forma más específica, las Direcciones Financieras en España consideran como las tres áreas de mayor relevancia en los próximos años, las siguientes:

- **Estrategia financiera:** estructura de capital y de financiación, instrumentos financieros, portfolio de inversiones, etc.
- **Gestión y mejora del rendimiento:** planificación estratégica y operativa, presupuestación, medición del rendimiento, mejora de rentabilidad, creación de valor, etc.
- **Gestión de riesgos y control interno:** identificación y priorización de riesgos, sistemas y medidas de control interno, gestión del riesgo informático, etc.

En los casos de la gestión de riesgos y control y la gestión y mejora del rendimiento, es remarcable como, aún siendo valoradas como dos de las áreas con un mayor nivel de desarrollo en la actualidad, son valoradas asimismo como ámbitos de alto potencial para los próximos años y en las que las organizaciones deberán continuar invirtiendo esfuerzos.

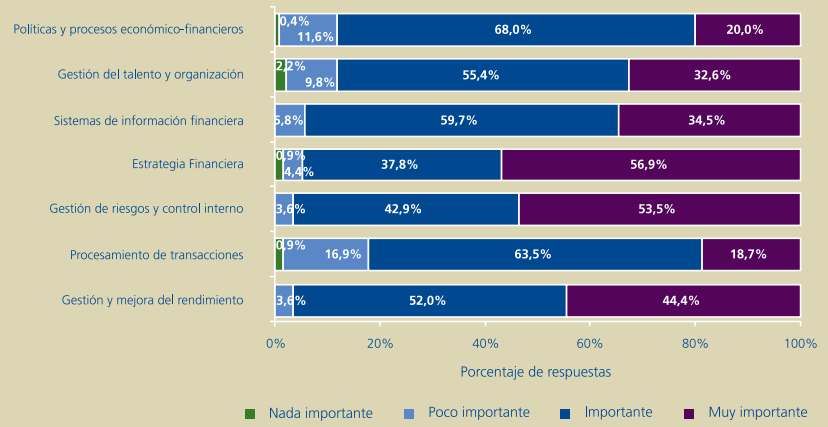
Por el contrario, el procesamiento de transacciones y las políticas y procesos económico-financieros son las dos áreas consideradas menos relevantes en el futuro próximo de la Función. No obstante, esta valoración no implica que las Direcciones Financieras eliminen de sus agendas estas dos áreas, en la medida que con toda seguridad se verán impactadas por otras iniciativas emprendidas por la organización en su conjunto o por la propia área Financiera: procesos de reducción de costes o mejora de rentabilidad, fusiones o adquisiciones, internacionalización, etc.

En definitiva, las implicaciones desde una perspectiva global en las agendas de los próximos años de las Direcciones Financieras estarán centradas en dos líneas de actuación principales:

- Continuación y aceleración de los procesos de racionalización y optimización de las funciones asociadas a la administración y gestión del negocio, acentuando el foco en consolidar y mejorar los niveles de servicio, coste y control de la operativa
- Desarrollo de funciones que garanticen el éxito de sus responsabilidades en una mejor integración y soporte en estrategia, gestión del cambio y transformación del negocio

Esta tendencia genera la necesidad de reevaluar y adecuar, en su caso, los modelos, herramientas de gestión, así como los perfiles que la Dirección Financiera dispone para afrontar con garantías sus nuevos retos.

Importancia de las áreas de actuación de la Función Financiera en los próximos 3 años



Fuente: Deloitte-El País 2007. La Transformación de la Función Financiera. Barómetro de Empresas.

02. Gestionar de forma integrada el rendimiento

Más del 95% de organizaciones en nuestro país considera la gestión y mejora del rendimiento como una de las áreas de mayor relevancia para el futuro de la Función Financiera, según nuestro último estudio. A nivel internacional, la tendencia es similar. La necesidad de proveer y analizar mejor información para la gestión y el rendimiento del negocio aparece como la segunda de las prioridades de las Direcciones Financieras (sólo superada por el control y mejora de costes).

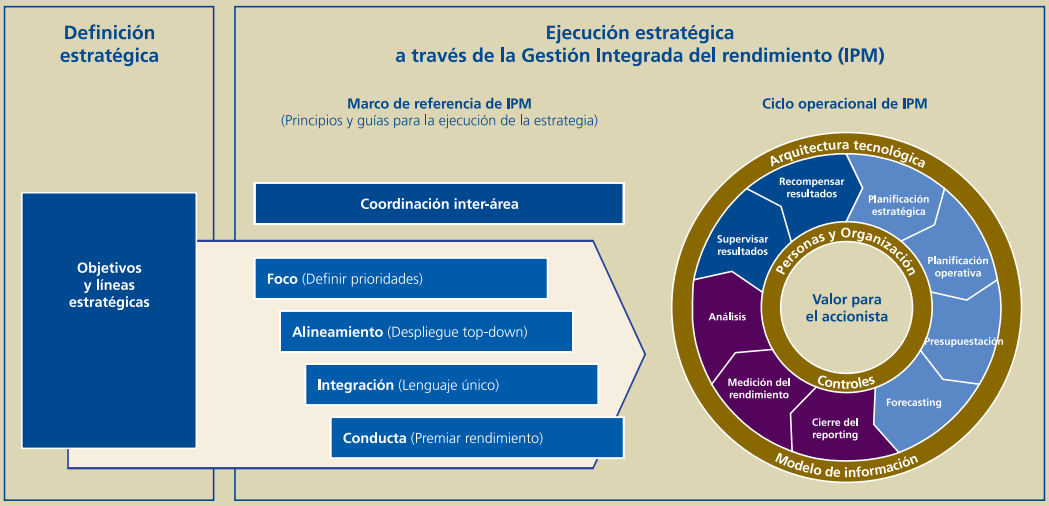
En esencia, las organizaciones precisan cada vez más y mejor información para gestionar el rendimiento del negocio bajo una perspectiva económica y las Direcciones Generales están transfiriendo esta responsabilidad de forma progresiva en la Función que gestiona la "economía" de la organización: la Función Financiera. Cada vez más, las Direcciones Generales necesitan que Finanzas conduzca el rendimiento del negocio, no que lo "contabilice" únicamente.

La heterogeneidad en procesos, criterios y datos como barrera

A pesar de las relevantes inversiones efectuadas en sistemas de información, más del 50% de compañías todavía no disponen de la información que necesitan en tiempo y forma para la toma de decisiones y el seguimiento del negocio. Esta es una de las principales conclusiones de nuestro último estudio internacional desarrollado con más de 400 organizaciones. Algunos síntomas habituales son la falta de alineamiento de objetivos y líneas estratégicas con las operaciones, la falta de clarificación y medición de objetivos, la lentitud y elevado consumo de recursos en procesos de presupuestación y reporting, la heterogeneidad de datos y reportings en sistemas, etc.

Habitualmente el problema no suele ser la falta de información *per se,* sino la falta de modelos integrados y estructurados en los procesos, datos, criterios y sistemas vinculados a la gestión del rendimiento y a la toma de decisión.

Ante esta situación, una de las principales tendencias en organizaciones *best in class* es la implantación de modelos de gestión integrada del rendimiento (IPM –Integrated Performance Management–). Estos modelos permiten configurar una estructura global e integrada que abarca e interrelaciona todos los procesos e información vinculada a la gestión del rendimiento del negocio, desde



Fuente: Deloitte.

la definición de la estrategia a la planificación, presupuestación y forecasting, continuando en el reporting y la medición del rendimiento y, por último, finalizando en la retribución. En este marco, soluciones como ABC/ABM, Cuadros de Mando Integrales, EIS o herramientas más específicas (presupuestación, consolidación, etc) optimizan su rendimiento al operar en un modelo común e integrado en toda la organización.

Los modelos IPM soportan con mayor garantía y efectividad la agenda estratégica y operacional de las organizaciones facilitando la obtención, desde una perspectiva única e integrada, la información financiera y de negocio para mejorar el proceso de toma de decisión y de gestión del rendimiento.

Los componentes del ciclo operativo de la gestión integrada de rendimiento

Desde una perspectiva operativa, los modelos de gestión del rendimiento integrada se centran en tres componentes básicos que actúan de forma interrelacionada: 1) Planificación, presupuestación y forecasting, 2) Medición del rendimiento y reporting y 3) Alineamiento organizativo.

El ámbito de **planificación, presupuestación y forecasting,** es una de las áreas de gestión del rendimiento en las que las Direcciones Financieras en España consideran que hay mayor recorrido para su mejora, especialmente desde una perspectiva de integración entre los diferentes modelos que la componen.

En este sentido, más del 40% de organizaciones españolas consideran mejorables sus modelos de planificación y presupuestación y prácticamente una de cada tres no considera que exista un alineamiento claro y consolidado entre la estrategia, los planes operativos y los principios y guidelines presupuestarios, tal y como muestra el gráfico adjunto.

Respecto al área de **medición de rendimiento y reporting,** uno de los aspectos clave es la necesidad de gestionar de forma integrada la información financiera y no financiera, así como de potenciar esta última.

Según un estudio elaborado a nivel internacional por Deloitte sobre gestión y medición del rendimiento, sólo la Alta Dirección de una de cada tres organizaciones valora la información no financiera (rendimiento de operaciones, gestión de clientes, etc.) como buena o excelente. En efecto y, como muestra la tabla adjunta, el único ámbito en el que el gap entre la relevancia y el nivel de disponibilidad de la información es realmente bajo es en la gestión financiera. De hecho, el mismo estudio muestra como los principales factores que empujan hacia la redefinición e integración de los modelos actuales de medición de rendimiento son la necesidad de un mejor registro y análisis de información no financiera y las mayores exigencias de los Consejos y la Alta Dirección de disponer de mejor información.

Por último, en referencia al ámbito de **alineamiento organizativo,** los esfuerzos se dirigen por un lado a garantizar que sus equipos dispongan de objetivos asumibles y que puedan medirse realmente y, por otro, a profundizar en el desarrollo de modelos que permitan relacionar de forma más clara el rendimiento personal con la retribución. En este sentido, sólo 1 de cada 3 organizaciones españolas no considera alineado de forma clara los objetivos estratégicos con el modelo retributivo y de incentivos que dispone en la actualidad. A pesar de ello, el nivel de madurez y profundidad de estos modelos será una de las áreas básicas de desarrollo de la gestión de rendimiento, especialmente en ámbitos como los modelos de comunicación y los planes de desarrollo profesional y formación.

Como conclusión, la tendencia marcada por las organizaciones líderes en rendimiento presenta tres elementos claros: modelos integrados de gestión del rendimiento, métricas asociadas a la estrategia e información no financiera fiable e integrada con la financiera.

