

Deloitte.

Estudio

Madurez en los
procesos financieros



CALIDAD CUMPLIMIENTO CRECIMIENTO

La mejor ruta



*¿Se ha imaginado pilotear un avión?
Usted ya lo está haciendo....*

Su compañía se asemeja a un avión. Imagine la cabina como el área de “finanzas y contraloría”. Para pilotear el avión es necesario saber leer la información de los controles y que estos tengan la información veraz y oportuna. Además, hay que conocer el destino.



•**Riesgo:** ¿Se puede llegar al destino sin información veraz y oportuna?



•**Oportunidad:** ¿Cómo llegamos más rápido y más cómodos al destino? ¿Cuál es la mejor ruta?

Los directivos a cargo de las áreas financieras y de contraloría son conscientes del riesgo y la oportunidad. Cada error puede tener repercusiones graves y resultar en la pérdida de oportunidades.

Es importante que los procesos de una compañía sean robustos y estén coordinados para poder conducirla a los objetivos establecidos. La optimización en áreas de Gobierno, Talento, Proceso y Tecnología es clave.

Deloitte.



La función de finanzas es concebida al interior de las empresas como un actor crucial del cual se espera liderazgo.

Debe tener una participación proactiva con enfoque de **“asesor de negocios”** para generar valor y aportar información a la gestión del negocio y al desarrollo estratégico del mismo.



Resumen Ejecutivo

Cerca de 300 ejecutivos de finanzas del **mercado medio y alto** participaron en el estudio realizado por Deloitte México sobre la *“Madurez en los procesos financieros”*.



- **ERP ≠ Automatización y eficiencia**

La gran mayoría de las empresas utilizan algún tipo de ERP, pero el nivel de automatización y eficiencia es bajo



- **Valor agregado**

De contable a asesor financiero y de negocio



- **Información oportuna y de calidad**

Mayor análisis, integridad, rapidez



Mejoras En Los Sistemas
Automatización Del Proceso
Mejoras En El Análisis Financiero
Calidad de información
Reducción De Tiempos En El Registro Y Cierre
Talento
Presupuesto/costos
Mejoras En La Comunicación Y Organización Interna
Calendario Y Cronograma De Cierre
Mejoras En Los Sistemas



ERP ≠ Automatización y Eficiencia





- Las entidades que han logrado una integración avanzada tardan hasta **9 días** en completar el proceso de cierre y consolidación.



- Los resultados de la encuesta no muestran una diferencia significativa entre el tipo de ERP utilizado y la eficiencia y calidad en el proceso de cierre y consolidación.

The Deloitte logo is displayed in a bold, blue, sans-serif font. The background of the slide features a bright sun in the upper left, a blue sky with white clouds, and a blue airplane flying in the lower right. The Deloitte logo is positioned in the upper center of the slide.

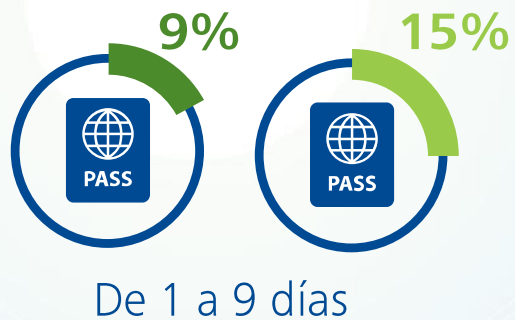
Deloitte.



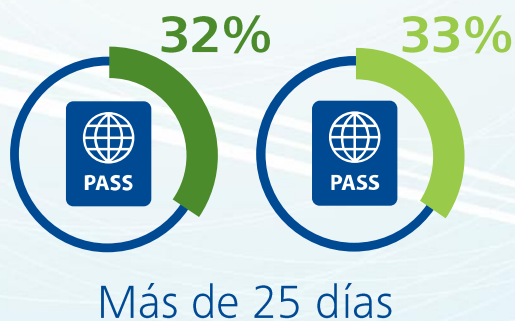
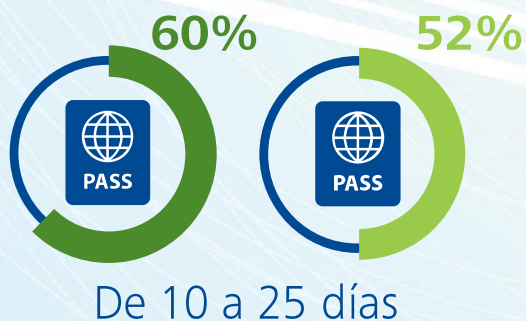
Disminuir el número de días de cierre y consolidación no depende únicamente del tipo de tecnología o ERP, sino de cómo las entidades han conseguido la integración de sus aplicaciones informáticas, sus procesos y su personal.

Las entidades que han logrado una integración avanzada* tardan hasta 9 días en completar el proceso de cierre y consolidación

Tiempo de consolidación y cierre entre empresas que usan ERP vs. Métodos manuales.



Tiempo en cierre más consolidación utilizando el mismo ERP.



Sólo 1 de cada 10 entidades realizan sus actividades de cierre y consolidación entre 1 y 9 días.

- No utilizan herramientas para consolidar o utilizan Excel
- Utilizan algún tipo de ERP para consolidar

**Buena práctica:
9 días**



*Según Modelo de Madurez "Definición de niveles de integración tecnológica". Anexo 1

Los resultados de la encuesta no muestran una diferencia significativa entre el tipo de ERP utilizado y la eficiencia y calidad en el proceso de cierre.

