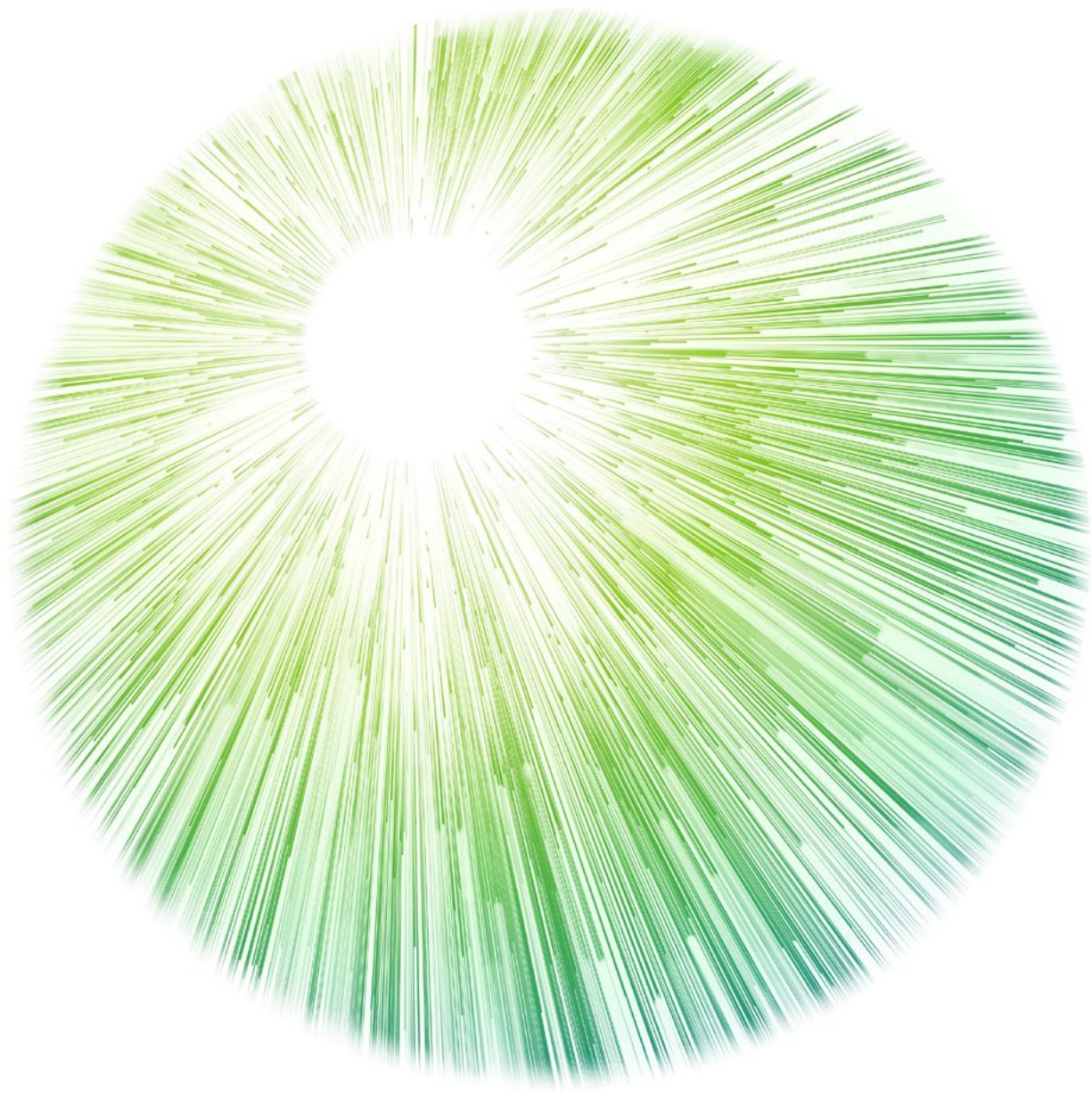




**Modernización de
las finanzas en
preparación para
eventos disruptivos**

Contenidos

Modernización de las finanzas en preparación para eventos disruptivos	1
El cambiante rol de las finanzas	2
1. Cuidado con la brecha	5
2. Teniendo éxito en el futuro	7
3. Implementar un plan de modernización	11
Conclusión	13
Apéndice A: Eventos disruptivos	15
Colaboradores	19



Modernización de las finanzas en preparación para eventos disruptivos

Inevitablemente, cada organización enfrentará al menos un evento disruptivo importante. Algunos serán el resultado de crecimiento rápido, mientras que otros surgirán internamente, tal como la oportunidad de una adquisición clave u otra transacción mayor. Otros más resultarán de eventos externos que están más allá del control de la compañía, tal como un cambio importante en el mercado.

Navegar exitosamente esos eventos depende de los equipos y líderes de finanzas que puedan ser capaces de responder rápidamente a las circunstancias cambiantes que enfrentan. Los negocios que no inviertan en la preparación para esos eventos ponen en riesgo valor y efectivo. Como el negocio crece, finanzas tiene que crecer con él. En orden a actuar como socio estratégico para la organización y su administración en general, el equipo de finanzas debe desarrollar los necesarios procesos, controles, y talento de infraestructura que se necesiten para

entender mejor los orientadores clave del negocio para preparar para eventos futuros.

Este reporte cubre un rango de perspectivas y conocimientos sobre cómo las organizaciones líderes están reposicionando sus equipos de finanzas para el éxito. También proporciona una estructura que las compañías pueden usar para evaluar las capacidades actuales de su equipo de finanzas, y los pasos que deben comenzar a dar ahora para fortalecer las capacidades de finanzas. Esos incluyen automatización de procesos manuales para mejorar eficiencia, uso de visualización de datos para proporcionar perspectivas más útiles sobre el negocio, y construir equipos más fuertes para proporcionar valor incrementado para la compañía.

Nosotros esperamos que usted disfrute leer el reporte, y lo invitamos a que comparta con nosotros sus pensamientos.

El cambiante rol de las finanzas

Tener un plan para modernizar la función de finanzas es importante bajo ciclos normales de crecimiento. Pero cuando la disrupción ocurre, un equipo de finanzas más maduro no solo es importante – es crítico.

Como las organizaciones crecen, las capacidades de sus equipos de finanzas tienen que crecer con ellas. Para compañías privadas nuevas (**Figura 1**) o *startups* que estén en las etapas iniciales de su crecimiento (Etapa 1) los líderes de finanzas se necesitan para que vigilen la función de contraloría, registren transacciones, administren activos y capital de trabajo, minimicen impuestos, y preparen los reportes financieros requeridos – todo ello funciones críticas en un negocio joven, de rápido crecimiento, donde mantener flujos de efectivo fuertes es esencial para el crecimiento continuado.

Como las compañías maduran (Etapas 2 y 3), sin embargo, necesitan líderes y equipos de finanzas con capacidades mayores que la contraloría. Necesitan equipos que tengan un entendimiento fuerte de los orientadores del crecimiento del negocio y sean capaces de proporcionar perspectivas oportuna y significativamente, así como también información para el propietario del negocio sobre los problemas de operación y los indicadores clave del desempeño, para analizar mejor los riesgos del negocio y capitalizar las oportunidades.