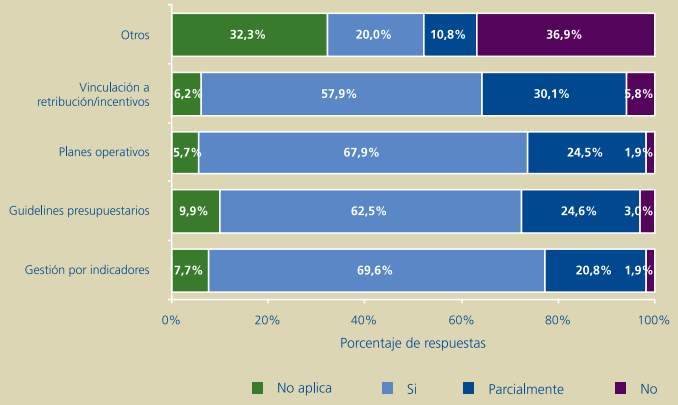
La perspectiva de la Alta Dirección en gestión del rendimiento. Criticidad de la información versus nivel de disponibilidad

Tipología de información	Criticidad (1)	Disponibilidad (2)	Gap
Gestión / satisfacción de clientes	97	50	47
Calidad de productos y servicios	96	49	47
Resultados financieros	95	92	3
Rendimiento operacional	94	58	36
Rendimiento de personas	92	41	51
Calidad de la gestión y Gobierno	91	65	36
Innovación	81	41	50

(1) % de respuestas que valoran el área como crítica o importante
(2) % de respuestas que valoran la disponibilidad como excelente o buena

Fuente: Deloitte. In the Dark. What many boards and executives don't know about the health of their businesses.

Alineamiento de la estrategia con los planes de acción anual de cada unidad Modelos utilizados



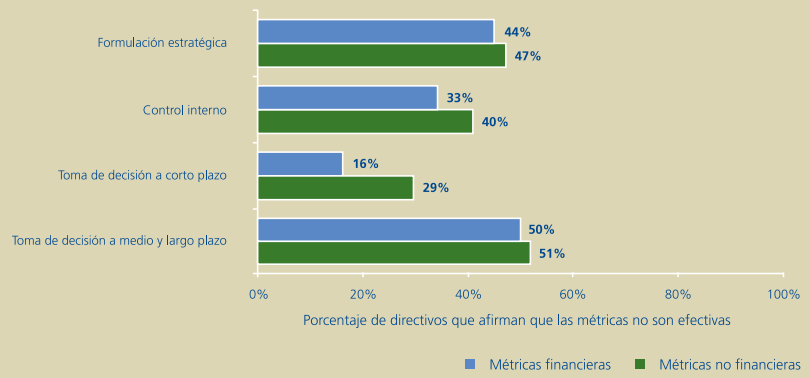
Fuente: Deloitte-El País 2007. La Transformación de la Función Financiera. Barómetro de Empresas.

03. Aportar disciplina y eficacia en la ejecución de la estrategia

Una de las tendencias claras, tanto a nivel nacional como internacional, en los últimos años respecto a la Función Financiera es el creciente impulso de las Direcciones Generales para que las Direcciones Financieras adquieran mayor protagonismo en la definición y ejecución de la estrategia corporativa. En esta línea, nuestro último estudio internacional destaca como la primera prioridad para las Direcciones Generales y los Consejos respecto a la Función Financiera es el desarrollo de funciones relativas a la planificación y estrategia.

Este aspecto ha supuesto que, de forma progresiva, la Función Financiera ha potenciado su presencia directa o indirecta en los diferentes ámbitos de la organización, transicionando de roles de soporte y más focalizados en administración a funciones y competencias clave para garantizar la operativa eficaz del negocio. En efecto, actividades como el control económico de la estrategia y la planificación operativa, el análisis de riesgo y retorno de las inversiones de negocio o el impacto económico de cambios en la política comercial o en estructuras de producción son ejemplos de la necesidad de garantizar la aplicación de criterios económicos coherentes y comunes en el conjunto de la organización.

Nivel de efectividad de las métricas para la Alta Dirección y los Consejos



Fuente: Deloitte. In the Dark. What many boards and executives don't know about the health of their businesses.

Finanzas aporta disciplina y medición en la ejecución estratégica

Una de las causas que explica esta tendencia es que, para las Direcciones Generales, Finanzas aporta la capacidad de conducir de forma estructurada, rigurosa y eficaz el proceso de definición y ejecución estratégica, inculcando una perspectiva analítica y de medición que ayuda a que toda la organización se enfoque más y mejor al cumplimiento de la estrategia y a la creación de valor.

Por otro lado, Finanzas ayuda a objetivizar los procesos de definición y ejecución estratégica desde una perspectiva de análisis, priorización y seguimiento de resultados de las diferentes iniciativas, al evaluar todas ellas con parámetros económicos comunes, definidos de forma clara y homogénea.

Otro motivo por el que Finanzas tiende a desarrollar un rol cada vez más crítico en el proceso estratégico es debido a las crecientes exigencias de Consejos y Direcciones Generales en cuanto a la calidad y cantidad de métricas relativas a la formulación estratégica y toma de decisión a medio y largo plazo.

Efectivamente y, como se observa en el gráfico adjunto, prácticamente el 50% de Consejeros y de Direcciones Generales considera que se precisa una mayor y mejor medición del proceso de formulación estratégica, así como de la información para la toma de decisión en el medio y largo plazo, según el último estudio internacional desarrollado por Deloitte.

La necesidad de alinear estrategia y operaciones con retorno económico

Por lo tanto, la tendencia a la mayor involucración de las Direcciones Financieras en el proceso estratégico responde a la necesidad de garantizar la rigurosidad del mismo y de permitir planificar, ejecutar y medir la implantación de la estrategia con un mayor alineamiento a la operativa de negocio, los resultados económicos y, en definitiva a la creación de valor económico.

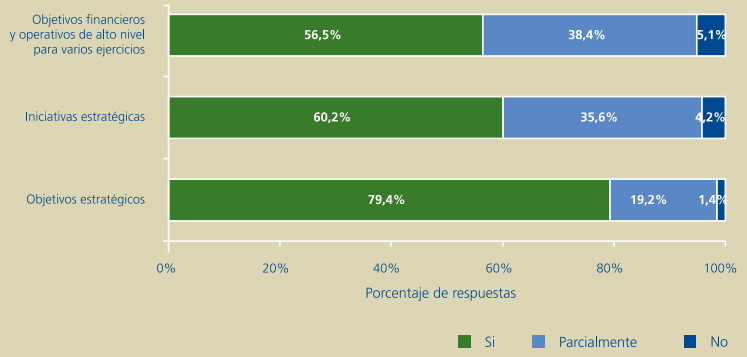
No obstante, uno de los últimos estudios internacionales desarrollados por Deloitte, señala como sólo el 40% de organizaciones considera que opera con un modelo de gestión y medición alineado con el rendimiento económico y de creación de valor al accionista.

En el entorno actual y en los próximos años, con una elevada presión competitiva es prácticamente impensable que las organizaciones definan e implanten la estrategia sin considerar como elemento clave el retorno y económico y la creación de valor.

Por este motivo, cada vez más, las Direcciones Generales precisan un papel más activo de la Función Financiera en el proceso de formulación, ejecución y seguimiento estratégico. En esta línea, en el caso específico español, más de un 40% de las compañías españolas considera que los objetivos financieros y operativos de varios ejercicios no se encuentran totalmente consolidados en el proceso de planificación estratégica de sus organizaciones, como muestra el gráfico adjunto (lógicamente, el porcentaje es menor en el segmento de grandes compañías).

Finanzas guía y ayuda a la organización a establecer, priorizar y medir sus decisiones a través de unas "lentes" económicas, con criterios y métricas que, en última instancia, se corresponden con la creación de valor y que ayudan a desarrollar una "cultura" económica y de medición en el conjunto de la organización.

Amplitud y profundidad de la planificación estratégica. Ámbitos considerados



Fuente: Deloitte-El País 2007. La Transformación de la Función Financiera. Barómetro de Empresas.

La tendencia: Finanzas como catalizador del proceso estratégico

A pesar que la intensidad y alcance del rol de Finanzas en los procesos de planificación y ejecución estratégica dependen de la situación particular de cada organización, desde una perspectiva global, existen dos modelos diferenciados:

- **Finanzas soporta el proceso estratégico,** actuando como un área más en el proceso, coordinando, gestionando y facilitando la información necesaria cuando es precisa. En definitiva, actúa como un centro de conocimiento y recursos desde la perspectiva económica en el proceso estratégico.
- **Finanzas conduce el proceso estratégico** y no sólo interviene en la estrategia como otra área de la organización, sino que juega un rol muy activo evaluando las iniciativas estratégicas y operativas de acuerdo a criterios y métricas económica-financieras apropiadas. En este caso, la Dirección Financiera actúa como partner de las unidades de negocio para conseguir los objetivos estratégicos.

A nivel de tendencia, es el segundo modelo, en el que Finanzas desempeña un papel más activo, el que muestra un mayor nivel de desarrollo en los próximos años coherentemente con la mayor rigurosidad y perspectiva económica que se exige en los procesos de formulación y ejecución estratégica.

El reto. Implantar un modelo organizativo de la Función Financiera que permita desarrollar su rol como catalizador en la formulación y ejecución estratégica

Como es lógico, para desarrollar un proceso eficaz de formulación y, especialmente, de ejecución y seguimiento de la estrategia, no es suficiente únicamente con un papel más activo de la Dirección Financiera en los comités en los que participe. Es preciso que existan estructuras organizativas y perfiles que permitan que la "cultura" de retorno económico, de medición, de rigurosidad no se consolide sólo en el ámbito estratégico y de Alta Dirección, sino que se extienda al ámbito más operacional y cale en todos los niveles de la organización.

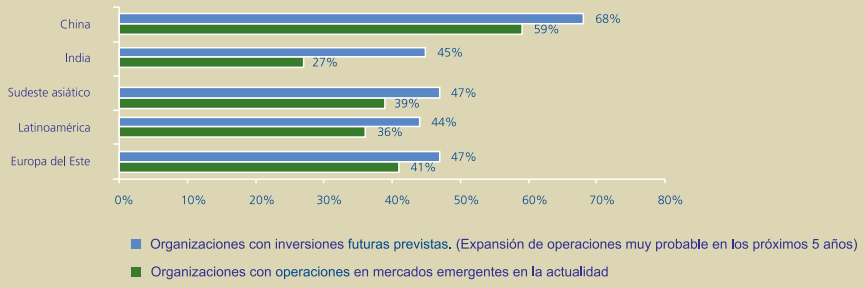
Para ello, es clave la organización y los perfiles de los que dispone Finanzas y la necesidad de que las funciones financieras se "integren" en el resto de la organización a través de un modelo eficaz que considere elementos de relaciones funcionales, reporting y procesos. Lógicamente, la configuración del modelo operativo dependerá de las especificidades de cada organización así como de su nivel de madurez. Pero es a través del mismo donde Finanzas puede ser una plataforma eficaz para dirigir o apoyar los procesos estratégicos, consiguiendo el alineamiento en el ámbito más operacional.