ERP QUE UTILIZAN COMO SISTEMA DE CONTABILIDAD

Top 5 ERP

- SAP
- ORACLE
- MICROSOFT DYNAMICS
- SAGE
- INFOR



47%



53%

Otros:

Conpaq
Desarrollo propio
Intélisis
Apel
Epicor

Hasta 60 ERPs
distintos

Buena práctica:
Hasta 4 días**



*Según encuesta de Gartner, Mayo 12, 2014 <http://www.forbes.com/sites/louiscolombus/2014/05/12/gartners-erp-market-share-update-shows-the-future-of-cloud-erp-is-now/>

**Estándar determinado sobre el análisis de una base de entidades con un nivel de integración tecnológica avanzado, con múltiples filiales y localizaciones.



Valor Agregado





- Las compañías buscan transformar actividades de preparación en actividades de valor.



- La capacitación en análisis financiero y una utilización más efectiva de las herramientas tecnológicas son áreas críticas de oportunidad.



Deloitte.



Tan importante como el piloto, son los mecánicos, la torre de control y el equipo técnico.

El éxito de un vuelo seguro es consecuencia de la estructura, el esfuerzo y el talento de todos.



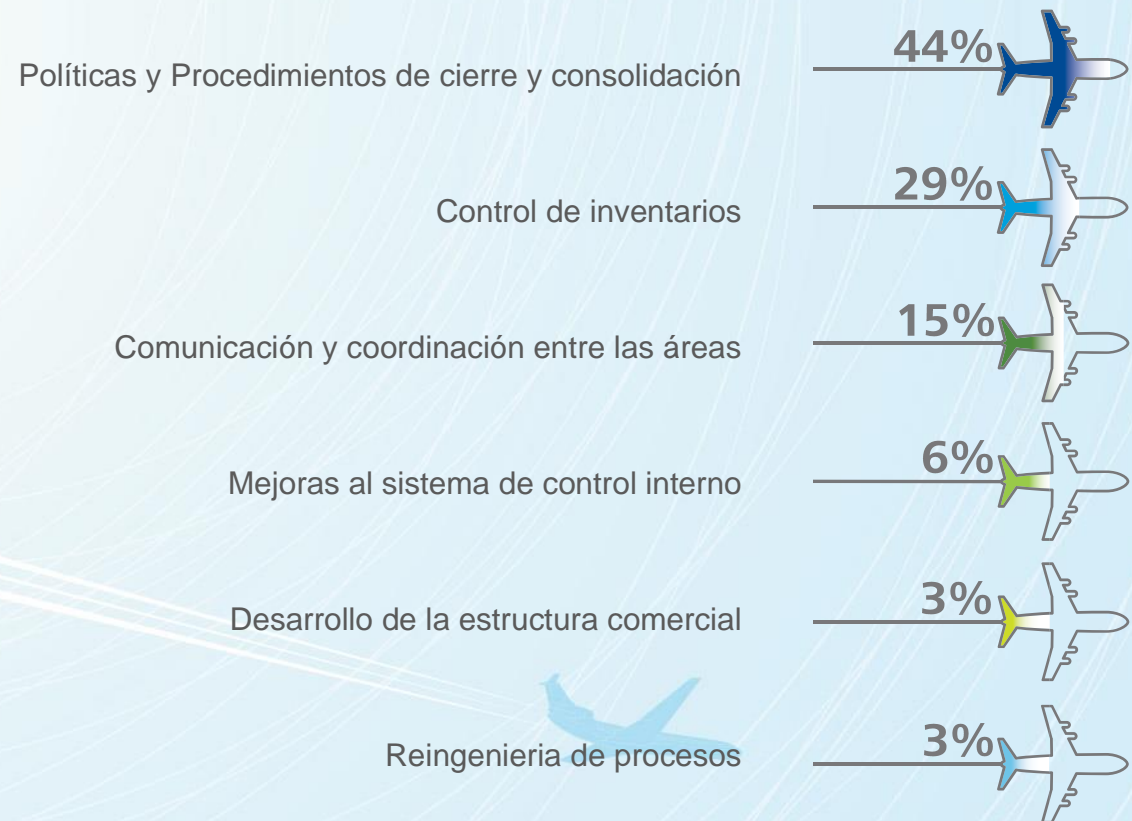
Las compañías buscan transformar actividades de preparación en actividades de valor



Organización

- Políticas y Procedimientos de cierre y consolidación
- Procesos de control y análisis de inventarios
- Comunicación y coordinación entre las áreas
- Mejoras al sistema de control interno

Áreas de oportunidad en Organización



Más del 40% de los encuestados considera que deben reforzar sus políticas y procedimientos de cierre y consolidación financiera.