Figura 1: La función de finanzas en las compañías privadas



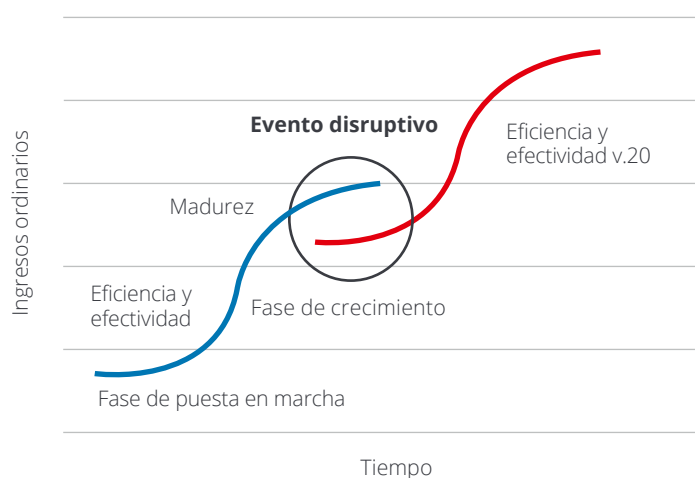
Figura 2: Curva de crecimiento de una compañía privada

La evolución de una organización típica comienza con una etapa de puesta en marcha, donde el crecimiento es lento, pero constante.

En la medida en que la compañía perfecciona sus productos o servicios y gana participación en el mercado, a menudo se somete a un período de rápido crecimiento en sus primeros cinco años de operación. En esta etapa, el desafío es continuar generando suficientes flujos de efectivo para mantener el crecimiento e implementar los sistemas de finanzas y administración que se necesitan para el crecimiento de la empresa.

Eventualmente, la curva de crecimiento se nivelará a medida en que la compañía alcance madurez. En este punto, hay una probabilidad incrementada de que un evento disruptivo reabastezca el crecimiento, tal como la adquisición de otra compañía para incrementar capacidad, o la transición de la estructura de propiedad mediante la introducción de capital privado, o la decisión de volverse pública en orden a obtener los fondos necesarios para revigorizar el crecimiento.

Esos eventos crean el comienzo de una nueva curva de crecimiento y también originan actividades transformacionales dentro de la función de finanzas. Los equipos de finanzas son desafiados a proactivamente valorar su preparación para responder a las necesidades del negocio que surjan de esos eventos, y analizar el impacto para el equipo de finanzas y el negocio en orden a proteger y crecer el valor.



Muchos líderes de finanzas anticipan la necesidad de que sus equipos maduren y desarrollen mayores competencias cuando el negocio crece. Sin embargo, el tiempo requerido para llegar a la madurez es usualmente más largo que el que se anticipa, especialmente ahora, cuando el ritmo de crecimiento del negocio ha sido más rápido y el rango de los desafíos ha sido aún mayor. Tener un plan para modernizar la función de finanzas es importante bajo ciclos normales de crecimiento. Pero cuando la disrupción ocurre, un equipo de finanzas más maduro no solo es importante – es crítico.

Muchas compañías crean nuevos ciclos de crecimiento mediante eventos disruptivos, tal como una adquisición o desinversión importante, la introducción de capital privado (o terceros, negocios conjuntos, etc.), o volverse públicas mediante una oferta pública inicial.

Los eventos disruptivos pueden causar transformaciones importantes tanto en el equipo de finanzas como en el negocio. La discusión del impacto que muchos de esos eventos tienen en los equipos de finanzas es proporcionada en el Apéndice A. Algunas organizaciones pueden considerar que esos eventos son improbables, pero ello

típicamente no es una cuestión de si el evento ocurrirá, solo de cuándo ocurrirá. Las compañías a menudo consideran que tendrán suficiente notificación anticipada de esos eventos para ser capaces de administrarlos; sin embargo, usualmente surgen repentinamente y tienen que ser abordados rápidamente.

Si bien los eventos disruptivos a menudo están dentro del control de la compañía, todavía es un desafío administrarlos. Muchas compañías, sin embargo, subestiman ese desafío y consideran que están mejor preparadas para administrar la disrupción que lo que realmente lo están.

Desafíos mucho mayores surgen debido a eventos externos mayores que, si bien pueden ser anticipados, están fuera del control de la compañía, tal como, la introducción de nuevas tecnologías innovadoras que marcan el comienzo de competidores nuevos y diferentes.

Algunos de los eventos más disruptivos son “cisnes negros” – eventos que ocurren inesperadamente, tal como un repentino declive en precios de materias primas, tales como petróleo, que durante largo tiempo han apuntalado la economía en la cual la compañía opera; cambios en tasas de cambio, eventos geo-políticos tales como cambios en el gobierno, o cambios en acuerdos comerciales.

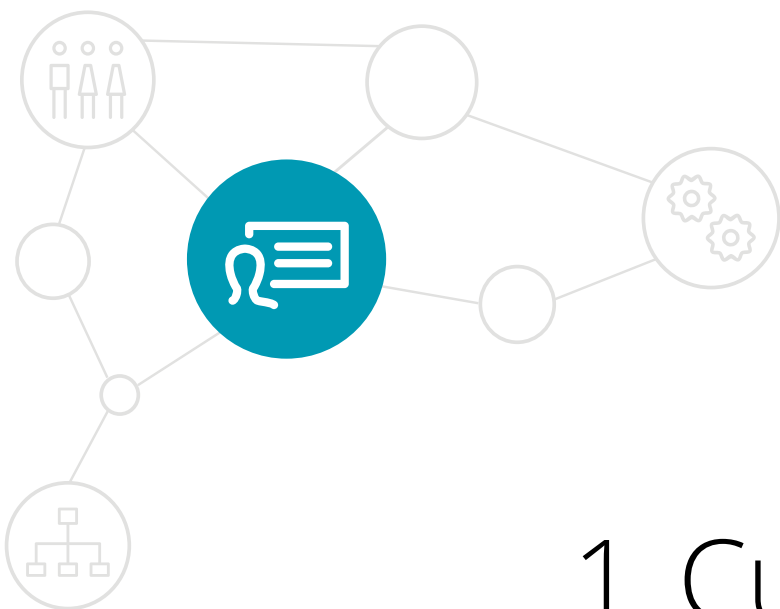
La capacidad de la compañía para administrar exitosamente un evento de cisne negro depende ampliamente de tener control apretado de operaciones y activos, así como la información correcta en el momento correcto en orden a tomar decisiones rápidas y efectivas. En esas situaciones, la mayoría de las compañías se basan en los líderes de finanzas y en los equipos de finanzas para proporcionar esa información y para ayudarles a hacer elecciones estratégicas. Para tener éxito, las compañías necesitan ser ágiles en sus respuestas a los eventos disruptivos y ser capaces de valorar rápidamente los cambios en su entorno de operación, evaluar sus operaciones estratégicas, e implementar sus estrategias rápida y efectivamente.

Dado que los eventos disruptivos y transformativos a menudo aparecen con una ventaja de tiempo limitada en la cual la compañía pueda responder, la

administración no puede permitir esperar hasta que el evento esté en el horizonte antes de comenzar a construir las capacidades de su equipo de finanzas. Las siguientes páginas resaltan medidas proactivas que los líderes de finanzas pueden tomar para prepararse para un evento, las cuales incluyen:

1. Cuidar la brecha que pueda existir entre las expectativas del *stakeholder* y el rol de finanzas en la organización.
2. Identificar áreas de crecimiento para tener éxito en el futuro tal como expandir capacidades para lograr eficiencia incrementada, comunicar más efectivamente el conocimiento que finanzas tiene del negocio mediante perspectivas de valor agregado, y construir equipos fuertes centrados-en-el-cliente.
3. Implementar planes de modernización.





