



Transformación de la
función de Finanzas


Hacia la rentabilidad y el crecimiento

Por: Manuel Hinojosa



3 Estructura
Financiera,
Fiscal y Legal





La función de Finanzas genera información constantemente, obteniendo datos de todas las áreas de la organización. Comúnmente, esta información no se explota, y se toman acciones reactivas para definir los puntos de mejora de la empresa.

En este sentido, cuando se decide iniciar un proceso de transformación de Finanzas, todo el enfoque cambia, haciendo que esta función se convierta en el conductor de la estrategia, y, de alguna manera, se transforma de ser un área transaccional a funcionar como un motor responsable de explotar la información de la compañía para ser un aliado estratégico que la ayuda a generar valor.

Transformar la función de Finanzas

Actualmente, la manera de generar información para definir presupuestos, planeaciones, proyecciones (*forecasting*), entre otros temas, abarca principalmente los datos financieros, pero esto debe verse de manera mucho más integral y holística.

Es necesario tomar en cuenta la información de toda la cadena de valor del negocio, no solamente la financiera. Áreas como Mercadotecnia, Comercial, Operaciones o Suministro juegan un papel cada vez más relevante, en el que, dependiendo de la estrategia y de qué se quiere analizar, deben aprovechar su información para contar con un enfoque *end to end* (de principio a fin).

Por otro lado, hay que considerar los datos que generan otras áreas estratégicas de la organización, lo cual permite incrementar la predictibilidad y asertividad en la toma de decisiones, así como tener una orientación más estratégica, partiendo de una pregunta básica: ¿qué objetivo de negocio se persigue y cómo medirlo? Al final, la respuesta tendrá que convertirse en un indicador financiero, que es lo que se busca.

Existen ciertos indicadores tradicionales con los que cuentan las organizaciones; son una información base con la que actualmente se audita y se dictamina. Asimismo, hay otro tipo de datos, por ejemplo, un *activity base costing* o un modelo de asignación de costos, en el que se puede ver la utilidad o la ganancia de una empresa, así como qué tan rentables son sus áreas funcionales.

Al conocer la rentabilidad de estas funciones se obtienen nuevas dimensiones y perspectivas financieras. En este sentido, los datos permiten analizar qué impacto financiero recibe la organización en términos de sus propias marcas, productos, servicios, regiones, canales, entre otros, abriendo un abanico de oportunidades y un panorama mucho más robusto y desde diferentes ángulos. Así, la información con la que ya se contaba abre nuevas perspectivas y las alinea hacia un mismo objetivo de negocio. Este es el camino que hoy transita la transformación financiera de cara hacia el futuro.



Generar nuevas fuentes de ingresos

Las operaciones deben realizarse con gran agilidad, conectando información que permita anticiparse para convertir al área de Finanzas en un socio del negocio que le dé la visibilidad suficiente para que las cadenas de valor hagan las inversiones digitales correctas en función de los retornos esperados, lo cual es inviable cuando no existe conexión entre el departamento financiero y el resto de la organización.

La función de Finanzas necesita dejar atrás la antigua concepción de limitarse a pagar, cobrar y contabilizar. Además de ello, tiene actualmente la responsabilidad de ser un aliado que oriente al negocio en cuanto a prioridades de inversión, gestión de flujo, expectativas de retorno y estrategia de crecimiento.

Tomar esto en cuenta en tiempos de disrupción es todavía más importante para saber cómo gestionar el capital (algunas veces limitado) de forma inteligente a corto, mediano y largo plazo. Cuando hablamos de información, nos referimos a que aporte valor y ayude a las empresas a tomar mejores decisiones.

Mediante datos financieros es posible apoyar al resto de las funciones a identificar puntos de ineficiencia con el objetivo de mejorar el uso de los recursos y maximizar los beneficios y la rentabilidad de la organización de manera conjunta.

Es esencial enfocar la estrategia financiera hacia la innovación para tener información oportuna y real, proyecciones y planeaciones más asertivas y precisas, convirtiendo a Finanzas en un área más predictiva y menos reactiva.

Con el apoyo de la tecnología y una estrategia correctamente orientada es posible maximizar los ingresos, con base en una mejor toma de decisiones para monetizar dichas inversiones en plazos razonables. No se trata necesariamente de generar dinero donde no lo hay, sino de aprovechar mejor los recursos que ya se tienen.

Por ejemplo, existen soluciones para optimizar costos identificando ahorros en áreas que no dan suficiente visibilidad. Esto puede lograrse aprovechando los recursos para invertir en innovación y tecnología con el objetivo de que la empresa sea más disruptiva en la generación de información financiera e incrementar los ingresos.