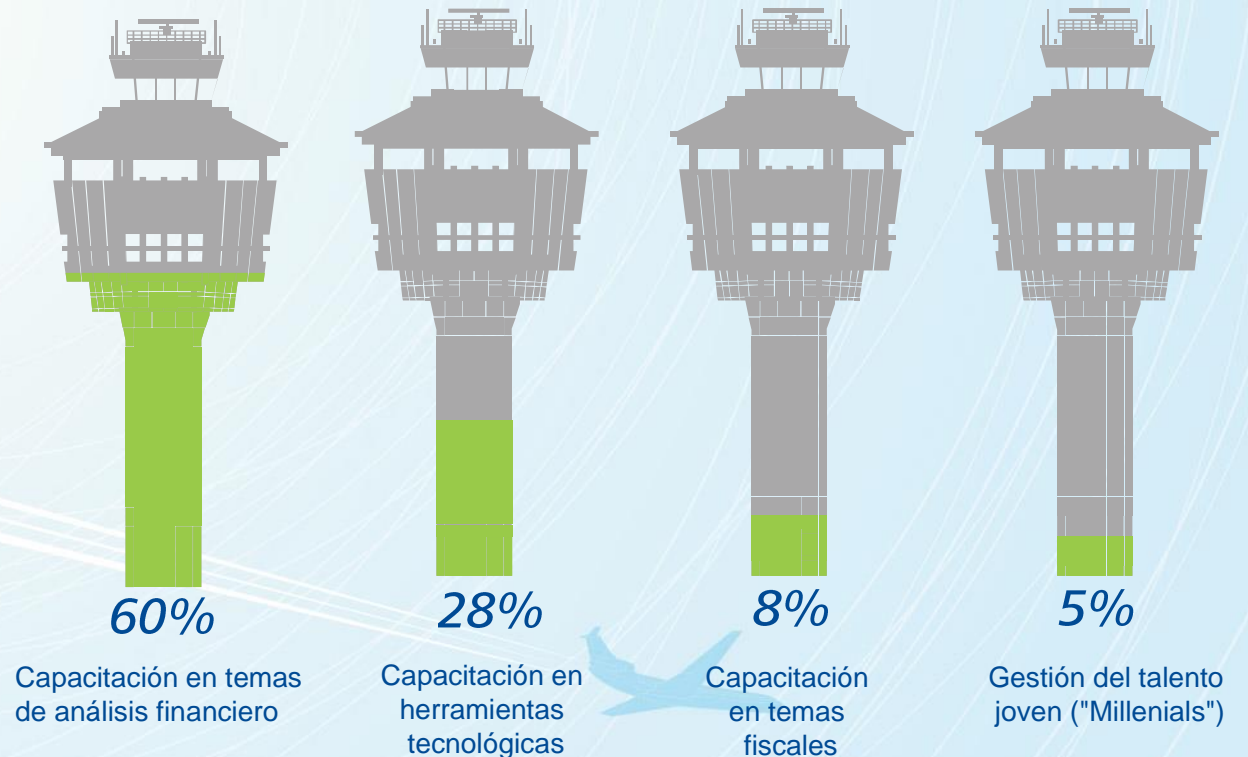
La capacitación en análisis financiero y una utilización más efectiva de las herramientas tecnológicas son áreas críticas de oportunidad



Talento

- Capacidades de análisis financiero
- Aprovechamiento de herramientas tecnológicas
- Capacidades técnicas en aspectos fiscales
- Gestión del talento joven ("Millenials")

Áreas de oportunidad en talento



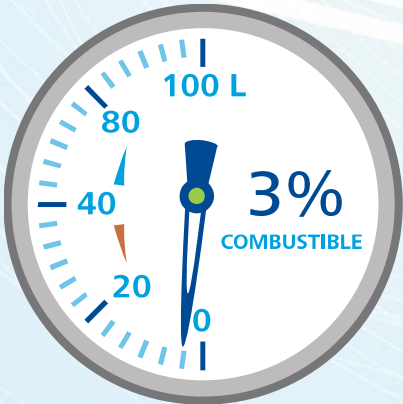
El 60% de los encuestados considera que debe mejorar el análisis de la información financiera.



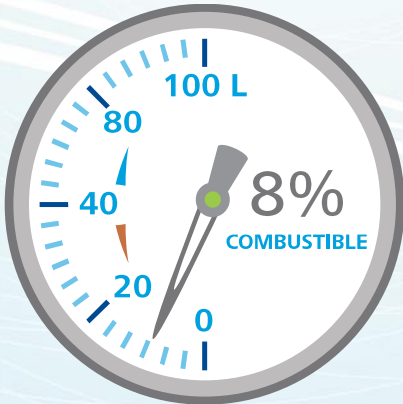
La capacitación en análisis financiero y una utilización más efectiva de las herramientas tecnológicas son áreas críticas de oportunidad

Únicamente el 10% de los encuestados respondió que el personal de finanzas recibe una capacitación igual o superior de 40 horas por año.