1. Cuidado con la brecha

Finanzas no siempre está bien alineada con las expectativas que muchas organizaciones tienen por sus CFO y sus equipos de finanzas.

Los CFO tienen un rango amplio de responsabilidades, tal y como se ilustra en la **Figura 3**. Actividades de operador/administrador, tales como procesamiento de transacciones, controles internos y administración del riesgo son el fundamento crítico de la función de finanzas en todas las organizaciones. Esas actividades también respaldan actividades catalizadoras/estratégicas, que incluyen la creación de una cultura de inteligencia del riesgo y el desarrollo de estrategias de asignación del capital.

A medida que las organizaciones crecen y maduran, el rol de sus líderes de finanzas cambia. Si bien custodia de registros y administración de efectivo continúan siendo responsabilidades importantes, las organizaciones líderes invierten en y reposicionan sus equipos de finanzas para proporcionar mayor valor y mayor retorno sobre el costo de la función de finanzas mediante que los CFO actúen como estrategas/catalizadores, emprendiendo actividades tales como desarrollo y monitoreo de indicadores financieros clave, y proporcionar input a la estrategia de la compañía.

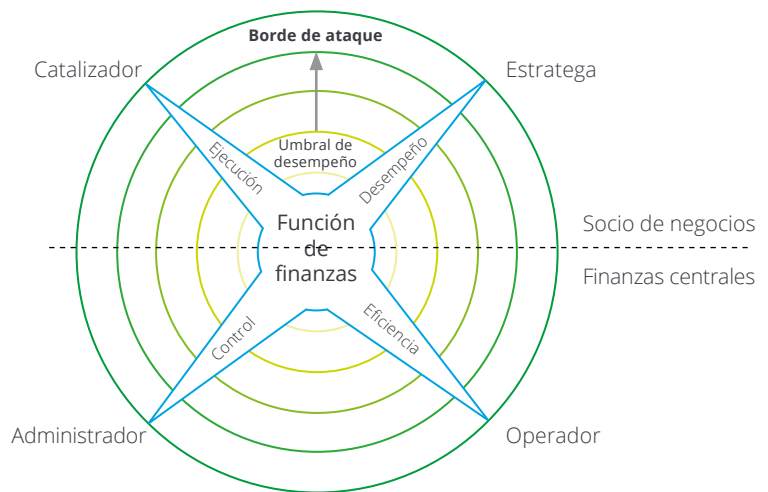
Figura 3: Cuatro fases de las finanzas

Estrategas participan como líderes de finanzas, ayudan a dar forma y definir la dirección estratégica de la organización, y de acuerdo con ello alinea personas, procesos, infraestructura, y controles. Se centran en estrategias de asignación del capital, financiación del crecimiento, y fusiones y adquisiciones, completado con análisis comprensivo de escenarios relevantes que se factoricen en la dinámica organizacional, cambios en el entorno externo y ajustes a los orientadores clave de la organización.

Catalizadores orientan comportamientos a través de finanzas, y más importante, a través de toda la organización, para ejecutar los objetivos estratégicos y financieros al tiempo que crean una cultura de riesgo/inteligencia. Esto es complementado con el diseño y despliegue de sistemas de administración del desempeño para toda la empresa, tableros de mando, procesos y herramientas efectivos de pronóstico, e indicadores clave del desempeño.

Administradores [stewards] se concentran en proteger y preservar los activos críticos de la organización y reportar exactamente, a sus stakeholders, su posición financiera y sus operaciones. El centro de atención está en la calidad de la información que esté siendo reportada, estándares de contabilidad, controles internos, y administración del riesgo.

Operadores balancean capacidades, talento, costos, y niveles de servicio para asegurar que la función de finanzas cumple efectivamente sus responsabilidades centrales. Se concentran en la eficiencia y efectividad de los procesos y sistemas centrales de procesamiento de transacciones para asegurar un fundamento basado en calidad de “roca sólida.”



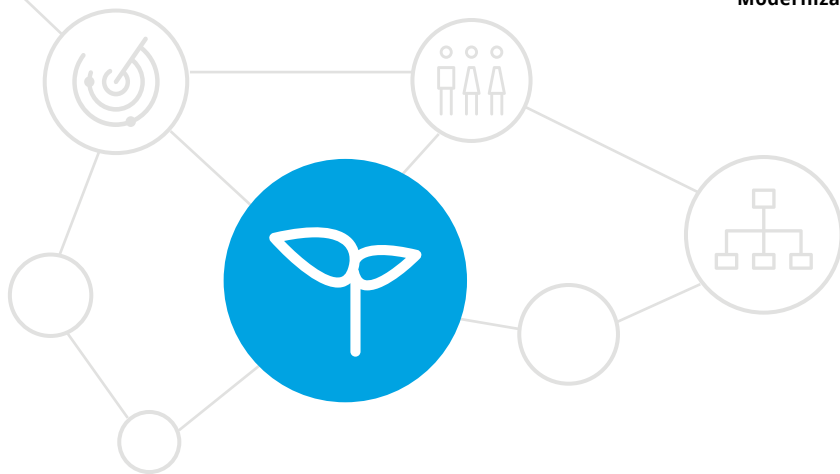
Los roles de operador/administrador siempre serán críticamente importantes para el mandato de finanzas, sin embargo, con un fundamento sólido a través de personas, procesos, y tecnología. Finanzas se ha convertido en el socio de negocios más eficiente y significativo capaz de proporcionar más rápidamente mejor información y perspectivas para el negocio.

Como los CFO y sus equipos dedican más tiempo a actividades de catalizador/estratega, necesitarán cambiar desde generación de datos hacia producción de perspectivas. Esto será esencial dado que finanzas necesitará estar en la mesa para las decisiones estratégicas a fin de ayudar a orientar la conversación y aportar información clave para ayudar a orientar decisiones críticas.

Actualmente, muchos *stakeholders* de finanzas tienden a ver a finanzas como una “caja negra.” No entienden claramente qué hace finanzas o qué puede hacer por ellos. Como resultados, sus “solicitudes” a finanzas a menudo son por más datos, o pedir que los datos existentes sean presentados de manera diferente – lo cual mantiene a finanzas atado a la cinta de generación de datos.

Que finanzas proporcione perspectivas es una oportunidad para abrir la caja negra y comenzar la comunicación con los *stakeholders* desde la perspectiva del negocio, más que solo desde la perspectiva de finanzas.

Los avances en tecnología y talento, junto con los crecientes volúmenes y variedad de los activos de datos disponibles, crean tanto desafíos como oportunidades para finanzas en la medida en que se esfuerce por convertirse en un mejor socio del negocio. En el mundo transformador de hoy, las organizaciones necesitan líderes de finanzas que sean capaces de convertir números en oportunidades.