Por otro lado, podríamos destacar en este sentido dos maneras de mejorar la rentabilidad de la organización. La primera es analizar cómo anticiparse a lo que está sucediendo en el mercado para que la función de Finanzas apoye con inteligencia predictiva y movilice recursos, para que la parte comercial y operativa tengan más fuerza. La segunda se relaciona con el aprovechamiento de las inversiones, haciendo las erogaciones de forma inteligente para gasto, costo y capital, evitando que la rentabilidad se reduzca conforme se va incrementando el ingreso.

Sin duda, el área de Finanzas debe ser un socio estratégico que ayude a las organizaciones a contener de forma correcta los gastos, los costos y cuestionar permanentemente a las áreas para que las erogaciones generen valor y sean las que ofrecen mejores perspectivas para la empresa, enfocándose en la rentabilidad y el crecimiento.

La función de Finanzas tendrá un rol con tendencias a evolucionar, con nuevas expectativas, interacciones y prioridades que ayuden a la empresa a mejorar su rentabilidad y crecimiento



Rentabilidad

Habilitará el **desempeño** y la **agilidad** a largo plazo para adaptarse a los cambios del negocio

Colaborará con el negocio para realizar procesos financieros **integrados**



Crecimiento

Actuará como un **estratega de negocio** - decisivo, retador, innovador, ambicioso- para habilitar el mindset del "arte de lo posible"

Conducirá **analytics** para maximizar el portafolio del negocio y promoverá el crecimiento sustentable

La automatización de Finanzas

Uno de los atributos más importantes de la función de Finanzas es que, al ser un área soporte, gran parte del proceso de información es de naturaleza transaccional. Ante tal realidad, es posible aprovechar la tecnología para automatizar la gestión de datos, cómo se generan y las actividades que se desprenden a partir de conocerlos.

Aunque hay diversas herramientas disponibles para que la función sea más eficiente, la tecnología debe ser usada de forma inteligente y estratégica con el objetivo de disminuir la carga transaccional de esta área. Esto se puede dar por medio de robots, uso de datos internos y externos, soluciones analíticas más poderosas, modelos estadísticos que soporten predicciones, e *insights* del mercado como componente en la toma de decisiones.

En este sentido, hay varias herramientas a emplear, tales como los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés) usando las mejores prácticas de la industria; otro ejemplo es contar con un proceso evolutivo para generar métodos y tecnologías como bots, que permiten manejar grandes volúmenes de información. Tecnologías más avanzadas como *machine learning*, con capacidades cognitivas y predictivas, también facilitan el análisis de información en tiempo real.

Son un conjunto de acciones de aprovechamiento de tecnología e innovación, que se traducen en beneficios cualitativos y cuantitativos para las compañías. No cabe duda de que actualmente es necesario invertir en este tipo de desarrollos; sin embargo, para sustituir el volumen de operación en términos de recursos y generar ahorros deben implementarse correctamente, con un caso de negocio adecuado, pues no solo es cuestión de automatizar.

La pregunta que debe responderse es: ¿qué tipo de herramienta tecnológica aportará mayor valor de acuerdo con las necesidades específicas de la empresa? Para hacerlo con eficacia, es esencial contar con una estrategia clara sobre lo que se quiere lograr e identificar las capacidades que tiene la organización.

Existe la posibilidad de que, si bien puede que la empresa necesite una solución de automatización, quizá no tiene actualmente la capacidad de implementar tecnologías sumamente exigentes.

Por ejemplo, una organización que busca hacer más eficiente su proceso de cuentas por pagar y no tiene un ERP para operar, sino que usa *software* de desarrollo interno para llevar su contabilidad y proceso financiero, debe considerar estas condiciones al momento de elegir la forma en que automatizará la función financiera.

Si para la organización uno de los objetivos más importantes es obtener ahorros, es necesario comprender el potencial, ya que la inversión y el esfuerzo para ver resultados positivos podrían ser muy altos y probablemente no se presenten de forma inmediata.

Determinar un modelo de madurez que se oriente al futuro de Finanzas permite predecir el lapso que tardarán en reflejarse los beneficios. Los factores que se identifican para evaluar las condiciones de las empresas están enfocados en temas de tecnología e innovación, para poder determinar las necesidades y prioridades del negocio con base en su grado de desarrollo en términos financieros.

De acuerdo con la estrategia que decida la organización se define qué debe abordarse o atacarse primero. Por ejemplo, puede ser que no exista el interés de tener ahorros, sino de estandarizar procesos; de acuerdo con la identificación de prioridades se calcula un lapso promedio para medir el éxito de la automatización.