Buena práctica:
40 hrs/año



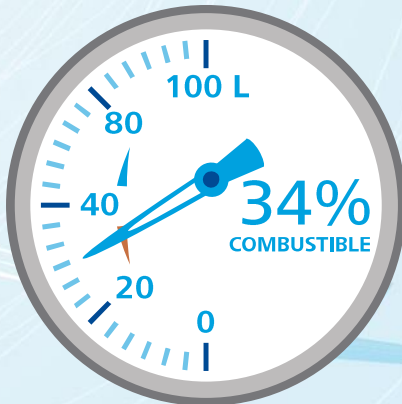
MAS DE 60 HORAS



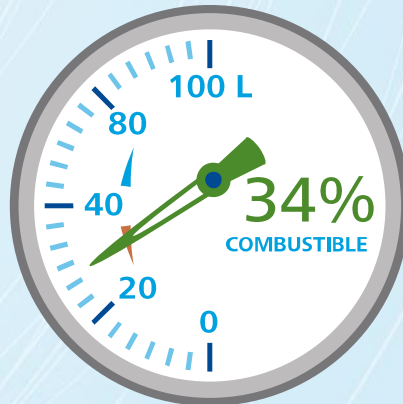
ENTRE 41 Y 60 HORAS



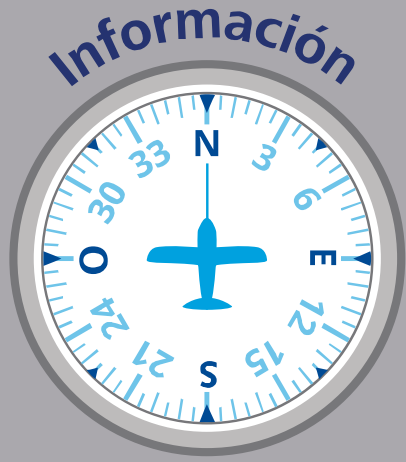
ENTRE 21 Y 40



ENTRE 11 Y 20 HORAS



MENOS DE 10 HORAS



Información Oportuna y de Calidad





- Las actividades de análisis se ven limitadas en relación al tiempo y la disponibilidad de información.



- Las opiniones de los Dueños, Accionistas y Directores Generales difieren de la opinión del equipo de finanzas.



- Se identificaron diversas áreas como críticas para obtener calidad.

Deloitte.



La disponibilidad de información de calidad es indispensable para tomar decisiones durante el vuelo.

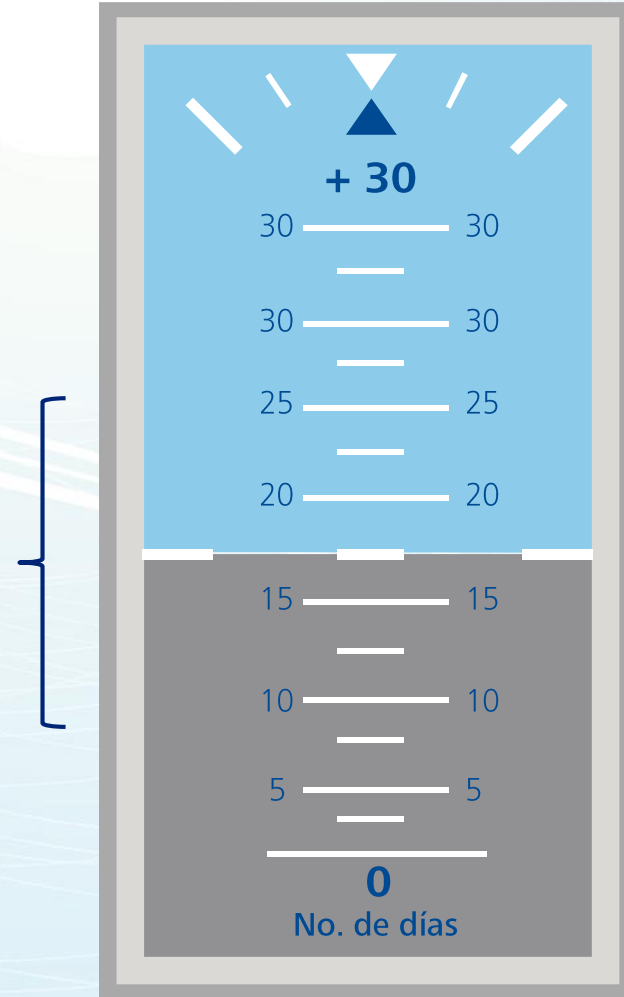
La calidad implica veracidad (información real, íntegra, completa, válida, entendible) y oportuna (información a tiempo).



Las actividades de análisis se ven limitadas en relación al tiempo y la disponibilidad de información



El 60% de las entidades encuestadas consumen entre 10 y 25 días en cerrar y consolidar



El 50% de los encuestados considera que debe mejorar el análisis de la información financiera.

Días disponibles para actividades de análisis y preparación de reportes

Buena práctica para "cierre y consolidación"

Las opiniones de los Dueños, Accionistas y Directores Generales difieren de la opinión del equipo de finanzas



Los dueños, accionistas y directores generales piensan que:

- Los reportes e información generadas no son suficientes, confiables y oportunos
- El proceso de cierre contable no es eficiente
- La compañía no cuenta con un cronograma de cierre



Pero también piensan que:

- Las políticas y procedimientos se encuentran adecuadamente documentadas en manuales
- Existen procedimientos de autorización para la realización de ajustes contables

Mientras que estas áreas fueron identificadas como áreas de oportunidad.