2. Teniendo éxito en el futuro

Mediante abordar tres necesidades clave de hoy, los equipos de finanzas estarán mejor preparados para el mañana

FinLos líderes de finanzas entienden qué se espera de ellos, dónde y cómo esas expectativas están cambiando, y las prioridades que consideran enfrentarán en el futuro. También serán conscientes de eventos externos e internos que podrían generar disrupción en el crecimiento de sus compañías. El desafío, sin embargo, está en que sus equipos carecen de las capacidades para asumir muchas de las responsabilidades clave que necesitan para ayudar a asegurar que la compañía continúe teniendo éxito. Lo que es más, las demandas de muchas actividades actuales dejan a algunos equipos de finanzas con tiempo insuficiente para realinear sus roles y construir una función de finanzas más madura para el futuro.

Afortunadamente, las opciones disponibles para que los líderes de finanzas les ayuden a realinear sus roles y actividades son mucho mayores – y mucho más asequibles – que nunca antes. Mientras las tecnologías disponibles para automatizar muchas tareas de finanzas estuvieron fuera del alcance de todas las organizaciones, excepto de las más grandes, nuevas soluciones costo-efectivas crecientemente están siendo adoptadas por

compañías privadas. Además de los conjuntos tradicionales de ERP y CPM, nuevos jugadores de nicho proporcionan un rango completo de soluciones basadas-en-la-nube y en-las-instalaciones a través de captura/procesamiento de datos, analíticas, y visualizaciones de datos para hacer posibles las tareas más sencillas y más complejas.

Si bien a primera vista el rango de potenciales soluciones puede aparecer abrumador, un número creciente de compañías ahora están identificando y moviéndose a soluciones basadas-en-la-nube y de otro tipo, en la medida en que lo hacen los prestadores de servicios que están mejorando la escalabilidad y seguridad de sus soluciones para ayudar a que finanzas aborde tres necesidades críticas, principalmente:

1. Volverse más eficientes
2. Comunicar su conocimiento del negocio y proporcionar perspectivas operacionales
3. Construir equipos más fuertes, más centrados-en-el-cliente

Finanzas necesita volverse más eficiente

Si bien los CEO esperan que los CFO y sus equipos de finanzas asuman mayores roles en proporcionar input para la estrategia, la presentación de reportes financieros siempre será una responsabilidad clave de finanzas. Además, la presentación de reportes financieros siempre se ubica entre las principales tres expectativas que los CEO tienen para sus equipos de finanzas. El problema para los CFO es que la presentación de reportes financieros abruma sus otras responsabilidades.

¿Cuál es, entonces, la solución?

Si bien cambiar la actual carga de trabajo y programación del equipo de finanzas puede aliviar algunos problemas, una mejor solución sería que finanzas se vuelva más eficiente en la presentación de reportes sobre el desempeño financiero. La presentación de reportes financieros consume enorme cantidad de tiempo por varias razones:

- **Carencia de información:** Muchos equipos de finanzas continúan basándose fuertemente en asientos de diario manuales. Pueden existir diversos planes de cuentas a través de la organización, y la principal herramienta de automatización muy a menudo es una hoja de cálculo, la cual tiene funcionalidad limitada.
- **Sistemas dispares:** En muchas compañías, múltiples sistemas dispares juegan un rol en el cierre financiero y en el ciclo de la presentación de reportes financieros. Las órdenes de compra pueden no ser usadas consistentemente, o las conversiones de moneda pueden ser realizadas manualmente; los sistemas de registro de tiempo pueden no estar integrados con cuentas por pagar, resultando en conciliaciones manuales; toda la información requerida puede no estar disponible en un solo reporte; el seguimiento de los proyectos de capital puede ser usando una hoja de cálculo y manualmente valorado por el porcentaje de terminación y los pronósticos
- **Carencia de comunicación:** Los miembros del equipo de finanzas, y otros involucrados en el proceso de presentación de reportes, pueden no tener claro el trabajo que otros realizan y cómo su trabajo se interrelaciona; los requerimientos mensuales de presentación de reportes pueden no estar claramente definidos; y el camino crítico puede no ser entendido bien.

Hoy, la mayoría de CFO y sus equipos usan hojas de cálculo para presentación de reportes financieros, pronósticos, y para proporcionar perspectivas financieras. Las hojas de cálculo son herramientas útiles con cálculos inmersos, elaboradas con macros y otras características; sin embargo, no están diseñadas para elaboración de pronósticos o para producir perspectivas. Las hojas de cálculo carecen de los controles que se necesitan para entender los rastros de auditoría e identificar violaciones y errores y, como las hojas de cálculo requeridas para áreas de negocio más grandes, en crecimiento, se vuelven más complejas, hay un mayor riesgo de corrupción, problemas de control de versión, y errores generales.

Claramente, los líderes de finanzas reconocen que sus equipos necesitan mejores herramientas para ser más exitosos, y esperan que en algún punto en el futuro obtendrán esas herramientas. Pero, ¿qué tan bien los líderes de finanzas entienden las herramientas que están disponibles y cuáles podrían adoptar ahora? En el pasado, muchas de las herramientas disponibles para automatizar finanzas eran costosas y complicadas para implementar.

Sin embargo, tal y como ocurre con todas las tecnologías, las herramientas disponibles para conectar los procesos de finanzas a través de la organización han cambiado dramáticamente en los años recientes. Los líderes de finanzas que investigan y valoran las opciones actualmente disponibles probablemente encontrarán que el tiempo, esfuerzo, y dinero que se necesita para implementar nuevas herramientas tales como software basado-en-la-nube, procesos robóticos, o tecnologías cognitivas son menores a lo que esperan.

Los líderes de finanzas también necesitan asegurar que los propietarios del negocio entiendan el valor que un equipo maduro de finanzas pueda ofrecer a la compañía, y los riesgos creados cuando las capacidades del equipo de finanzas no estén alineadas de manera efectiva con las necesidades de la compañía. Si bien la transformación del equipo de finanzas y la adopción de nuevas herramientas de finanzas causará alguna interrupción de corto plazo durante la transición, el equipo de finanzas con capacidades mejoradas tendrá un entendimiento más profundo del negocio y podrá entregar mayores y más significativas perspectivas para ayudar a que el propietario administre exitosamente ese negocio.

Hoja de ruta para construir un equipo de finanzas más eficiente

Identifique los procesos y procedimientos que actualmente están siendo seguidos.

Considere cómo reducir actividades manuales y el uso de hojas de cálculo.

En la medida en que se incrementa la demanda por nueva información (más información, más rápido, mejor), se requerirá el movimiento hacia requerimientos estandarizados de cierre y presentación mensual de reportes.

Investigue las potenciales soluciones de tecnología disponibles para:

- Automatizar procesos
- Control inmerso
- Empoderamiento de usuarios finales

Finanzas necesita comunicar su conocimiento del negocio y proporcionar perspectiva sobre sus operaciones

En las compañías públicas, los equipos de finanzas producen extensivos reportes financiero y otros documentos financieros porque muchos usuarios desean información acerca de diferentes aspectos del negocio. Sin bien la presentación de reportes financieros a menudo es más sencilla y menos diversa en las compañías privadas, la mayoría de los usuarios de esta información desea que finanzas hable el lenguaje del negocio, más que el lenguaje de finanzas.

Los líderes de finanzas tienen que ser capaces de comunicar mejor su conocimiento del negocio y proporcionar

mejores perspectivas sobre las operaciones si hubo una mejor alineación de las prioridades estratégicas y expectativas más claras de la administración.