04. Alinear la Función Financiera con la transformación del negocio

El elevado dinamismo de los mercados y el entorno de negocio es, sin ningún género de dudas, uno de los aspectos críticos que más está influyendo en la actualidad y que más influirá en el futuro en la operativa y en la fisonomía de la Función Financiera.

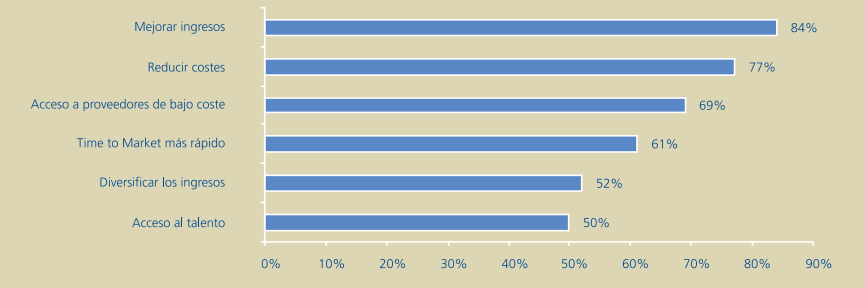
La velocidad de cambio en los modelos de negocio de las organizaciones, así como la variabilidad del entorno regulatorio y económico, obliga a las Funciones Financieras a disponer de una rápida y eficaz capacidad de reacción y a disponer de estructuras y recursos que permitan afrontar con garantías las nuevas exigencias actuando de forma flexible en función de las necesidades específicas de cada momento.

Operaciones actuales y futuras en mercados emergentes



Fuente: Deloitte. Innovation in emerging markets 2007.

Razones para invertir en mercados emergentes



Fuente: Deloitte. Innovation in emerging markets 2007.

De la misma forma que ocurre con otras prioridades de la Función Financiera, esta tendencia de cambio impacta especialmente en las funciones vinculadas a los roles de estratega y catalizador. Precisamente los roles menos maduros y con mayor necesidad de desarrollo en los próximos años en las organizaciones españolas, según el resultado de nuestro último estudio, como comentamos en el Capítulo 1 de este informe.

Algunas de las principales tendencias desde una perspectiva de entorno y negocio con impacto en la Función Financiera son las siguientes:

Internacionalización

De igual forma que en otros países, la empresa española ha desarrollado en los últimos años un proceso de expansión internacional significativo que se acelerará en los próximos años y que debe ser considerado en un marco más amplio como es el proceso de globalización de la economía.

La Función Financiera no será ajena al proceso de internacionalización y deberá hacer frente a nuevos retos para la consecución de los objetivos de negocio en tiempo y forma. Áreas como las siguientes, con vinculación directa o indirecta a la Función Financiera, se muestran clave en el proceso de internacionalización:

- Gestión de subvenciones e incentivos.
- Estructura de financiación del nuevo negocio.
- Despliegue de procesos, sistemas y reporting.
- Gestión de riesgos y control interno.
- Seguimiento del plan de negocio.
- Gestión del nuevo entorno contable y fiscal.
- Identificación y gestión de expatriados.

Los países emergentes constituyen un caso particular, tanto por su nivel de desarrollo (como muestra el gráfico adjunto) como por la especial relevancia que una adecuada evaluación de riesgos supone para el éxito de los objetivos de la inversión.

En este sentido, diversos estudios desarrollados a nivel internacional por la División de Manufacturing de Deloitte muestran como la tendencia global apunta a un incremento de inversiones en la totalidad de destinos emergentes en los próximos años, pero acentuando la gestión de riesgos en las áreas de regulación, cadena de suministro y seguridad de las operaciones especialmente.

Otra conclusión relevante derivada del citado informe, apunta a que el objetivo prioritario de la inversión exterior para la mayor parte de organizaciónes es la obtención de un incremento de cuota de mercado y de ingresos por encima de la obtención de estructuras de coste más bajas, como muestra el gráfico adjunto.

Crecimiento de Fusiones y Adquisiciones

La dinámica del mercado de fusiones y adquisiciones se ha desarrollado de forma significativa en los últimos ejercicios. La necesidad de crecimiento de las compañías acompañada por el dinamismo de los mercados de capitales y de los private equity ha impulsado de forma notable el volumen de operaciones realizadas.

No obstante, un estudio desarrollado por Deloitte muestra como un 60% de las transacciones corporativas no alcanza los objetivos definidos. La razón son los errores en el enfoque y ejecución de la operación por motivos diversos (control inadecuado del proceso de integración, información insuficiente, escasez de recursos, gestión inadecuada de la integración, etc.), como muestra el gráfico adjunto.

Por ello, la necesidad de cumplir los objetivos estratégicos y operativos en la integración y de alcanzar los niveles esperados de valor, han aumentado la necesidad de involucración en las transacciones por parte de las diversas áreas de la organización. Y sin duda, una de ellas es la Función Financiera.

De forma similar a los efectos de la internacionalización, las Direcciones Financieras deben gestionar aspectos tales como la identificación y captura de sinergias por economías de escala en la integración, evaluación de perfiles, desarrollo del proceso de integración de procesos, personas y sistemas, unificación del reporting, asignación de recursos para los equipos de integración y supervisión, etc.

Innovación y desarrollo de nuevas líneas de negocio

La gran mayoría de tendencias coinciden en señalar la innovación como uno de los ejes estratégicos clave para el desarrollo futuro en la mayoría de los sectores. En efecto, tanto desde una perspectiva de mercado, en cuanto a productos y servicios, como desde una perspectiva más interna en modelos de gestión, producción, suministro o distribución, la capacidad de "llegar antes" y de proteger al máximo la innovación ante la competencia constituyen factores claves de éxito para las organizaciones.

En este sentido, las relevantes inversiones y costes asociados a iniciativas de investigación y desarrollo, al lanzamiento de nuevos productos y servicios y, en general, a cualquier iniciativa de innovación es preciso que sean planificadas, ejecutadas y supervisadas bajo criterios económicos y de retorno de la inversión.

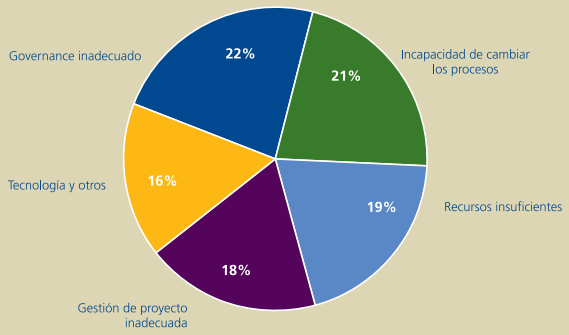
Las Funciones Financieras deben aportar el conocimiento y perfiles precisos para evaluar el impacto en las variables económicas y financieras del negocio que las diferentes iniciativas de innovación presentan y, por otro lado, analizar y supervisar las inversiones, riesgos y retorno asociado a las mismas.

Cambios regulatorios

Las variaciones en el entorno regulatorio en los diferentes países en los que actúan las organizaciones tanto a nivel legal o fiscal como, evidentemente, a nivel financiero y contable deben de ser identificadas y analizadas por la Función Financiera. Esta debe determinar el impacto en la gestión económica y financiera del negocio así como, en su caso, la necesaria adaptación de procesos y sistemas.

En efecto, áreas como las normas internacionales de contabilidad o el cambio al actual Plan General Contable, pueden suponer ejemplos relevantes que precisan de una involucración clara de la Función Financiera. A efectos de anticipar y evaluar las implicaciones en la situación financiero-patrimonial y en la información reportada, derivada del nuevo marco regulatorio.

Causas de fracasos en ejecución de operaciones de fusiones y adquisiciones



Fuente. Deloitte. M&A survey.

05. Impulsar las iniciativas de creación de valor en la organización

La competitividad de los mercados exige a las organizaciones un esfuerzo contínuo en crecimiento y rentabilidad y maximización del retorno de sus inversiones. Las Direcciones Generales están exigiendo a las Direcciones Financieras un rol cada vez más activo en el control y mejora de la rentabilidad, no únicamente en su área, sino en toda la organización. De hecho, en nuestros últimos estudios tanto a nivel nacional como internacional, el control y mejora de la rentabilidad aparece como una de las principales prioridades que los Consejos y Direcciones Generales marcan a la Función Financiera en los próximos años.

¿Por qué Finanzas?

A priori, la coordinación, responsabilidad o supervisión de un programa de mejora de rentabilidad puede ser asignada a diferentes directivos. Sin embargo, cada vez más frecuentemente, las Direcciones Generales suelen asignar esta responsabilidad a la Función Financiera por diferentes razones:

- Aporta la perspectiva más global y completa sobre los elementos que configuran la rentabilidad.
- Integra o, como mínimo, dispone de mayor información y perfiles con capacidad de análisis vinculada a la rentabilidad.
- Gran parte de las problemáticas de rentabilidad de las diferentes áreas, acaban impactando en el área Financiera en el corto o medio plazo (liquidez, capacidad de financiación, política de dividendos, etc.).
- Finanzas impulsa una mayor "cultura económica" y de rentabilidad en la organización.

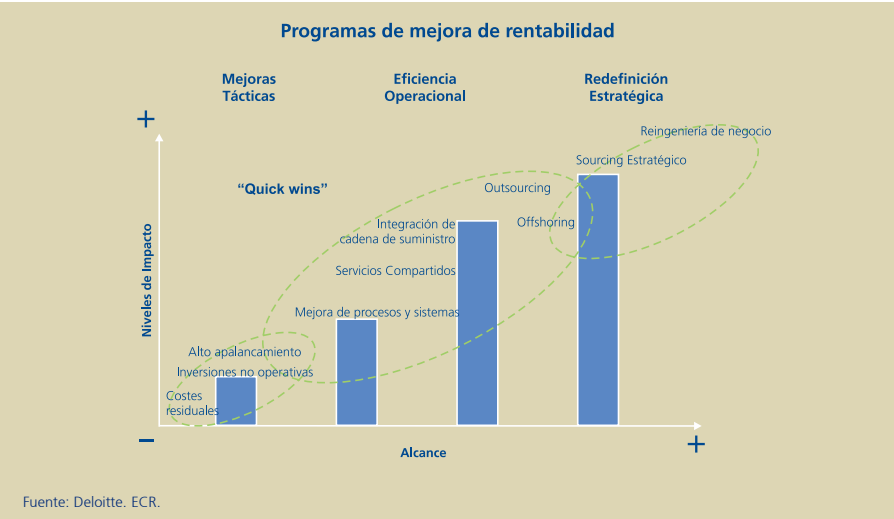
La perspectiva integrada como clave en la eficacia de los programas de mejora de rentabilidad

La responsabilidad final sobre la rentabilidad, costes o eficiencia de cada área organizativa o unidad de negocio corresponde, en primer lugar, a sus correspondientes directivos en la medida que son los que planifican, gestionan y toman las decisiones operativas relativas a su área de forma individual.