Se identificaron diversas áreas como críticas para obtener calidad

En temas de “Calidad”, nuestros encuestados están preocupados por los siguientes temas:

1

Conversiones, eliminaciones y conciliaciones para la consolidación

3

Saldos y transacciones interco claramente identificados

5

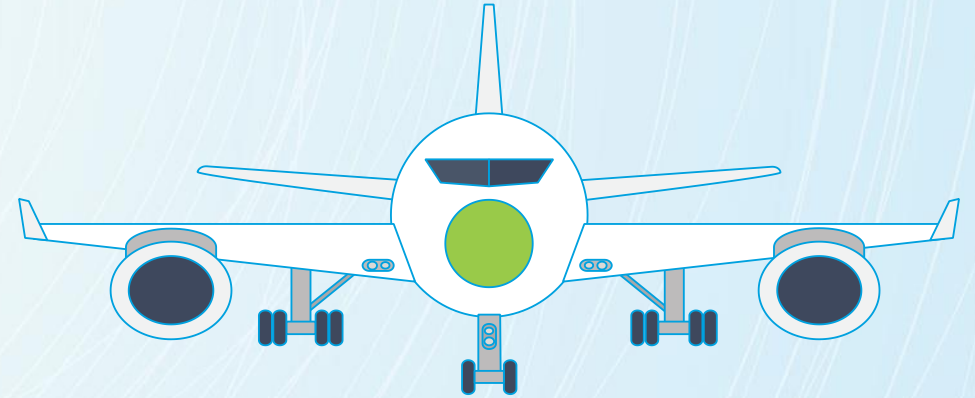
Catálogo de cuentas común

2

Procedimiento de autorización de ajustes contables

4

información oportuna, precisa y suficiente para toma de decisiones adecuadas



Un síntoma común en cuanto a la calidad de la información de acuerdo a nuestros encuestados es la realización de ajustes después de la fecha de cierre de la balanza definitiva mensual.

Hasta un **65%** de los encuestados realizan ajustes después del cierre

Contacto

Miguel Millán

Socio

+52 (55) 5080 6190

migmillan@deloittemx.com

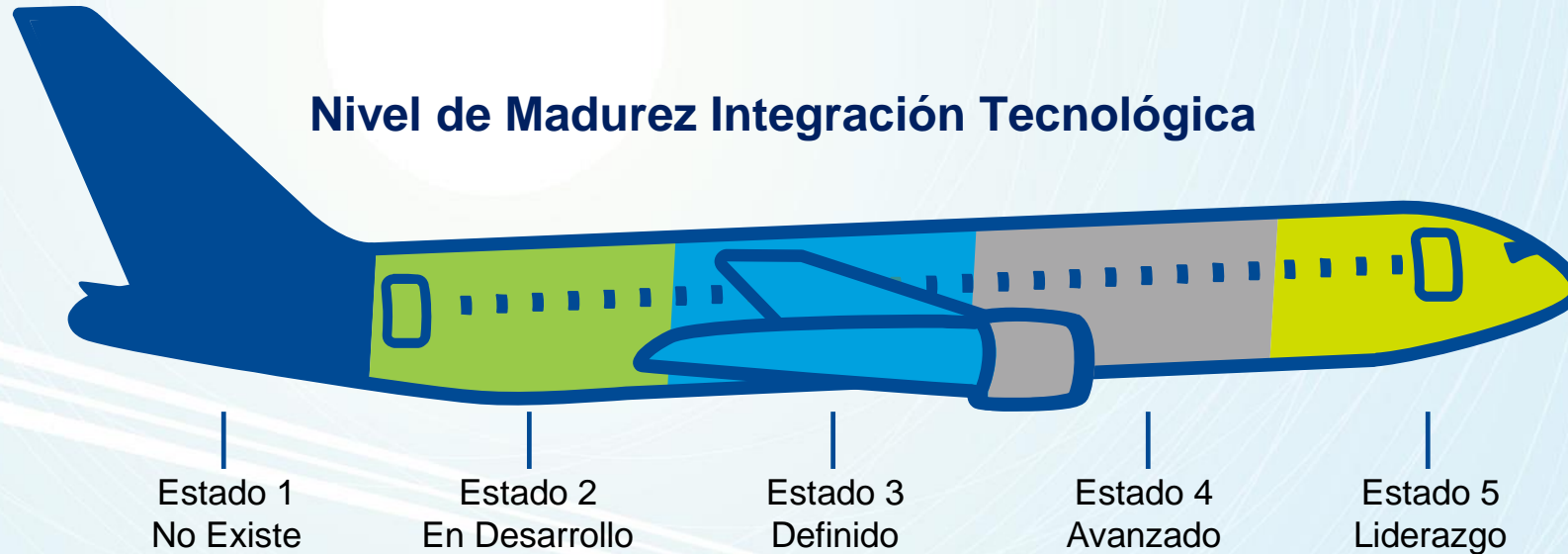


Modelo de Madurez



Definición de niveles de integración tecnológica

Observamos que las empresas encuestadas cuentan con diferentes niveles de integración tecnológica, los cuales podemos ubicar en el siguiente modelo de madurez:



Características

- # Días de cierre y consolidación: *>25 días*
- Nivel bajo de interacción entre sistemas tecnológicos
- Dependencia de hojas de calculo
- Nivel pobre de documentación de políticas
- Procedimientos: Basados en costumbres
- Estructura Organizacional informal

- # Días de cierre y consolidación: *hasta 9 días*
- Interacción entre sistemas tecnológicos en tiempo real
- Procesos automáticos y con trazabilidad
- Documentación de Políticas
- Políticas documentadas y monitoreadas
- Procedimientos estandarizados y documentados
- Definiciones documentadas de puestos y roles