Más importante aún, el mayor uso de herramientas de visualización de datos también ayudaría a que los CFO y sus equipos de finanzas se comuniquen mejor con, y apoyen a, la administración. Esas herramientas permiten que los equipos de finanzas se reposicionen y reutilicen los datos que recauda para presentarlos de una manera que sea más significativa para los propietarios y otros líderes de la compañía, y les permita mejor entendimiento del desempeño del negocio a través de los lentes que mejor entiendan y presenten de manera clara los orientadores del desempeño del negocio.

Los equipos de finanzas también necesitan considerar desbloquear el potencial pleno de las analíticas. Finanzas está idealmente posicionado para capturar y administrar todos los datos que orientan mejores decisiones. Además, finanzas también debe posicionarse a sí mismo para proporcionar el contexto alrededor de esos datos. Si bien la planeación y el análisis financiero durante largo tiempo han sido una función central de finanzas, cuando se enfoca de manera más estratégica, puede abrir las puertas para que finanzas empodere los *stakeholders* clave de manera que puedan administrar más efectivamente los riesgos y oportunidades relacionados con el crecimiento del negocio en asociación con las finanzas.



Fianzas necesita construir un equipo más fuerte, centrado-en-el-cliente

Los líderes de finanzas necesitan construir departamentos de finanzas más fuertes, no solo para demostrar la contribución total que finanzas puede hacer a la compañía, sino también para liberar más tiempo para dedicarse a preocupaciones estratégicas. Pero no es fácil hacerlo: muchos CFO dicen que están teniendo un tiempo difícil encontrando o desarrollando los tipos de empleados que puedan ayudar a cambiar al departamento de finanzas más allá de una colección de especialistas técnicos hacia un equipo de personas de negocio que puedan trabajar con los líderes de las unidades de negocio para agregar valor a la toma de decisiones.

En una era de mayor movilidad de la fuerza de trabajo y severa escasez de habilidades, atraer y retener talento importante es un desafío mayor para las organizaciones. Puede ser especialmente difícil para las organizaciones que usualmente carecen de los recursos de las empresas más grandes y a menudo no pueden ofrecer tantas opciones de trabajo. Sin embargo, las organizaciones que crean una cultura del lugar de trabajo que compromete, retiene, y motiva los trabajadores pueden competir en el mercado de talento de hoy.

El desafío es crear una cultura de finanzas con profundo compromiso del empleado creado mediante proporcionar trabajo significativo, oportunidades de carrera y crecimiento, un entorno de trabajo flexible y humano, acondicionamiento del trabajo y de la organización, y mejoramiento continuo, junto con liderazgo fuerte.

Los CFO dicen que están teniendo un tiempo difícil encontrando o desarrollando los tipos de empleados que puedan ayudar a cambiar al departamento de finanzas más allá de una colección de especialistas técnicos hacia un equipo de personas de negocio que puedan trabajar con los líderes de las unidades de negocio para agregar valor a la toma de decisiones.

Las organizaciones que hagan esto pueden esperar ser recompensadas con el compromiso fuerte de sus empleados y un fundamento sólido de asociación con el negocio. Para construir este tipo de cultura, las organizaciones necesitan entender las motivaciones de los trabajadores, las cuales han evolucionado con los años. Los empleados de hoy tienen un nuevo centro de atención puesto en propósito, misión, e integración trabajo-vida. Dado que más del doble de ellos está más motivado por pasión en el trabajo que por ambición de carrera, los líderes organizacionales necesitan centrarse en hacer que el entorno de trabajo sea convincente y disfrutable para todos. En particular, entender la siguiente generación de empleados es crítico porque sus deseos, necesidades, y valores les darán forma a las culturas organizacionales en la próxima década.

Con su confianza puesta en procesos manuales y la necesidad repetida por horas de trabajo extras para solo conseguir que se hagan las cosas para satisfacer las fechas límite para las responsabilidades de operador/administrador, las funciones tradicionales de finanzas no ofrecen el tipo de entornos de trabajo que los empleados de hoy sea probable encuentren atractivo. Sin embargo, mediante la automatización de los procesos actuales, finanzas puede modernizarse a sí misma. De esta manera, los empleados tendrán más tiempo para centrarse en trabajo más significativo, de más alto valor, y finanzas podrá volverse más atractiva para la próxima generación de talento.

Consideraciones para construir un equipo de finanzas más fuerte

¿Finanzas está consiguiendo lo mejor de su talento? Los líderes necesitan valorar sus actuales equipos para identificar quienes se desempeñan más fuerte que estén haciendo que finanzas sea incrementalmente mejor, y los que están arrastrándola hacia abajo.

¿Qué responsabilidades tienen los miembros del equipo? ¿Los talentos de contadores altamente calificados son desperdiciados en la administración de hojas de cálculo?

¿Las habilidades y capacidades de los actuales equipos de finanzas cómo se comparan con las que finanzas necesitará en el futuro?

¿Finanzas establece metas claras de desempeño para sus miembros del equipo, contra las cuales también los evalúe?

¿Las metas de desempeño incluyen estirar objetivos para cada nivel/rol?

¿Finanzas tienen un plan formal de aprendizaje y crecimiento para cada nivel/rol?



3. Implementar un plan de modernización

Modernizar finanzas es típicamente un proceso de largo plazo que tiene que ser administrado cuidadosamente

Cuando una organización encuentra un evento disruptivo, las capacidades del equipo de finanzas a menudo determinarán el éxito de la compañía en la administración de ese evento. Dado que lleva tiempo para que finanzas desarrolle esas capacidades, los equipos necesitarán determinar – bastante por adelantado – lo que necesitan hacer para volverse “preparadas para el evento” y entonces dar los pasos necesarios para construir las capacidades requeridas.

Aquí está el plan del juego

Determine dónde finanzas está posicionada hoy

Los equipos de finanzas tienen que identificar las brechas que existen en sus capacidades actuales en las áreas de cierre, consolidación, presentación de reportes administrativos, presentación de reportes financieros, y operaciones de finanzas. ¿Cuáles son las fortalezas actuales de finanzas? ¿Cuáles son las áreas que necesitan mejoramiento, y cómo lucirían esas características?

Cree un plan de modernización de finanzas

Una vez que el equipo ha identificado dónde está actualmente posicionado, puede determinar las capacidades que necesita para tener éxito en el futuro. A menudo esto requerirá:

1. Determinar las necesidades de sistemas y desarrollar una estrategia de sistemas.

Los equipos de finanzas necesitan mejorar su eficiencia mediante la automatización de cualesquiera tareas que actualmente realicen manualmente. Hoy, las tecnologías de la nube les proporcionan a las compañías capacidades de automatización de clase mundial que les permiten reemplazar sistemas rezagados más rápidamente, con mejor funcionalidad, y con un costo y tiempo significativamente más bajo para implementar que los sistemas tradicionales.

Sistemas altamente integrados que estén perfectamente vinculados a través de la organización les permitirán a los equipos de finanzas obtener información, fácil y rápidamente, sobre todos los aspectos de la organización. Esto libera tiempo para analizar esos datos y proporcionar datos cortos, centrados, que contengan perspectivas claras sobre operaciones, flujos de efectivo, la condición financiera del negocio, y otros factores importantes.

2. Determinar necesidades de los procesos.

Cuando se hace la transición desde procesos manuales a automatizados, una consideración clave es desarrollar enfoques integrados que mejoren eficiencias, eviten duplicaciones de esfuerzo, creen alineación del equipo, y reemplacen enfoques ad hoc con procedimientos estandarizados, documentados.