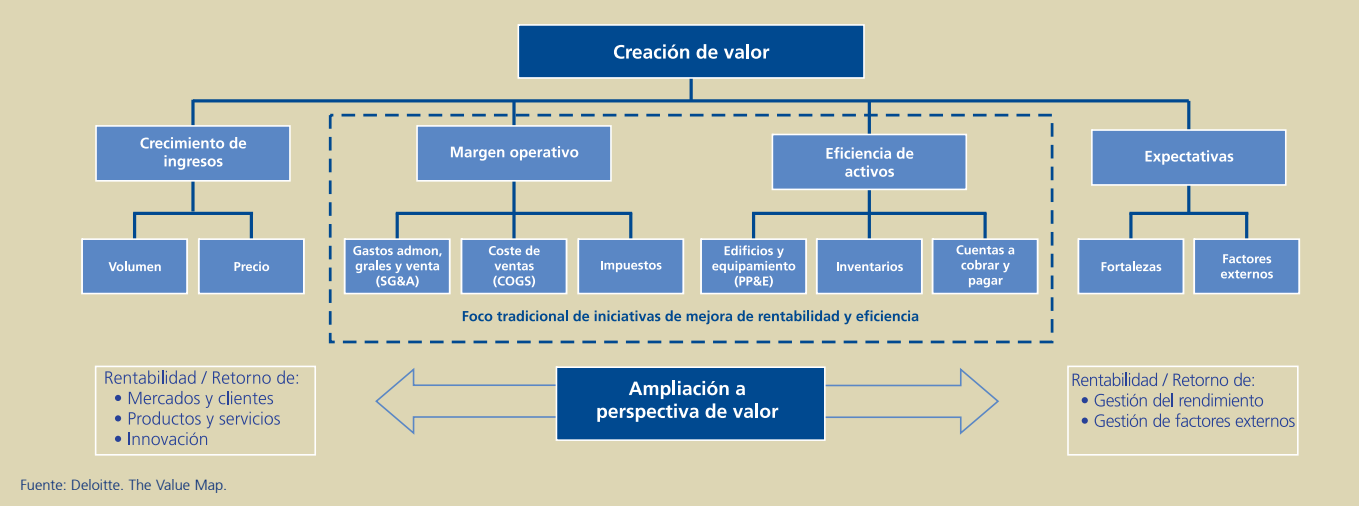
No obstante, la mayor complejidad e interrelaciones en el entorno de negocio y en las organizaciones obliga a que las iniciativas de mejora de rentabilidad para ser eficaces y sostenibles, se desarrollen con una perspectiva integrada y global en las compañías.

Lógicamente, este aspecto no obvia que existan proyectos que, por su propia naturaleza, impacten exclusivamente en un área concreta de la organización. Sin embargo, la tendencia en organizaciones líderes en rendimiento muestra la presencia de programas desarrollados con un enfoque global, considerando la interrelación entre las diferentes áreas, procesos, sistemas y personas de la organización a efectos de impulsar la eficacia y sostenibilidad de las medidas a implantar.

Otra tendencia clara en organizaciones líderes en rendimiento es el desarrollo de programas de mejora de rentabilidad con un alcance global y con una perspectiva de medio y largo plazo. Este aspecto deriva en



Fuente: Deloitte. ECR.



Fuente: Deloitte. The Value Map.

el análisis de rentabilidad en una triple perspectiva, como muestra el gráfico de la página anterior.

- Mejoras tácticas, de impacto bajo y rápida implantación (más centradas en áreas de soporte).
- Mejoras operativas, centradas en la operativa y eficiencia de unidades de negocio, procesos y funciones.
- Mejoras estratégicas, evaluando ámbitos de ahorro con impacto en el núcleo del negocio.

Rentabilidad versus Creación de valor

La conveniencia de establecer una perspectiva integrada y global en iniciativas de mejora de coste, eficiencia, productividad, etc, ha llevado de nuevo a numerosas organizaciones a reactivar un concepto, en ocasiones olvidado, de creación de valor.

Eliminando todo el entramado y complejidades teóricas sobre el concepto, la creación de valor económico constituye, lógicamente, el objetivo final de la Dirección y la organización, pero a su vez la estructura "paraguas" sobre la cual identificar, ejecutar y medir las diferentes iniciativas (estratégicas y operativas) de mejora de rendimiento en la organización.

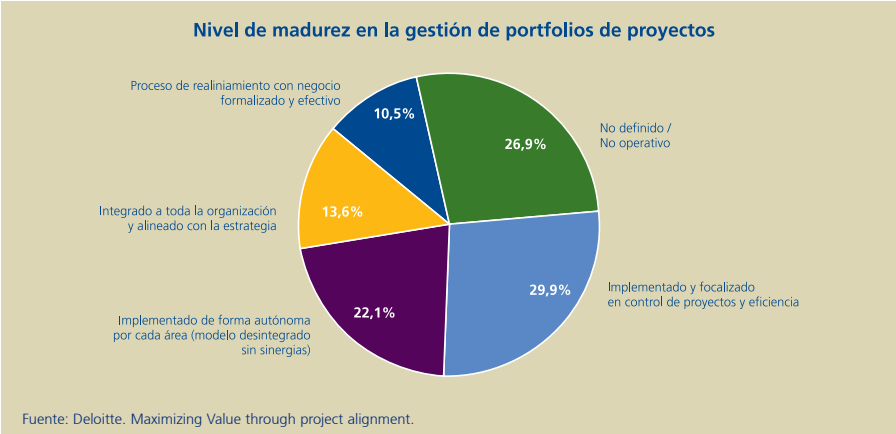
Esta estructura facilita por un lado englobar las diferentes perspectivas de creación de valor (costes, productividad, eficiencia, rentabilidad de inversiones, etc.), y, por otro, identificar y priorizar las diferentes iniciativas en función de una variable común: su aportación al valor de la organización.

El desarrollo de los modelos de gestión de portfolios de proyectos

El creciente desarrollo de programas, como los planes de mejora de rentabilidad, que engloban múltiples iniciativas y que involucran a diversas áreas y recursos, ha implicado el crecimiento progresivo de los modelos de gestión de portfolios de proyectos, como herramientas que, con una perspectiva integrada, permiten una planificación, ejecución y seguimiento eficaz de los mismos en su conjunto.

Las organizaciones que han desarrollado modelos de gestión del portfolio de proyectos centran sus beneficios en una mejor integración de los objetivos globales con la ejecución de los programas e iniciativas específicas, una mejor priorización de proyectos y consiguiente asignación de recursos, así como un seguimiento, eficiencia y medición superior del retorno de cada iniciativa.

Como muestra el gráfico adjunto, la principal tendencia en los próximos años sobre el desarrollo de los modelos de gestión de portfolios se centrará en incrementar y consolidar su alcance (de business unit a total organización), así como ganar flexibilidad para adaptarse más rápido a cambios en la organización.



Fuente: Deloitte. Maximizing Value through project alignment.

06. Consolidar la gestión de riesgos y el control interno

A pesar que la gestión de riesgos y control interno aparece como una de las áreas más maduras en las Funciones Financieras en nuestro país (más del 80% de las organizaciones considera que su nivel de desarrollo es, como mínimo, adecuado como muestra el gráfico adjunto) este ámbito surge como una de las prioridades de trabajo para las Direcciones Financieras españolas en los próximos años.

La gestión global de riesgos y el control interno en las organizaciones no suele ser una responsabilidad directa y exclusiva de las Direcciones Financieras en las organizaciones, sino que compete a todas las áreas de la organización, con la supervisión y control directo de las áreas de auditoría interna, como esquema de trabajo generalizado.

No obstante, es habitual que la Función Financiera en numerosas ocasiones adquiera una posición de mayor protagonismo en la gestión de riesgos y control interno, dada la naturaleza de sus áreas de actuación y una habitual afinidad y sensibilidad mayor hacia aspectos relacionados al control interno de la operativa y a la gestión de riesgos. Otro aspecto que refuerza esta tesis se encuentra en que, independientemente de la naturaleza de los riesgos que se consideren, en caso de materializarse habitualmente tendrán como consecuencia final, en el corto o largo plazo, un impacto de carácter financiero.

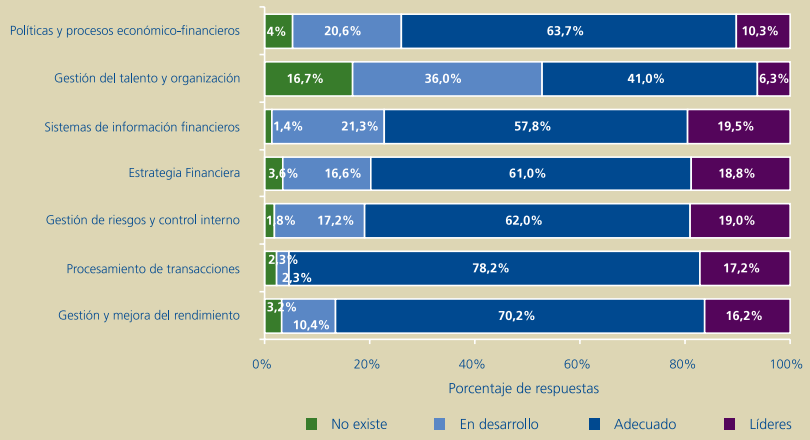
En este sentido, las Direcciones Financieras tienden a desarrollar una doble línea de actuación. Por un lado, consolidar y mejorar la gestión de riesgos y control interno que, específicamente, impactan en la Función Financiera y, por otro, impulsar y mejorar el entorno global de gestión de riesgos y de control interno de la organización en su conjunto que, en último extremo, puede llegar a impactar a la posición financiera del negocio.