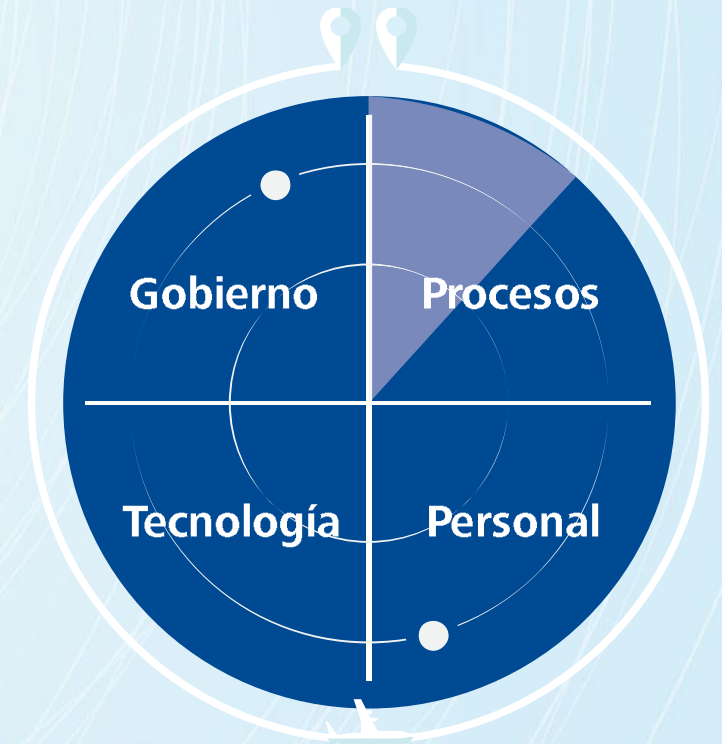
Generalidades



Generalidades

En el mes de junio, Deloitte México realizó una encuesta sobre el estado de la función de finanzas a la que respondieron **283** ejecutivos representando empresas del mercado medio y alto establecidas en diversas localidades de México.

Las preguntas de la encuesta se relacionan con temas comunes para los procesos de **“cierre contable, consolidación y elaboración de reportes financieros”**.



Generalidades

Ubicación geográfica de las entidades encuestadas



Las respuestas responden a un diverso grupo de empresas de tamaño medio y alto.



Hasta ^L
500 millones



Entre 500 ^L
y mil millones



Entre mil ^L
y 2 mil millones

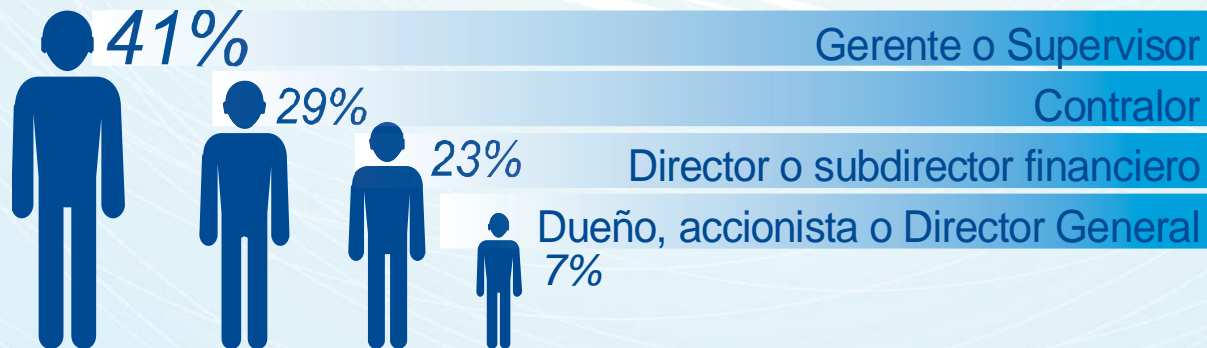


Más de ^L
2,000 millones

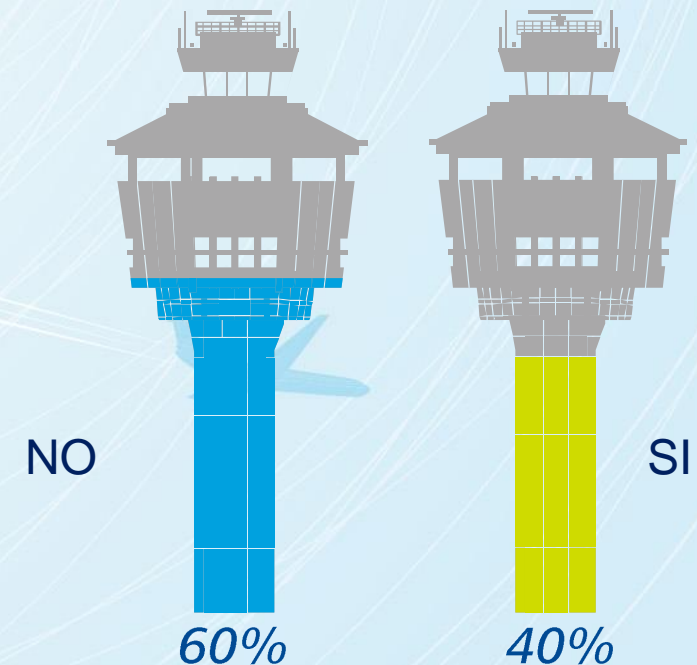
Generalidades

La mayoría de los ejecutivos entrevistados corresponde al área de finanzas de compañías nacionales tanto con operaciones locales, como con operaciones internacionales.