3. Determinar la estrategia de talento.

La mayoría de equipos de finanzas necesitarán hacer la transición de su personal desde los roles y responsabilidades actuales hacia los nuevos que estén alineados con el rol futuro y los objetivos de la función de finanzas. Cuando investiguen sobre su talento, las compañías necesitarán valorar críticamente la estructura y el talento actual del equipo de finanzas e identificar las necesidades requeridas de entrenamiento y desarrollo. Esto incluye programas de educación, cursos, y aprendizaje continuo en el sitio para los miembros actuales del equipo, así como también cualesquiera necesidades de reclutamiento para asegurar que el equipo de finanzas tiene todas las habilidades y capacidades requeridas para cumplir la visión de finanzas.

Construya compromiso para con la modernización de finanzas

Modernizar la función de finanzas, re-balancearla a través de todas las cuatro facetas de las finanzas, es un emprendimiento mayor que a menudo involucra adquirir e implementar nueva infraestructura, desarrollar nuevos procesos de finanzas, y controles, y re-alinear/actualizar el talento profesional. Este proceso de modernización también impactará más que solo la función de finanzas misma. Es importante, por lo tanto, que el CEO de la compañía y otros miembros del equipo de administración estén de acuerdo y se comprometan con la modernización de la función de finanzas.

Administre el plan de modernización

Modernizar finanzas es típicamente un proceso de largo plazo que tiene que ser administrado cuidadosamente para asegurar que las actividades estén coordinadas y llevadas a cabo en las franjas de tiempo apropiadas. Los miembros del equipo de finanzas necesitarán estar apoyados cuando hagan la transición de sus habilidades para asumir nuevas responsabilidades.



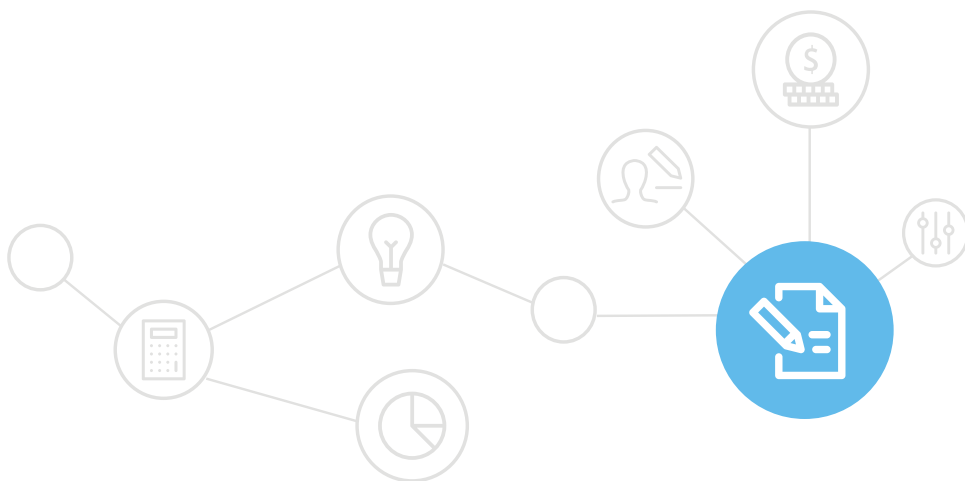
Conclusión

En la medida en que las organizaciones crecen, sus necesidades de, y expectativas sobre, el equipo de finanzas, cambian y evolucionan. Las capacidades clave requeridas de finanzas cuando la compañía es una *startup* y está en su etapa inicial de crecimiento – manejo de transacciones, administración de efectivo e impuestos, y mantenimiento de registros – continúan siendo importantes en las compañías más maduras. Sin embargo, las compañías más grandes, más complejas, necesitan un equipo de finanzas que también tenga un conocimiento más profundo del negocio y sea capaz de proporcionar mayores perspectivas estratégicas sobre sus operaciones.

La importancia de un equipo de finanzas maduro es demostrada cuando la compañía enfrenta un evento disruptivo. Éstos son eventos complejos que usualmente surgen repentinamente con una corta franja de tiempo en la cual responder. Para navegarlos exitosamente, la necesidad de la organización para construir sus capacidades de finanzas estará bastante antes de que el evento sea encontrado.

En orden a que finanzas este “preparada para el evento,” la mayoría de los equipos necesitará volverse más eficiente. ¿Cómo? Mediante la administración de los muchos procesos que continúen siendo realizados manualmente, mediante usar herramientas de visualización de datos para proporcionar información que sea más perspicaz y relevante para la administración, y mediante fortalecer sus equipos de finanzas para que sean más efectivos en el manejo de las tareas más complejas, de mayor valor, que crecientemente son requeridas por una compañía en crecimiento.

Hoy, quienes tienen a cargo el gobierno quisieran que sus líderes de finanzas actúen como socios estratégicos de los propietarios de la compañía y para los otros miembros de su equipo de administración. ¿Pero están dispuestos a hacer la inversión en finanzas que les permitirá ser tal socio estratégico? Empezar la valoración de la preparación y construir las capacidades de finanzas no es un ejercicio opcional dado que no es si es el caso de si uno de esos eventos ocurrirá, sino cuándo. Las compañías no pueden darse el lujo de subestimar el impacto que un evento disruptivo tendrá en su negocio. Ni pueden darse el lujo de no comenzar a modernizar sus equipos de finanzas.



Apéndice

Apéndice A:

Eventos disruptivos

Algunos eventos disruptivos están dentro del control de la compañía, mientras que otros no. Cuando cualquiera de esos eventos surja, tener un equipo de finanzas avanzado es esencial para el éxito.

En algún punto, cada organización encontrará al menos uno de cuatro eventos disruptivos, que cambian el juego. Por ejemplo, todas las compañías privadas eventualmente realizarán la transición de la propiedad hacia la siguiente generación de la familia de los propietarios actuales, o la venta a un tercero o a un capital privado. Para otras, puede ser la oportunidad para comprar otra compañía o vender un activo clave. Crecientemente, muchas compañías privadas están optando por volverse públicas, ya sea para obtener fondos para alimentar el crecimiento futuro o para permitirles a los propietarios de la compañía remover del negocio algo de su capital.

A menudo esos eventos surgirán repentinamente, y las compañías tendrán solo una cantidad limitada de tiempo para tomar ventaja de ellos. El éxito de cualquiera de esos eventos depende en gran parte de la capacidad de finanzas para apoyar la transición. Dada la complejidad de esas transacciones, finanzas tiene la capacidad para operar en múltiples niveles – desde proporcionar el procesamiento central de la transacción y reportar exactamente la posición financiera, hasta monitorear de manera efectiva los indicadores clave del desempeño, analizar escenarios, y planear por posibilidades y contingencias.