La gestión integrada como respuesta al impacto de los riesgos en la creación de valor

Deloitte desarrolló un estudio a nivel internacional sobre la relación entre la creación de valor y la gestión de riesgos con información de cerca de 1000 compañías, concluye que más del 80% de las organizaciones que habían tenido pérdidas en su valor, estaban expuestas a diferentes tipologías de riesgo y la Dirección había errado en la identificación y gestión de las interdependencias entre la diferente tipología de riesgos. En el pasado, numerosas organizaciones han utilizado modelos de riesgos excesivamente sencillos, focalizados en ámbitos muy operativos y sin considerar la interrelación entre los diferentes riesgos, así como modelos de control interno más centrados en la identificación ex post de la problemática que en un enfoque preventivo.

En la actualidad, las organizaciones están acentuando el desarrollo de modelos de gestión de riesgos más sofisticados, globales e integrados que permitan identificar y evaluar los riesgos a nivel individual, así como las interrelaciones entre los mismos a efectos de poder desarrollar planes de control interno más eficaces y con mayor capacidad de anticipación.

Nivel de desarrollo de las áreas de actuación de la Función Financiera



Fuente: Deloitte-El País 2007. La Transformación de la Función Financiera. Barómetro de Empresas.

Los riesgos estratégicos y los riesgos externos son la prioridad

El informe COSO establece una clasificación de riesgos centrado en cuatro categorías:

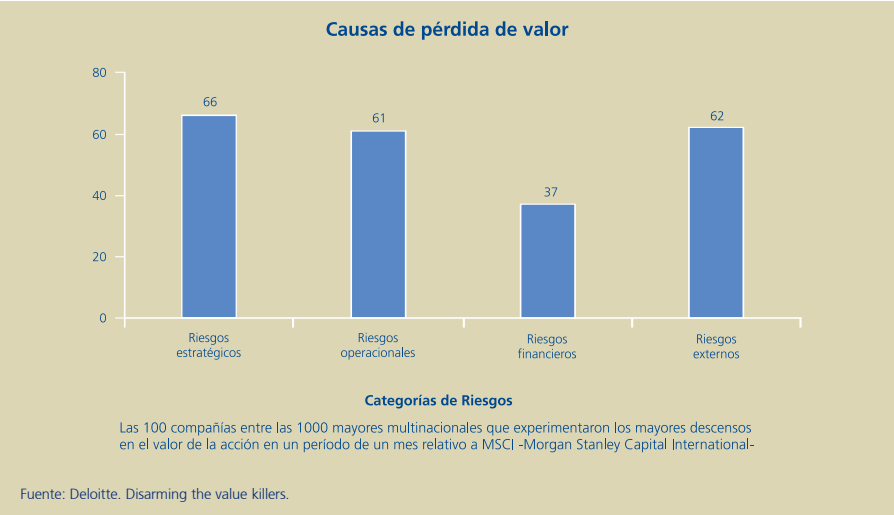
- **Riesgos estratégicos:** caídas de la demanda, pérdida de cuota de mercado, incumplimiento de objetivos en fusiones y adquisiciones, etc.
- **Riesgos operativos:** caídas de nivel de servicio a clientes, incumplimiento de planes de producción, incremento de costes, etc.
- **Riesgos financieros:** exposición inadecuada a riesgos de tipo de cambio, cobertura de tipos de interés, incremento de morosidad, etc.
- **Riesgos externos:** cambios imprevistos de regulación, crisis sectoriales, inestabilidad económica y política en países en los que existen filiales, etc.

Los riesgos de carácter estratégico y externo son, según las conclusiones del último estudio desarrollado por Deloitte, los principales responsables de la pérdida de valor de las organizaciones. Evidentemente, y en la medida que dichos riesgos son sobre los que las organizaciones tienen una menor capacidad de actuación (por su carácter externo), son los más complejos en gestionar.

Pero, por este motivo y por su criticidad, son a los que las organizaciones están dedicando mayor esfuerzo en la remodelación de sus modelos de gestión de riesgos y control interno.

La obligación *sine qua non* de las Direcciones Financieras: la gestión de riesgos financieros

Independientemente de su papel como impulsor en una adecuada gestión de riesgos y control interno en el conjunto de la organización, la Dirección Financiera tiene una responsabilidad ineludible sobre la mejora de este ámbito en su área específicamente. Factores como la globalización de los mercados, tanto a nivel de negocio como estrictamente financiero, los cambios regulatorios, la mayor complejidad de las transacciones o la mayor transparencia de información, está obligando a las Direcciones Financieras a adecuar sus modelos de gestión de riesgo y control interno.

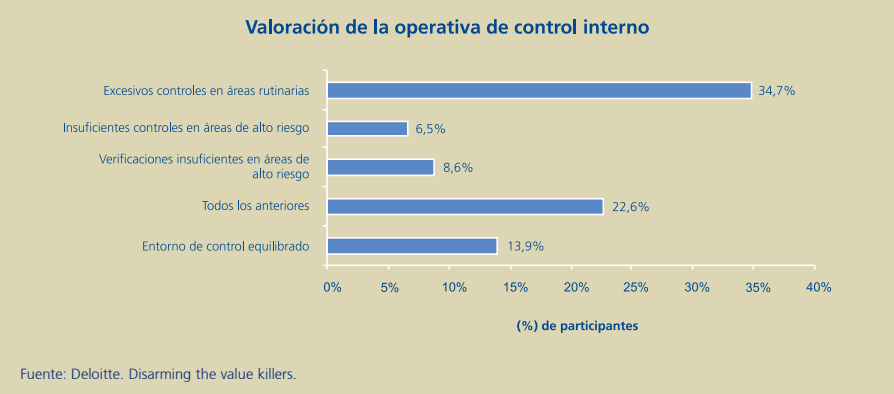


Por ello, áreas como el análisis de evolución y tendencias de mercados financieros, la gestión de riesgos en tipos de interés y cambio, la estrategia de coberturas financieras, el cumplimiento normativo y la integridad y seguridad de la información se han convertido en ámbitos prioritarios en la agenda de las Direcciones Financieras.

Optimizar la eficiencia de los modelos de control interno

Una de las áreas de mejora que habitualmente surgen en referencia a los modelos de control interno, no únicamente por parte de la Dirección Financiera sino también por parte de otras áreas, es la burocratización y ralentización de las operaciones que en ocasiones pueden producir y, por tanto, el negativo impacto sobre la eficiencia de la organización, además del excesivo coste que genera su mantenimiento. Esta situación puede generar la existencia de dos objetivos contrapuestos (cumplir la normativa y reducir costes en la gestión del control interno) que, en ocasiones, puede derivar en un inadecuado debilitamiento de los modelos de control en las organizaciones.

Este hecho está derivando en una continua racionalización de los modelos de control interno que, partiendo de la estructura y priorización de riesgos, focalice las medidas en los riesgos más relevantes, simplificando la gestión en aquellos riesgos menos significativos, potenciando el uso de los sistemas de información en la gestión de control interno.



07. Atraer y retener el talento en las áreas financieras

En el proceso de cambio de la Función Financiera, con un incremento de sus responsabilidades y una mayor focalización en roles cercanos al negocio, la dimensión de recursos humanos juega un papel crucial en dos vías:

- La Dirección Financiera debe de asegurarse de la existencia de perfiles y competencias adecuados para abordar con garantías sus nuevas responsabilidades y apoyar con solvencia al resto de áreas.

- El nuevo marco de responsabilidades puede fortalecer el atractivo de Finanzas como carrera profesional en la lucha por la captación y retención del talento.

A pesar de la criticidad del factor humano en el éxito de la Función Financiera futura, las Direcciones Financieras en España reconocen que todavía la gestión del talento es el área con un menor nivel de madurez en sus organizaciones. De hecho, como muestra el gráfico de la página 16, más del 50% de compañías establecen que la gestión del talento no ha alcanzado un nivel adecuado en la Función Financiera. Esta situación sin duda, convertirá el factor humano en una de las prioridades de las agendas de las Direcciones Financieras en los próximos años como condición *sine qua non* para permitir afrontar con garantías sus nuevas funciones y responsabilidades.

Identificar y atraer el talento en un mercado de oferta cada vez más estrecho

La evolución demográfica en los últimos años así como la tendencia futura, especialmente en Europa y Norteamérica, muestra una desaceleración significativa en la natalidad, con el consiguiente impacto en el número de estudiantes en las Universidades y Escuelas de Negocio y, por tanto, en la dimensión del mercado de oferta de las empresas. Este aspecto generará evidentemente, no sólo una mayor complejidad y restricciones en el acceso al factor humano, sino también un encarecimiento en la selección de profesionales para la Función Financiera.

Adicionalmente, se debe de considerar que las restricciones en la oferta no únicamente serán aplicables al mercado universitario, sino también impactarán a un mercado más complejo como es el mercado de profesionales con experiencia.

Un reto adicional y, si cabe, más relevante, es convertir Finanzas en un destino atractivo para los universitarios. Un estudio de investigación realizado por Deloitte a nivel internacional con más de 600 compañías muestra como aproximadamente el 40% de organizaciones considera que los universitarios no valoran Finanzas como un área interesante para proyectar su carrera profesional en el medio plazo.

En este sentido, tres de cada cuatro Directores Financieros consideran que la imagen y el branding del Grupo es la mejor estrategia para atraer el talento a la Función Financiera, mientras que sólo uno de cada tres considera que el principal argumento es la propia área financiera.

El desarrollo profesional como clave en la retención del talento en Finanzas

Si la identificación y atracción del talento será en los próximos años un área de trabajo clave para las Direcciones Financieras, garantizar que ese talento se retenga y desarrolle en el área Financiera será un reto de igual relevancia.

En este sentido, a pesar que nuestro último estudio apunta a la falta de desarrollo en la carrera profesional como la primera causa por las que los profesionales abandonan su puesto de trabajo en áreas financieras, el mismo

estudio señala que prácticamente una de cada dos compañías reconoce no desarrollar iniciativas específicas en gestión y retención del talento en puestos financieros.

En referencia a nuestro país, las iniciativas de desarrollo profesional (como programas de desarrollo competencial, programas de rotación, definición de carreras profesionales, programas de tutoría o incentivos para formación) que en la actualidad todavía no gozan de un nivel de madurez relevante (prácticamente un 40% de organizaciones no las consideran desarrolladas a un nivel adecuado), ganarán relevancia en los próximos años.