Perfil de los encuestados



Compañías que operan en el extranjero

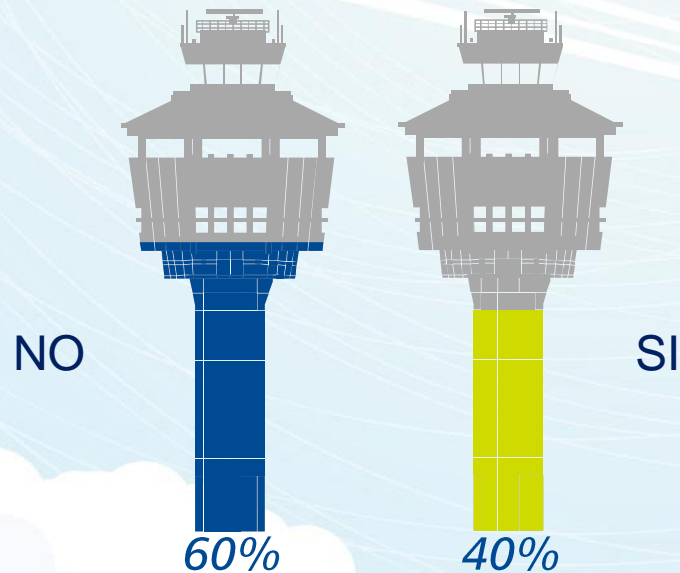


Generalidades

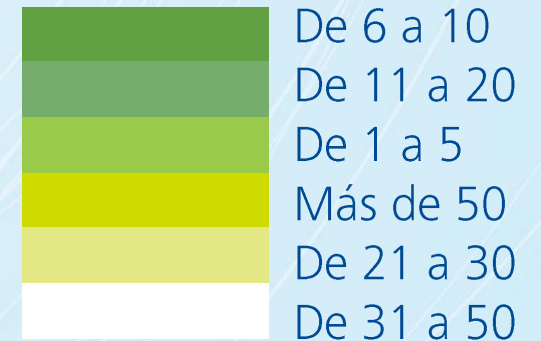
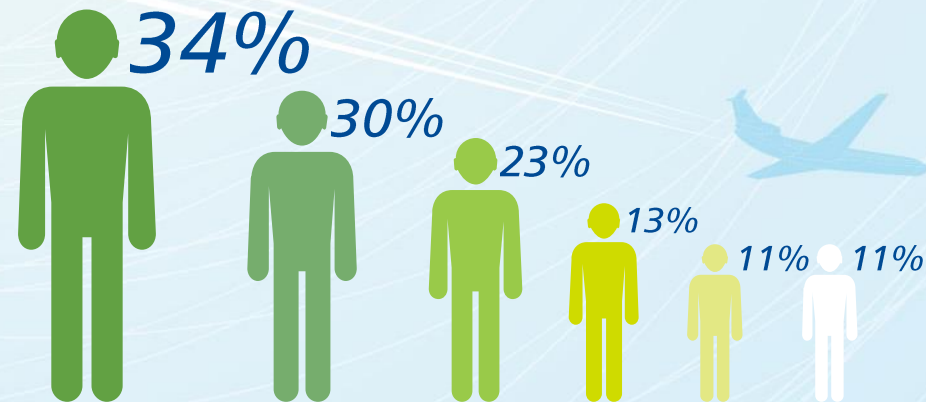
Una proporción alta de nuestros encuestados, tienen más de una subsidiaria o asociada, por lo cual deben realizar procedimientos de consolidación financiera con una frecuencia alta.

Estos procesos requieren mayor estructura y nos encontramos con que más del 50% de nuestros encuestados destinan entre 6 y 20 recursos en sus procesos de cierre y consolidación.

Compañías que consolidan



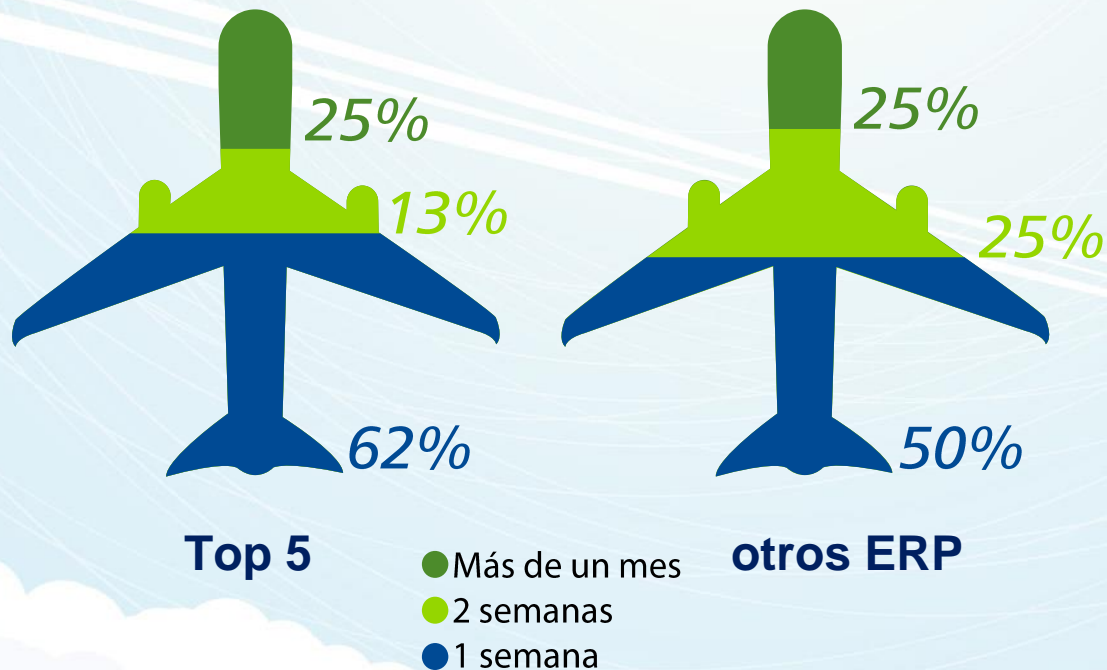
¿Cuántos empleados trabajan en el área financiera y contable?