Eventos – Es un asunto de cuándo, no de si



Impacto en finanzas:

- Presentación de reportes de la administración y perspectivas
- Procesos
- Controles internos
- Integración y evaluación de talento

Desafortunadamente, no es raro que los equipos de finanzas sean incapaces de manejar esas tareas, con el resultado de que:

- La presentación de reportes financieros es inadecuada para apoyar la transacción, e incluso puede no estar en cumplimiento con los requerimientos de la presentación de reportes financieros.
- El equipo de finanzas carece de los conjuntos correctos de habilidades para emprender la cantidad y calidad requerida de la presentación de reportes financieros.
- El CFO y el equipo de finanzas a menudo tienen que rehacer reportes financieros pasados para llevarlos a los estándares requeridos.
- Finanzas se convierte en un cuello de botella para el negocio, limitando su capacidad para capitalizar esos eventos a causa de que finanzas y la compañía son sorprendidas para aprender la profundidad y la amplitud de los mejoramientos requeridos de finanzas.
- Después de un evento no-exitoso, hay un impacto negativo de largo plazo en el equipo de finanzas y en su cultura, el cual reduce su capacidad para funcionar apropiadamente.

Dado que esos eventos a menudo surgen repentinamente y se tiene que actuar rápidamente, las compañías privadas necesitan construir un fuerte equipo de finanzas bien por anticipado de la realización del evento. Mediante emprender una valoración temprana de la preparación, las compañías pueden poner en funcionamiento un plan de mejoramiento que incluya automatización de procesos para mejorar la eficiencia, utilizando visualización de datos para proporcionar información más perspicaz y significativa, y construir un equipo de finanzas más fuerte – todo lo cual son bloques de construcción para crear una función de finanzas tanto preparada-para-el-evento como una que sea más eficiente y efectiva cuando realice las tareas de cada día, tales como la presentación mensual y anual de reportes.

Cada evento importante – fusiones, adquisiciones, des-inversiones, ventas a nuevos propietarios o la introducción de capital privado, y el proceso de volverse pública – tiene impactos importantes en finanzas. Finanzas necesita estar preparado para apoyar a la compañía en la

capitalización y ejecución de la transacción, al tiempo que también crea y protege el valor en el negocio para el propietario.

Las secciones que se presentan a continuación se centran en algunas de las consideraciones principales para finanzas, relacionadas con la compra de un negocio, la venta o des-inversión de un negocio, y el volverse pública. Las compañías que consideren cualquier evento deben examinarlo en detalle para determinar qué se requerirá de finanzas y para valorar la preparación de finanzas para el evento.

Fusiones y adquisiciones (M&A)

Cuando surge una oportunidad de una fusión o de otra adquisición, la ventana para actuar es sensible al tiempo. Los factores más intrínsecos para el éxito pueden ser planeados por adelantado para reducir de manera importante el riesgo de ejecución del negocio. No obstante, la mayoría de las transacciones de M&A fallan en entregar el anticipado valor para los accionistas.

Las recompensas de las M&A pueden ser enormes. Tener una estrategia clara alrededor de la selección del objetivo y la construcción de las capacidades apropiadas provenientes de la combinación de experticia en-casa y externa en la preparación para completar el acuerdo con disciplina es clave para la ejecución ágil y la integración sin problemas. Finanzas es tanto guardián como facilitador, a través del ciclo de vida de M&A, dado que es crítico informar la toma de decisiones con análisis riguroso y basado-en-hechos.

El rol de finanzas en una transacción de M&A puede incluir:

- Maximizar eficiencias tributarias y proteger contra exposiciones, así como también maximizar los retornos sobre la inversión, después de impuestos.
- Comentar sobre los supuestos de valuación y sinergia contenidos en el modelo de acuerdo.
- Actuar como la interfaz clave entre el equipo corporativo de desarrollo, el CEO, la junta, y los asesores externos financieros y de contabilidad, banqueros de inversión, sindicato de financiación, y los vendedores.
- Realizar análisis financiero para valorar los orientadores clave de riesgo y valor.

- Analizar las ganancias sostenibles de la tasa de ejecución del objetivo, los niveles de capital de trabajo requerido, y los elementos de deuda y similares a deuda dentro de la compañía objetivo.
- Realizar análisis histórico de la exactitud de la presupuestación y análisis del año que viene.
- Realizar análisis de flujos de efectivo, capex, y moneda extranjera.
- Diseñar el camino hacia la alineación de la política de contabilidad entre comprador y vendedor.
- Monitoreo financiero del período intermedio del desempeño de la compañía objetivo y de los orientadores clave del valor entre la firma y el cierre del acuerdo.
- Planear para la transición de las funciones y sistemas clave de presentación de reportes, por anticipado del Día Uno, incluyendo actividades relacionadas con cuentas bancarias, nómina, vendedor, y asignación de la transacción del cliente.
- Preparación para la integración financiera de largo plazo, consolidación, y otros requerimientos de contabilidad posteriores al cierre.

Cuando la compañía esté considerando una adquisición, es vital que sea capaz de producir información financiera de alta calidad, exacta, oportuna. Esto también permitirá que finanzas participe más activamente en el proceso del acuerdo. La capacidad de finanzas para contribuir de manera valiosa a la transacción de M&A resultará en una mejor oportunidad de que el acuerdo realice el valor deseado del accionista. Tener un sistema integrado de presentación de reportes financieros, con procesos y procedimientos documentados, ayudará a asegurar que el proceso de integración avance sin problemas después de la adquisición.

Des-inversión

Idealmente, que el propietario actual salga del negocio no debe ser un evento, sino un proceso administrado cuidadosamente, dado que normalmente lleva tiempo que los propietarios del negocio hagan la transición o salida sin detrimento para el valor de la empresa. Cuando los negocios contemplan des-inversión, un determinante clave de la venta exitosa es la capacidad de la compañía para creíble y cuantitativamente presentar su registro a los inversionistas prospectivos.

De igual manera, los inversionistas o compradores que llegan necesitan tener confianza de que el negocio continuará teniendo éxito y prosperará en mayor escala después de esta transición. Construir un equipo de administración experimentado para la transición del negocio a menudo es el primer paso crítico en esta jornada, y finanzas tiene un rol de liderazgo a jugar en este contexto dentro de ese equipo de administración.

Los compradores pondrán considerable esfuerzo en analizar el desempeño histórico de la compañía. Tener un proceso confiable y disciplinado de presupuestación y revisión mensual de la administración, así como también información financiera de alta calidad, exacta y oportuna, ayudará a que las compañías respalden mejor su valor. El conocimiento es poder. Los compradores también querrán entender los orientadores del valor de la compañía, referentes de la industria, y tendencias clave económicas y de mercado. Finanzas necesita liderar la preparación para la des-inversión en orden a resistir los rigores de un ejercicio de subasta o de diligencia debida por parte de los inversionistas prospectivos. El CFO y el equipo de finanzas son vitales no solo para elaborar la historia del crecimiento pasado de la compañía, sino también para ayudar a crear la narrativa para la visión futura y las estrategias de crecimiento de la compañía.

Para tener la capacidad para generar la información financiera requerida acerca de la compañía, finanzas necesitará tener en funcionamiento los sistemas y tecnologías correctos para la presentación de reportes. Esto tanto ayudará a mejorar la administración financiera continua bajo los propietarios actuales y futuros, sino que también atraerá compradores que puedan tener confianza en los registros financieros de la compañía.