Esto es solo parte de todo el potencial de transformación digital que ofrece el futuro. Hoy, la persona responsable de la Dirección de Finanzas (CFO, por sus siglas en inglés) tiene en sus manos la identificación de necesidades, de áreas de oportunidad y del esfuerzo que implicaría una inversión para automatizar la función, pero, más importante aún, los beneficios potenciales que podrían obtenerse.



El talento digital es la regla

Diagnosticar la madurez de la empresa en términos del personal es sumamente relevante cuando se busca automatizar funciones, pues esto hace obligatorio construir una mentalidad nueva, que debe ser adoptada por la fuerza laboral para obtener resultados positivos.

El personal debe contar con las habilidades necesarias para crecer a la misma velocidad que la implementación digital. Si se busca llevar al área financiera a un esquema de mayor innovación, el personal necesita los conocimientos básicos en tecnología para realizar este proceso. Un análisis de brechas en cuanto a perfiles, puestos y habilidades permite dar visibilidad a ciertas áreas de oportunidad.

Al identificar disparidades en la fuerza laboral, es posible decidir si la inversión que permita cerrar las brechas es la mejor alternativa, o si fuese más positivo encontrar talento más apto en otras áreas de servicio u operación, o incluso fuera de la organización.

En este sentido, es común que los grupos empresariales de mayor longevidad cuenten con personal con una larga trayectoria dentro del negocio, pero que no necesariamente conoce las tendencias y tecnologías de más reciente aparición en el mercado. En contraste, una

start-up nace bajo concepciones innovadoras y una mentalidad abierta al cambio constante, aprovechando en la medida de sus posibilidades los últimos avances.

Es claro, que la composición de la fuerza laboral varía dependiendo de la compañía, su mercado, sector o grado de institucionalización; no obstante, el talento siempre será un factor prioritario durante todo proceso de transformación.

Sin duda, las personas son el mayor capital de una compañía; más aún, aquellas que se identifican con los valores, metas y propósitos del negocio. Por ello, es esencial implementar correctamente los procesos de cambio organizacional que se planeen para la función de Finanzas, teniendo claridad acerca de cómo debe interactuar y operar el personal, así como su capacitación en cuanto a controles, riesgos, información, datos y nuevas habilidades.

Una asesoría integral involucra especialistas en transformación financiera, que cuentan con el respaldo de equipos multidisciplinarios. Cuando hay un área potencial respecto a la fuerza laboral, los equipos encargados de la gestión de talento deben hacer análisis con metodologías específicas para delinear las oportunidades de mejora.



Información en tiempo real

Si bien hay cierta periodicidad para la entrega de información financiera, principalmente cuando se trata de reuniones ejecutivas, en el proceso de transformación de la función de Finanzas se busca tener datos en tiempo real con base en el aprovechamiento de tecnología, para contar con diversas perspectivas de valor, sin esperar a que la gente baje informes y se tenga que modificar la planeación dependiendo de los requerimientos de cada área.

Dado que el aprovechamiento de la tecnología se alinea a la estrategia del negocio, es importante que la empresa defina qué necesita analizar y qué tipo de datos debe generar y explotar.

Podrían surgir diversas necesidades; por ello, primero hay que establecer un inventario real de qué información se busca consolidar, qué tipo de datos se obtendrán y si se pueden extraer

de forma directa, así como el umbral de tiempo para procesarlos, en el entendido de que esta información permitirá tomar mejores decisiones.

Es posible que la empresa tenga identificadas sus necesidades, pero probablemente ignora cómo atacarlas, porque no tiene el conocimiento o las capacidades para hacerlo. En este caso, una asesoría especializada ayuda a identificar las soluciones que se requieren. El CFO decidirá cuál es la idónea dependiendo del objetivo de la compañía.

Un caso, por ejemplo, puede ser que la necesidad sea mejorar los datos y la calidad de la información financiera, para lo cual se detonan acciones focalizadas en la función de Finanzas, como mejorar las capacidades del talento, optimizar, estandarizar, generar un modelo de servicios centralizado, entre otras, dentro de la misma área.

Toma ágil de decisiones

Una toma ágil de decisiones implica que para cualquier tipo de información de impacto financiero debe aprovecharse la tecnología para depurar los datos en tiempo real y aplicar el método correcto de atención.

Actualmente, no se trata solo de información financiera, sino de un enfoque holístico, en el que interactúen diversas áreas y cada una aporte la información que podría tener impacto financiero para el negocio en su conjunto.