Aportación de talento financiero a otras áreas

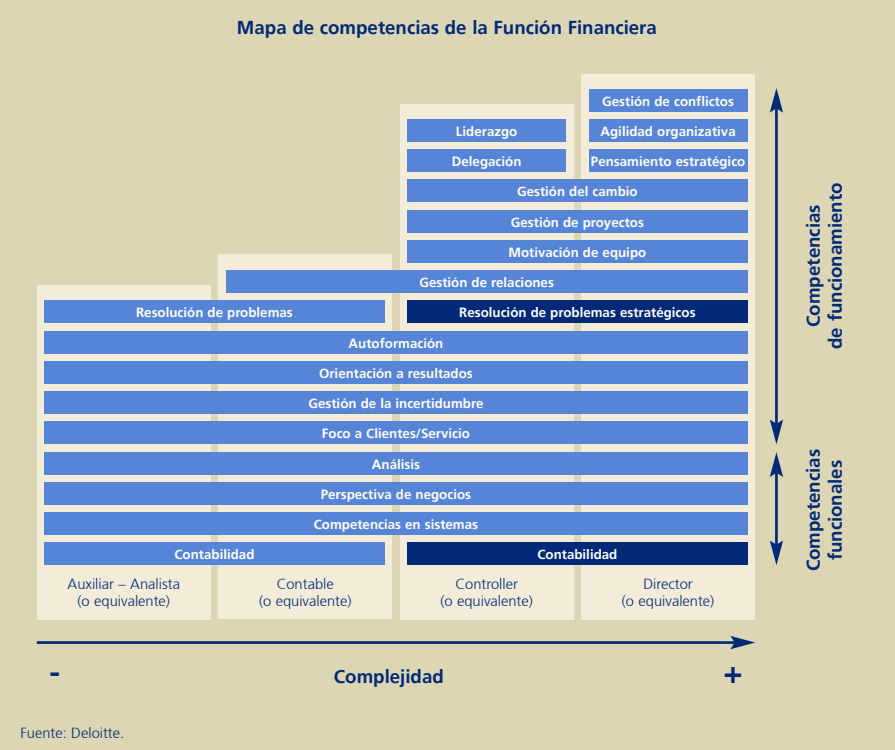
Otra área de trabajo valorada significativamente por los profesionales financieros es la existencia de programas de rotación horizontal que posibiliten desarrollar su carrera en otras áreas de la organización, fuera del entorno financiero. A pesar que estos programas generan, a priori, una pérdida de recursos y competencias en el área financiera, tienen la ventaja que facilitan la difusión de una mayor cultura financiera en el resto de la organización.

Esta tendencia ha generado un mayor esfuerzo en la definición de los planes de carrera, la identificación de altos potenciales y los planes de sucesión para garantizar una transición sin traumas en el seno de la Función Financiera y evitar la pérdida relevante de talento.

Cubrir los gaps en competencias y perfiles para alinear Finanzas con la creación de valor

Una de las tendencias claras en las funciones en las áreas financieras, comentada en otros apartados del informe, es la simplificación de roles de administración y el incremento de responsabilidades y funciones más cercanas al negocio y a la creación de valor a la organización. Esta tendencia, evidentemente impacta de forma directa en el modelo de recursos humanos de la Función Financiera ante la necesidad de revisar y adecuar los perfiles y competencias a las nuevas exigencias del área y de la organización en su conjunto.

En este sentido, nuestro último estudio sobre la gestión del talento en la Función financiera revela como una de cada dos organizaciones considera que no posee en la actualidad las competencias adecuadas para desarrollar las funciones de más valor añadido, más vinculadas al negocio, es decir, funciones asociadas a los roles de estratega y catalizador de la Función Financiera. En este sentido, las competencias con mayor nivel de gap son las relativas a gestión del cambio, perspectiva de negocio y gestión estratégica.



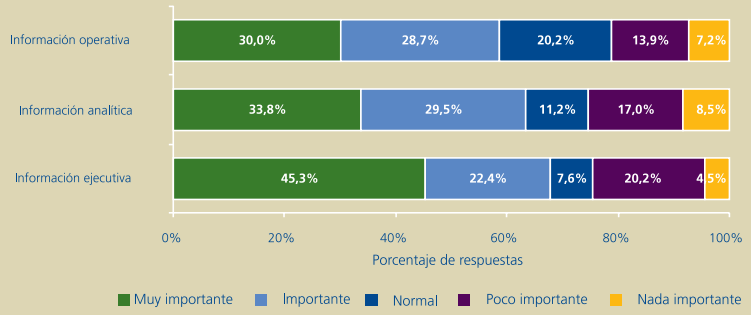
Fuente: Deloitte.

08. Garantizar la calidad y efectividad de la información de gestión

Numerosas Direcciones Financieras no pueden proveer, ni mucho menos analizar, la información de gestión y de toma de decisiones que requieren los Consejos, la Alta Dirección o las áreas de negocio con los niveles de fiabilidad, calidad y eficacia requeridos. Este hecho obliga a invertir un tiempo relevante en procesos de análisis, reconciliación y construcción de información y reportings a través de las "múltiples versiones de la realidad" que provienen de procesos y sistemas heterogéneos y desintegrados.

Las Direcciones Financieras españolas establecen la falta de información fiable y a tiempo para la gestión y la toma de decisión como una de las principales barreras para la mejora de la Función Financiera (a nivel nacional e internacional, cerca del 50% de las compañías lo catalogan como un área crítica y que genera graves problemáticas). Por este motivo, las Direcciones Financieras están convencidas del retorno derivado de la inversión en mejorar la información de gestión, en términos de calidad, cantidad y tiempos de obtención debido a su positivo impacto en la mejora de los procesos de toma de decisión, planificación y seguimiento. Otros factores como la regulación (Gobierno Corporativo, ley Sarbanes Oxley, cambios derivados del Nuevo Plan General Contable, …) enfatizan la necesidad de focalizar esfuerzos en este ámbito.

Importancia de los diferentes tipos de información



Fuente: Deloitte-El País 2007. La Transformación de la Función Financiera. Barómetro de Empresas.

La información vinculada a la toma de decisión como prioridad

La información de gestión de una organización habitualmente se clasifica en tres categorías:

1) Información ejecutiva, vinculada a la toma de decisión.

2) Información analítica, dirigida a analizar y explicar en detalle resultados y desviaciones.

3) Información operativa, utilizada para la gestión del día a día en las organizaciones.

Como indica el gráfico adjunto, para las compañías españolas, la relevancia de la información es menor en el caso de la información operativa, media en información analítica y mayor en el caso de la información ejecutiva. Este hecho, además de mostrar la prioridad de las Direcciones Financieras hacia la información más crítica en la gestión del negocio, focaliza la atención hacia el ámbito en el que el entorno de procesos, funciones y sistemas es más heterogéneo en las organizaciones habitualmente.

Focalizando los recursos a funciones de valor añadido

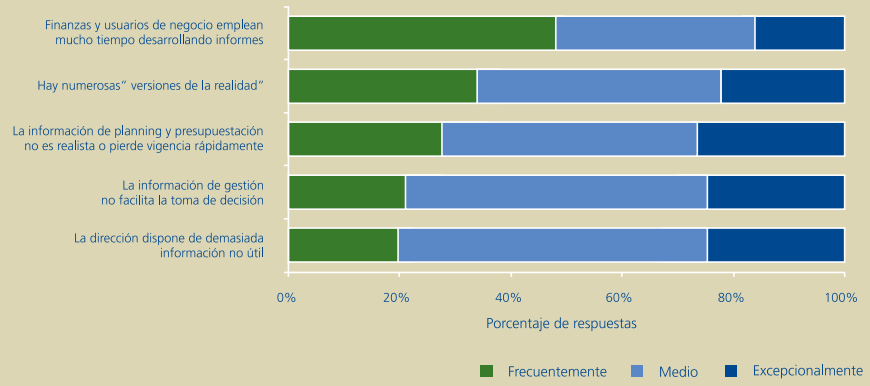
Uno de los principales problemas de las Funciones Financieras actuales son los cuellos de botellas generados en las fechas de reporting en las que un número relevante de los recursos se centra en preparar, construir y reportar a la organización o al mercado los diferentes informes de gestión requeridos. Asimismo el resto de áreas de las organizaciones a menudo señalan problemas similares respecto al tiempo y recursos involucrados en la preparación y gestión del reporting.

Este aspecto genera, además de mayores riesgos en la fiabilidad de la información reportada, una menor eficiencia en el proceso y la focalización de los recursos en funciones de bajo valor añadido (preparación del reporting, conciliación de datos, verificación) y la falta de tiempo en las actividades de mayor valor (análisis de la

información, seguimiento, control, etc.). En este marco, uno de los retos de la Función Financiera es la mejora de de los procesos de gestión de información a efectos de focalizar sus recursos a funciones de mayor valor a la organización y el negocio y solventar las principales problemáticas de Consejos y la Dirección general en este campo (ver gráfico adjunto).

En esta línea, aproximadamente un 60% de las organizaciones están convencidas que la mejora de la calidad de información repercutirá de forma directa en ahorros directos derivados de la mayor eficiencia del personal.

Problemáticas en gestión de la información. La perspectiva de la Alta Dirección



Fuente: Deloitte. IQ Matters: Senior Finance and IT executives seek to boost Information Quality.

La mayor responsabilidad de la Dirección Financiera en la información de gestión de la organización

Una de las tendencias claras, especialmente en compañías catalogadas como líderes en rendimiento, es un papel más activo por parte de las Direcciones Financieras en la gestión de información, tanto financiera como no financiera. Evidentemente, las Direcciones Financieras no actuarán como responsable último de la información no financiera en términos de gestión, pero sí, cada vez más, sobre su calidad e integridad respecto a la financiera que, en última instancia, unifica, analiza y comunica al entorno los resultados de la organización.

La justificación deriva de la necesidad por parte de las Direcciones Generales de que converja la gestión de información en un área única a efectos de garantizar la integridad y coherencia de la información de toma de decisión utilizada en toda la organización y, en segundo lugar y todavía más importante, reportada al mercado (cuentas anuales, mercados bursátiles, etc.).

Uno de los grandes retos sobre la gestión de la información es superar el menor nivel de satisfacción y confianza que la información no financiera, de carácter operativo, genera en las organizaciones. En efecto, uno de nuestros últimos informes revela que los Consejos y la Alta Dirección valoran mejor la calidad de la información financiera que la operacional (sólo un 2% valora la información financiera como deficiente, mientras que áreas como satisfacción de clientes, innovación o personal son consideradas deficientes entre un 20% y un 30% de las organizaciones). Este aspecto está generando un mayor nivel de integración en los modelos de información y reporting y un mayor alineamiento de los procesos de las diferentes áreas en la gestión de la información.