Planeación de sucesión o des-inversión – Valoración de la preparación

1. ¿Ha definido usted sus metas personales, la visión, y el cronograma para la transferencia de la propiedad y la administración de la compañía?
2. ¿Tiene usted un sucesor identificado o tiene en funcionamiento una estrategia de salida?
3. ¿Ha considerado usted des-inversión para inversionistas externos? Si es así, ¿qué tanto los fundadores estarán dispuestos a mantenerse en el valor seguro? ¿Qué porcentaje sería des-invertido?
4. ¿Tiene usted en funcionamiento una función robusta de finanzas en orden a apoyar el proceso de des-inversión cuando pueda haber múltiples licitantes?
5. ¿Usted ha considerado cómo estar preparado para una des-inversión?
6. ¿Usted ha considerado cómo identificar y visualizar inversionistas o compradores prospectivos con base en sus valores y visión?
7. Si es aplicable, ¿usted ha resuelto los problemas de familia que a menudo acompañan las decisiones de liderazgo y propiedad?
8. ¿Su plan incluye una estrategia para mitigar el impacto de potenciales impuestos?
9. ¿Habrá suficiente liquidez para evitar la venta forzada del negocio?
10. ¿Hay un plan de contingencia detallado en caso de un evento de “cisne negro”?
11. ¿Usted ha identificado y considerado estructuras corporativas alternativas o técnicas de transferencia de acciones que puedan ayudar a que la compañía logre sus metas de sucesión?
12. ¿Usted ha determinado si o cualquiera otro dependerá del negocio para satisfacer necesidades de flujos de efectivo de jubilación?
13. ¿Usted recientemente ha hecho que el negocio haya sido valuado y analizado de la misma manera que como potenciales compradores y competidores lo harían?

Ofertas públicas iniciales (IPOs)

Once finance has been transformed and has developed the required competencies to support all of the activities associated with an IPO, the company can begin its journey to going public. The key steps in that process are:

Hoy, un número creciente de compañías privadas están considerando volverse públicas. En la superficie, la transformación desde una compañía privada hacia una compañía pública puede parecer bastante sencillo. Pero esto a menudo no es el caso dado que las IPO pueden introducir costos y desafíos para la función de finanzas. Y con el panorama cambiante dando mayor importancia a la oportunidad de mercado, la necesidad de que las compañías privadas se preparen bien por adelantado su ingreso a la IPO se ha incrementado exponencialmente.

Los negocios privados necesitarán preparar sus capacidades de presentación de reportes financieros para satisfacer los requerimientos significativamente mayores de las compañías públicas, incluyendo:

- Estados financieros anuales y trimestrales
- Boletines trimestrales de noticias
- Comentario de la discusión y el análisis de la administración
- Requerimientos de certificación de CEO/CFO
- Revelaciones continuas de las comisiones regulatorias y de valores
- Revisión de la función de finanzas, asegurando el cumplimiento con los requerimientos de control interno, y optimizando el desempeño del estado futuro

Volverse pública también significa tener que cambiar la preparación de los estados financieros desde principios locales de cuentas generalmente aceptados [local generally accepted accounts principles (GAAP)] hacia, ya sea Normas internacionales de información financiera (NIIF) o US Generally Accepted Accounting Principles (US GAAP).

Finalmente, antes de volverse pública, la compañía privada necesitará producir varios años de estados financieros auditados. Intentar generar este material inmediatamente antes de volverse pública puede requerir una cantidad importante de tiempo y esfuerzo incluso para el equipo de finanzas más avanzado. Por esta razón, las compañías privadas que tengan la intención de realizar una IPO deben comenzar por tener auditorías anuales realizadas varios años antes de cuando esperen volverse públicas.

Comenzar el camino hacia una IPO

Una vez que finanzas se ha transformado y ha desarrollado las competencias requeridas para respaldar todas las actividades asociadas con una IPO, la compañía puede comenzar su camino para volverse pública. Los pasos clave en ese proceso son:

1. Valore – Consideraciones previas a la IPO

Valore la preparación de la organización para emprender una IPO. Identifique y llene cualesquiera brechas en la organización.

- Entienda los orientadores del valor del negocio y el entorno corporativo
- Desarrolle metas para la organización y la estrategia del negocio
- Considere dónde registrar la IPO
- Revise la calidad de la presentación de reportes financieros
- Valore el modelo de gobierno corporativo
- Considere las implicaciones tributarias y otras materias legales y regulatorias
- Evalúe las capacidades de los recursos y el plan para el estado futuro
- Involucre en las discusiones iniciales a los asesores externos

2. Plan – Preparación para la IPO

Cree un plan detallado y un cronograma para hacerle seguimiento al estado del proceso de la IPO.

- Desarrolle cronograma detallado de la IPO con hilos clave
- Establezca una oficina de administración del proyecto para asegurar que las metas se cumplan
- Cree estrategia de comunicaciones y del grupo de relaciones con el inversionista
- Comparta, con los potenciales inversionistas, la historia y la visión corporativa
- Esboce roles y responsabilidades
- Formalice la estructura de gobierno corporativo y de la junta de directores
- Considere las interdependencias entre las diversas corrientes de trabajo
- Realice valoración de los controles internos

3. Ejecute – El “evento” de la IPO

Preparación y registro de la IPO.

- Redacte el borrador de los componentes clave del prospecto y asegure que se cumplan los requerimientos de la presentación de reportes financieros
- Aclare previamente con los reguladores los problemas de contabilidad y/o presentación de reportes
- Prepare información para el ejercicio de la diligencia debida

Responda a los comentarios regulatorios

- Actualice el diseño de los requerimientos, documentos, y procesos de la estructura de gobierno
- Asegure que controles están en funcionamiento para la certificación del CEO/CFPO
- Finalice la estructuración tributaria

4. Sostenga – Vida después de la IPO

Desarrolle un plan para los compromisos continuos de presentación de reportes financieros como una compañía pública.

- Qué ocurre después del proceso de la IPO
- Evalúe el estado de las brechas de los controles internos y sus planes de mitigación asociados
- Cree calendario, con líneas de tiempo clave, para la presentación continua de presentación de reportes externos
- Considere las necesidades continuas de entrenamiento y desarrollo
- Optimice la función de finanzas
- Monitoree la efectividad de la estructura de gobierno de la junta/ administración y compare contra organizaciones pares

Colaboradores

Jay Harrison

Deloitte Global Assurance Leader

jayharrison@deloitte.com.hk

Michael Goodfellow

Deloitte Global Accounting Operations Assurance Leader

mgoodfellow@deloitte.ca

Geoff Lamont

Deloitte Global Disruptive Events Assurance Leader

glamont@deloitte.com.au



Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembros y sus entidades relacionadas. DTTL (también referida como "Deloitte Global") y cada una de sus firmas miembros son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL no presta servicios a clientes. Para conocer más, por favor vea www.deloitte.com/about.

Deloitte es un proveedor global líder de servicios de auditoría y aseguramiento, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgo, impuestos y relacionados. Nuestra red de firmas miembros en más de 150 países y territorios sirve a cuatro de cada cinco compañías de Fortune Global 500®. Conozca cómo las aproximadamente 286,000 personas de Deloitte generan un impacto que trasciende, en www.deloitte.com.

Este documento solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "red de Deloitte"), por medio de este documento, está prestando asesoría o servicios profesionales. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la red de Deloitte será responsable por cualquier pérdida de cualquier manera tenida por cualquier persona que se base en este documento.

© 2019. Para información, contacte a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Documento original: Modernizing finance in preparation for disruptive events. Deloitte 2019
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Audit/gx-audit-modernizing-finance-in-preparation-for-disruptive-events.pdf>
Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte &Touche Ltda., Colombia.