Por ejemplo, si se tiene que definir un presupuesto y se necesitan datos de las áreas de Ventas y Comercial, primero hay que entender si se tiene disponible esta información y deberá gestionarse con un método efectivo, ya que esto tendría un impacto financiero. Asimismo, si un área de oportunidad es mejorar el pronóstico de ventas, y eso corresponde al equipo

Comercial, al final se debe tratar como un insumo relevante para el presupuesto financiero.

Es importante evitar los procesos manuales que normalmente interrumpen la transformación cuando se busca ser una empresa digital. Es esencial que todas las áreas hablen el mismo lenguaje, ya que se necesita retomar información de todas las funciones como Suministro, Mercadotecnia, Ventas, y que todas tengan niveles equiparables de automatización y procesos integrados que permitan “conectar” los datos de forma coherente.

Asimismo, el área de Ciberseguridad debe alinearse para responder y vigilar permanentemente la protección de los datos disponibles, así como de su generación y depuración para cumplir con todos los controles de seguridad tecnológica.

Historia de éxito



Arquitectura tecnológica para una organización conectada

Una empresa de comercio minorista con operaciones en distintas regiones de México y Centroamérica necesitaba diseñar una estrategia de tecnología de la información (TI) para impulsar su conexión digital.

La organización poseía múltiples aplicativos tecnológicos y tenía alta transaccionalidad en procesos. Identificó la necesidad de habilitar modelos predictivos para impulsar mejores decisiones comerciales, aumentar la visibilidad de los *drivers* del negocio y mejorar la precisión de los pronósticos con menor tiempo y esfuerzo.

Con la asesoría de la Firma, se implementó un diagnóstico de madurez para identificar brechas entre el estado deseado y futuro de personal *full time equivalent* (FTE) para identificar los potenciales beneficios de una reducción, así como la generación y habilitación de un mapa de ruta de la transformación para potenciar la digitalización de la empresa.

Por otro lado, se apoyó a la compañía en el análisis de la coherencia de los datos, en la determinación de las técnicas de modelado de información que producirían la mayor precisión y visibilidad, así como en la implantación de procesos, tecnologías y estructuras para ejecutar el modelo de pronóstico.

Gracias a esta solución, la empresa hoy cuenta con una arquitectura integral que maximiza sus capacidades; captura beneficios a corto y mediano plazo, y ha logrado optimizar sus procesos con 50% menos personal.

Además, obtuvo una mejora de 60% en la precisión de los pronósticos, tiene mayor visibilidad mediante la incorporación de datos internos y externos, haciéndolo en 30% menos tiempo.

Conclusiones

Para lograr la transformación de la función de Finanzas, las empresas deben tomar decisiones con agilidad. Esta es precisamente la nueva moneda de los negocios. Para lograrlo, resulta esencial enfocar la estrategia de la automatización financiera hacia la generación continua de nuevas fuentes de ingresos y la anticipación de lo que sucederá en el mercado, para maximizar beneficios, optimizar costos y crear ahorros dentro de la organización.

El reto principal es entender qué necesita la empresa por parte de la función de Finanzas para atender tales factores con las soluciones tecnológicas ideales para potenciar sus áreas de mejora. Es necesario dejar atrás la manera tradicional de ver al área como un espacio meramente transaccional, para invertir en herramientas innovadoras que se conviertan en una fuente de información en tiempo real para la compañía.

La conformación de un talento cada vez más capaz digitalmente y el propio crecimiento de la empresa son las principales responsabilidades de la función financiera en su camino de transformación para convertirse en un aliado estratégico del negocio.

En este sentido, es sumamente importante colaborar de forma integrada con las personas para ayudarlas a salir de su zona de confort, y que el crecimiento de la organización se vea favorecido por una fuerza laboral con las aptitudes necesarias para cumplir con los objetivos a futuro.



Cuenta con más de 20 años de experiencia asesorando a empresas de industrias como servicios financieros, consumo y telecomunicaciones en México y América Latina. Su especialidad radica en alinear la operación de las organizaciones entre sus funciones *front-*, *middle-* y *back office* para transformar procesos por medio de tecnologías disruptivas y enfoques centrados en el cliente. Manuel ha publicado diversos artículos de innovación, experiencia del cliente, automatización inteligente y colaboración empresarial. Cuenta con una maestría en Administración.

Si le interesa contactar al autor de este artículo o desea información adicional, favor de dirigirse al 800 292 5764, o si lo desea escríbanos a delineandoestrategias@kpmg.com.mx



La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha en que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas con base en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 2021 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., sociedad civil mexicana y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.