El partnership entre IT y Finanzas. Una necesidad ante la exigencia de mayor calidad de información en las organizaciones

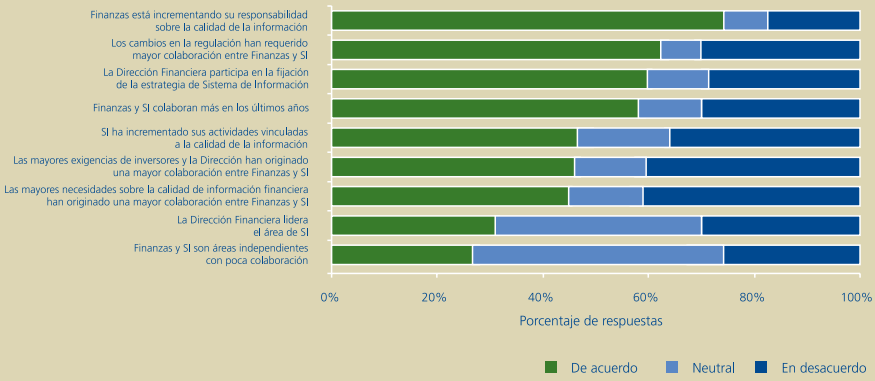
Prácticamente el 45% de organizaciones en el último estudio realizado por Deloitte sobre la gestión de la información en áreas financieras, considera que el principal problema en este ámbito es la existencia de sistemas y procesos desintegrados. Adicionalmente, los crecientes requerimientos de los Consejos y las Direcciones y el impacto de nuevas regulaciones (normas internacionales de contabilidad, Basilea, ley Sarbarnes Oxley, etc) han implicado un aumento en la exigencia de la calidad y cantidad de información de gestión en los últimos años.

Todo ello está derivando en una tendencia creciente a una mayor relación y trabajo conjunto entre las áreas de Finanzas y Sistemas a efectos de mejorar de forma coordinada la gestión de la información corporativa, tanto desde la óptica de procesos como de sistemas.

Para conseguir una colaboración eficaz entre las dos áreas, uno de los aspectos clave es la necesidad de poseer perfiles en ambas áreas con un conocimiento y perfiles adecuado de la operativa y dinámica del otro departamento.

Por ello una de las tendencias relevantes en la Función Financiera es el desarrollo de perfiles con competencias tecnológicas adecuadas que permita un diálogo y colaboración eficaz con el área de sistemas de información.

Tendencias en la relación entre Finanzas y Sistemas de Información



Fuente: Deloitte. IQ Matters: Senior Finance and IT executives seek to boost Information Quality.

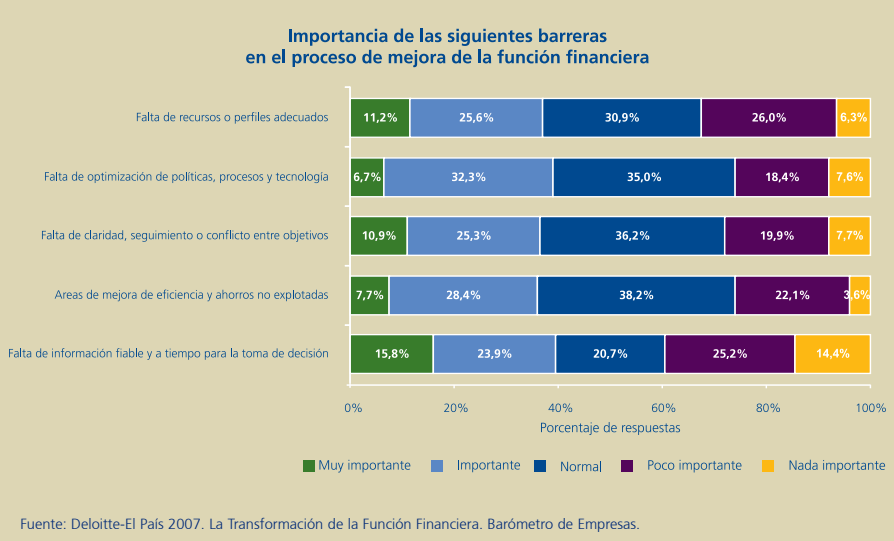
09. Continuar optimizando la gestión de back office

Una de las principales barreras que las Direcciones Financieras establecen para mejorar la aportación de Finanzas al negocio y a la organización, es optimizar las políticas, procesos y sistemas financieros, para mejorar los niveles de eficiencia, calidad y costes de la Función, como muestra el gráfico adjunto.

Esta conclusión es consistente con las mayores exigencias por parte de las Direcciones Generales para que Finanzas desarrolle un papel más relevante en áreas de mayor valor añadido al negocio y con mayor impacto estratégico, lo que implica optimizar las funciones y actividades de carácter más administrativo y menos críticas. Adicionalmente a este aspecto, la propia presión competitiva del entorno obliga a una reevaluación permanente de la estructura de costes a efectos de identificar sinergias y bolsas de ahorro.

Continuación de los esfuerzos en racionalización y simplificación de los procesos transaccionales

A pesar que, el área de soporte y de back office, ha sido de forma histórica uno de los primeros ámbitos a los que apuntan los programas de reducción de costes, durante los próximos años se seguirán dedicando esfuerzos a continuar optimizando su gestión.



Fuente: Deloitte-El País 2007. La Transformación de la Función Financiera. Barómetro de Empresas.

Las tendencias marcan un aumento progresivo de la estandarización de los procesos transaccionales, así como al desarrollo de modelos de medición a través de métricas que permitan identificar los niveles de rendimiento actuales y los objetivos futuros de mejora de los diferentes procesos en términos de coste, eficiencia, eficacia y calidad. La operativa de los modelos de medición se aplica a partir de una priorización de los diferentes procesos en función de su dimensión (el nivel de recursos y tiempos involucrados), costes involucrados o criticidad en términos de riesgo y eficacia para el área o la organización.

Adicionalmente, otro ámbito consolidado y que se seguirá desarrollando en el futuro es la aplicación de benchmarking (tanto interno, entre compañías o unidades de negocio del Grupo) como externo (inter compañías) en la medida que los procesos se convierten en más homogéneos y se consolidan y perfeccionan los modelos de medición en las organizaciones.

La tecnología, una dimensión a continuar trabajando en el futuro

Independientemente de los esfuerzos relevantes en inversión y tiempo que las Funciones Financieras han realizado en materia de sistemas de información en los años pasados, la tecnología seguirá siendo en los próximos años uno de los ejes relevantes sobre los que sustentar mejoras de eficiencia y reducción de costes en Finanzas.

No obstante, las organizaciones están prestando una mayor atención al análisis de la relación coste-beneficio de los proyectos de implantación de nuevas soluciones. El incumplimiento de expectativas y los excesos en las previsiones de plazos e inversiones en numerosos procesos de implantación han originado que las organizaciones analicen con mayor detenimiento las soluciones y enfoquen los proyectos con un mayor componente funcional, centrado más en los requerimientos de negocio y procesos y no abordándolos con una perspectiva polarizada en tecnología.

Algunas de las tendencias principales para los próximos años en relación a áreas de mejora de eficiencia vinculadas a la tecnología son las siguientes:

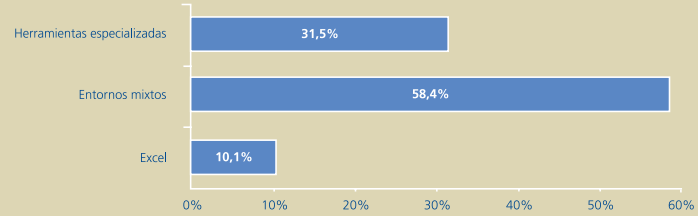
- Continuación de los procesos de integración y unificación en los sistemas financieros de los Grupos para facilitar la homogeneización de procesos y un mayor control en el cumplimiento de normativas.

- Desarrollo acelerado de soluciones vinculadas a la planificación, presupuestación y reporting a efectos de mejorar el tiempo y calidad la información ejecutiva e incrementar el soporte en sistemas de funciones desarrolladas por el personal.

- Reducción del uso de hojas de cálculo en procesos y reporting financiero. Como ejemplo, en España más de un 50% de organizaciones soporta parcialmente su entorno de reporting y consolidación en hojas de cálculo.

- Incremento en la aplicación de soluciones vinculadas a la gestión colaborativa con clientes y proveedores, así como a los flujos de información y documentación en la organización (gestión documental y de contenidos, facturación electrónica, etc.).

Herramientas utilizadas en el proceso de consolidación y reporting



Fuente: Deloitte-El País 2007. La Transformación de la Función Financiera. Barómetro de Empresas.

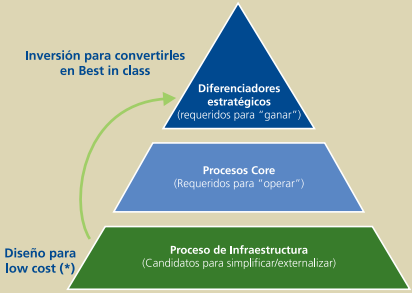
Los Centros de Servicios Compartidos y la externalización se consolidan como modelos eficaces de mejora de eficiencia y costes en el ámbito transaccional

La continua presión para optimizar los procesos transaccionales a través de la concentración y homogeneización de las actividades ha generado y seguirá generando en los próximos años un constante desarrollo de los centros de Servicios Compartidos como modelo de gestión eficaz para mejorar la eficiencia y calidad de servicio en aquellas funciones que sean comunes en la organización o que, por su nivel de riesgo o relevancia, deban de ser gestionadas por un centro única.

Aun considerando que la implantación de un Centro de Servicios Compartidos *strictus sensu* aconseja cumplir un conjunto de condiciones, entre ellas, disponer de un volumen mínimo de negocio y de transacciones a gestionar, la mayoría de conceptos que subyacen en su aplicación sí que se están incorporando de forma paulatina en los modelos operativos de la Función Financiera. Todo ello, a efectos de mejorar los niveles de eficiencia, coste y servicio al resto de áreas: incremento de centralización, niveles de servicio con las áreas, gestión por procesos, métricas de gestión de rendimiento, etc.

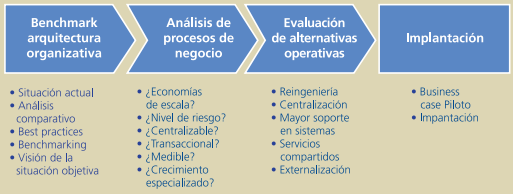
Por otro lado, la externalización continúa y continuará siendo una solución con capacidad de desarrollo para aquellas compañías que precisen estructuras flexibles de gestión en determinadas funciones al igual que para organizaciones con una estructura de costes elevada en los procesos *non core*.