Generalidades

Comparativo de días que tardan en consolidar entidades – Top 5 ERPs vs Otros ERPs

Top 5 vs otros ERP



De las entidades que se consideran tecnológicamente mejor integradas, un 62% de las que utilizan un ERP Top 5 tardan hasta “1 semana” en consolidar.

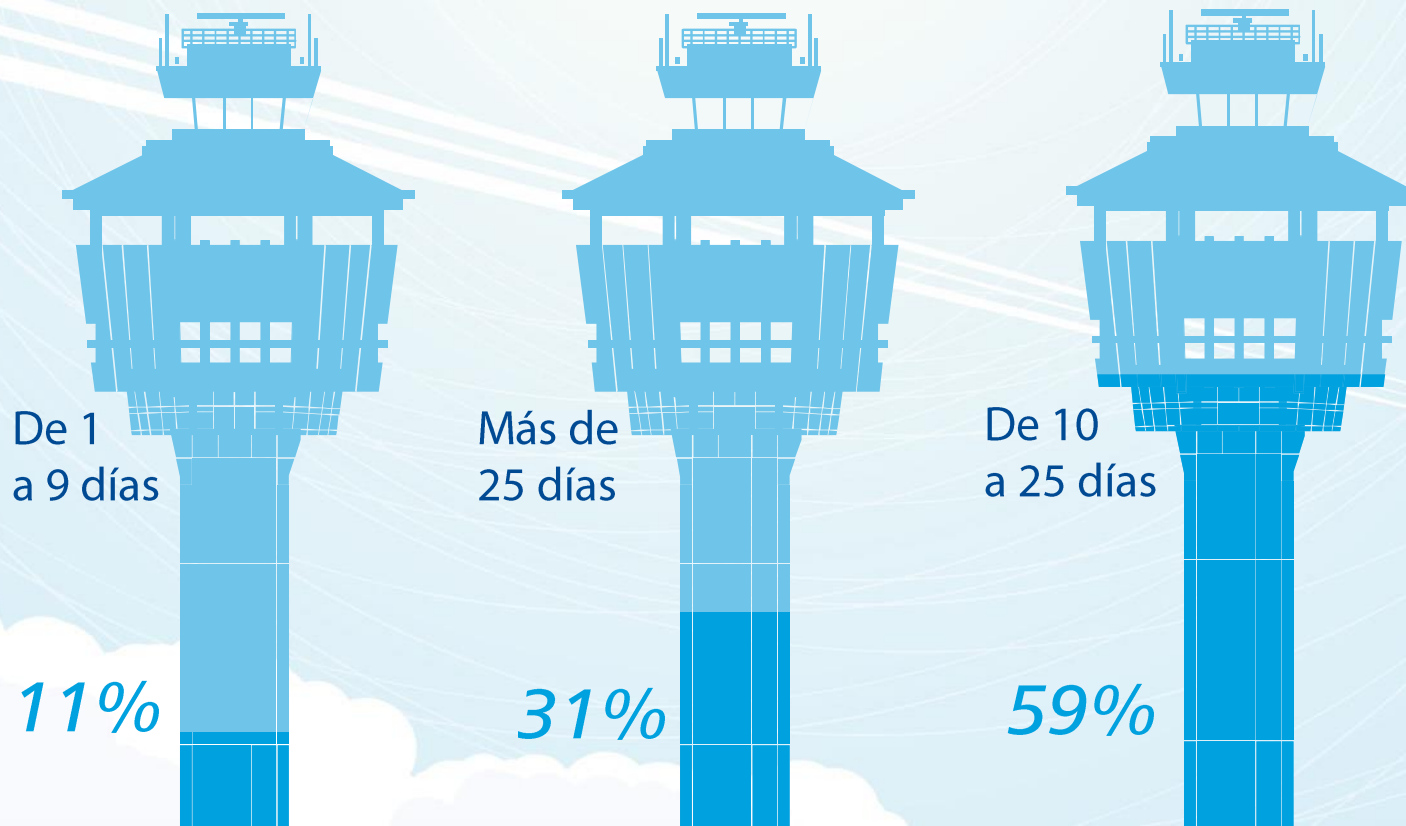
Mientras que un 50% de las que utilizan otros ERPs alcanzan ese mismo estándar operativo.

Buena práctica:
1 semana



Generalidades

Analizamos el tiempo que tardan en cerrar y consolidar las empresas que consolidan mensualmente, independientemente de su nivel de integración tecnológica.



Sólo 1 de cada 10 empresas tardan de 1 a 9 días en cerrar y consolidar, mientras que 9 de cada 10 entidades tardan más de 10 días en realizar dichos procesos.



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Cuenta con más de 210,000 profesionales, todos comprometidos a ser el modelo de excelencia.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría financiera y otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.