Análisis de la arquitectura organizativa en servicios compartidos y externalización



(*) Manteniendo equilibrio con nivel de servicio, control y eficacia

Modelo de decisión de Servicios compartidos / Externalización
El objetivo es identificar oportunidades de simplificación organizativa de alto valor en las diferentes áreas funcionales. Los procesos de negocio son evaluados para identificar alternativas operativas (centralización, externalización, etc.).



- Situación actual
- Análisis comparativo
- Best practices
- Benchmarking
- Visión de la situación objetiva

- ¿Economías de escala?
- ¿Nivel de riesgo?
- ¿Centralizable?
- ¿Transaccional?
- ¿Medible?
- ¿Crecimiento especializado?

- Reingeniería
- Centralización
- Mayor soporte en sistemas
- Servicios compartidos
- Externalización

- Business case Piloto
- Impantación

Fuente: Deloitte.

10. Adecuar la estrategia financiera al negocio

El actual dinamismo de los mercados y del entorno de negocio obliga a las organizaciones a adecuar de forma ágil y eficaz su estrategia financiera para garantizar la mejor estructura e instrumentos de financiación para ejecutar su estrategia de negocio y sus operaciones. La Función Financiera es la responsable de estructurar los fondos para financiar de forma óptima la estrategia y las operaciones a través de capital o deuda y de gestionar todos los riesgos adyacentes a su estructura (tipo de cambio o el tipo de interés, cumplimiento de covenants, …).

La estrategia financiera debe tener como objetivo principal financiar de forma óptima los distintos activos y recursos necesarios para la operativa, así como las futuras inversiones previstas en su estrategia y plan de negocio con el objetivo final de maximizar la creación de valor para el accionista.

El apalancamiento financiero como fuente de creación de valor

Como es conocido, el uso de las fuentes de financiación externas aportan valor a las empresas a través del apalancamiento financiero, siempre y cuando resulte más barato financiar un activo o inversión a través de financiación ajena que con recursos propios y el rendimiento que se obtenga de la inversión realizada (ROI) sea superior al coste del capital utilizado para financiarla. Si por ejemplo la deuda que se destina para la compra de un activo se repaga mediante los flujos generados por éste mismo, el accionista dispondría de una fuente de flujos de caja sin tener que destinar recursos propios a dicha inversión. La rentabilidad del propio activo (ROA) permitiría repagar su deuda y generar flujos de caja adicionales. Lo cual genera un efecto amplificador de la rentabilidad del accionista (ROE) que adicionalmente mejoraría, dada la deducibilidad fiscal de los intereses financieros derivados de dicha financiación.

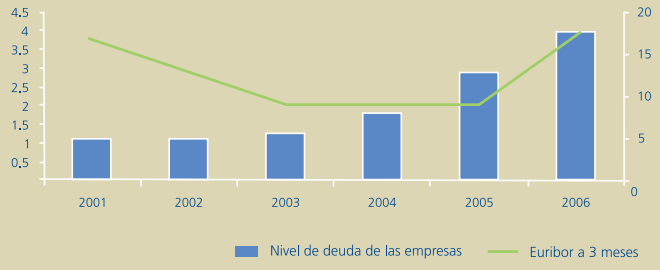
La Función Financiera debe evaluar en detalle la estrategia financiera, las implicaciones que conlleva establecer los diferentes instrumentos de financiación a efectos de optimizar el coste de los recursos del pasivo y mantener un perfil de riesgo adecuado a su actividad y asumible por los accionistas. El uso de la deuda como instrumento de financiación puede permitir aminorar el coste de los recursos y planificar de forma más efectiva el flujo de caja de una empresa. Contar con una estructura de financiación adecuada supone adicionalmente establecer plazos de pago más adecuados a la generación de caja y necesidades operativas de la empresa y mejorar la planificación de los recursos necesarios para llevar a cabo las operaciones, inversiones y proyectos enmarcados en el plan estratégico y de negocio de la compañía.

El creciente peso de la financiación vía deuda

Desde una perspectiva general, y como muestra el gráfico adjunto, las organizaciones españolas han incrementado de forma progresiva en los últimos ejercicios sus niveles de endeudamiento como instrumento de financiación de sus operaciones. Esta tendencia, considerando, lógicamente, las situaciones de los mercados financieros y los niveles de riesgo de los diferentes negocios y sectores, se ha consolidado en nuestro país en la medida que las organizaciones se han sentido cada vez más atraídas por el impacto positivo en la generación de valor que conlleva el endeudamiento.

Una estructura de deuda adecuada debe permitir que la compañía "respire" y para ello es importante acomodar el calendario de pagos a la generación prevista de

España. Endeudamiento empresarial y tipos de interés



Fuente: BDE.

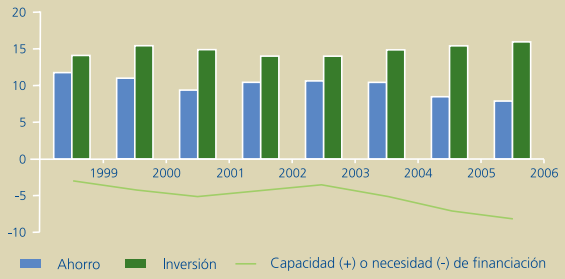
ingresos y que la deuda financie el gap que se produzca entre ambos. Cómo es conocido, la división de la financiación externa a corto y largo plazo permite adecuar las fuentes de financiación con los activos que se pretenden financiar. Los pagos vinculados a activos que implican inversiones relevantes como la adquisición de una empresa (crecimiento inorgánico) o la compra de activos fijos (crecimiento orgánico) se acomodan en el tiempo a la generación de flujos y, en consecuencia, se financian con deuda a largo plazo.

Del mismo modo, los activos más líquidos, según su naturaleza, suelen ser pagados a través de la caja generada o con financiación bancaria o de proveedores a corto plazo.

Las estrategias de crecimiento no se optimizarían de realizarse sobre la base únicamente de recursos propios, dado el mayor coste que en numerosas ocasiones conlleva. Como se observa en el primero de los gráficos adjuntos, las óptimas condiciones de financiación bancarias que ha habido en los últimos años han impulsado a las empresas a incrementar sus inversiones financiadas con deuda en detrimento de su ahorro.

En efecto, el bajo coste financiero del endeudamiento bancario ha hecho de éste la principal fuente de financiación utilizada en las operaciones corporativas. En este mismo sentido, el segundo de los gráficos adjuntos muestra como las mayores operaciones de financiación realizadas por distintos bancos entre 2005 y 2006 se han financiado de promedio con una estructura de deuda que representa el 80% del importe de la inversión objeto de la financiación. Asimismo, en este entorno de bajos tipos de interés, se ha propiciado el uso del endeudamiento financiero en las operaciones de adquisiciones corporativas, provocando un aumento del apalancamiento financiero de las empresas y, consecuentemente, la correlación de sus riesgos con el de los mercados de capitales, lo que hace necesaria una mayor atención a la estructuración de los pasivos y a su política de financiación.

Estructura financiera. Empresas no financieras



Fuente: BDE.

El uso creciente de los mercados de capitales

Aunque la financiación a corto, vinculada al día a día de las operaciones, es de mayor recurrencia y más conocida para la mayoría de Direcciones Financieras, es esencial que se conozcan en profundidad los instrumentos de financiación y cobertura de riesgos a largo plazo, a efectos de identificar soluciones a las problemáticas de corte estructural, minimizando la carga administrativa y colocando a la compañía en una mejor situación financiera de cara al mercado. Cada vez más, estas soluciones vienen de la mano de los Mercados de Capitales.

Este tipo de operaciones que suponen también un determinado importe mínimo dependiendo de si es una reestructuración, una adquisición o la financiación de un activo concreto, ya sea dentro o fuera de balance, son estructuradas por una serie de entidades financieras que comparten así los riesgos y garantías de la misma. El montante puede estar asegurado por varias entidades como "Club Deal" o que una o varias entidades aseguren el 100% de la misma para posteriormente cederlo en participaciones mas pequeñas a otras entidades financieras. Estas estructuras generan diversas ventajas:

- Estructura hecha a la medida, en muchos aspectos, para cada cliente y tipo de operación.
- Dota a la compañía de una correcta estructura de financiación para el medio/largo plazo.
- Reduce notablemente el pool bancario de la compañía redundando en un descenso de la carga administrativa y una mejora en el control de las necesidades de tesorería.
- La financiación podría ser utilizada por distintas empresas de un mismo grupo.

Puesto que los mercados financieros se han consolidado como una alternativa clave para gestionar una empresa de manera óptima, es esencial que las Direcciones Financieras conozcan en detalle su funcionamiento y estén informados de su evolución y expectativas futuras. Es preciso anticipar qué financiar, con qué estructura y gestionar con los bancos las garantías y a precios, teniendo siempre en cuenta la coyuntura económica del momento: restricción o bonanza de la concesión de créditos, evolución prevista de tipos de interés y de cambio entre otros factores a considerar.

Si desea información adicional, por favor, visite www.deloitte.es

Deloitte presta servicios de auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y asesoramiento en transacciones corporativas a entidades que operan en un elevado número de sectores de actividad. La firma aporta su experiencia y alto nivel profesional ayudando a sus clientes a alcanzar sus objetivos empresariales en cualquier lugar del mundo. Para ello cuenta con el apoyo de una red global de firmas miembro presentes en 140 países y con 150.000 profesionales que han asumido el compromiso de ser modelo de excelencia.

Los profesionales de Deloitte comparten una cultura de colaboración basada en el compromiso mutuo, en la integridad y en la aportación de valor al mercado y a los clientes, apoyándose para ello en la riqueza derivada de la diversidad cultural y el aprendizaje continuo obtenido de nuevas experiencias y desafíos y que contribuyen, asimismo, al desarrollo de su carrera profesional. Los profesionales de Deloitte contribuyen a cumplir con la responsabilidad de la firma, generando confianza en el mercado y logrando un impacto positivo entre sus grupos de interés.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu (Swiss Verein) y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad independiente. En www.deloitte.com/about se ofrece una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu y sus firmas miembro.

Copyright © 2008 Deloitte S.L. Todos los derechos reservados.

Reservados todos los derechos. El contenido de esta publicación no puede ser total ni parcialmente reproducido, transmitido ni registrado por ningún sistema de recuperación de información, de ninguna forma ni a través de ningún medio o soporte, sin el previo consentimiento por escrito de los titulares del copyright. Deloitte no se hace responsable del uso que de esta información puedan hacer terceras personas. Nadie puede hacer uso de este material salvo autorización expresa por parte de Deloitte.

Diseñado y producido por CIBS, Dpto. Comunicación, Imagen Corporativa y Business Support.

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu