

Finance Transformation Transformación de la Función de Finanzas



Contenido

- ¿Qué es “Finance Transformation”?
- Modelo Operativo de la Función de Finanzas
- Estudios de casos de modelos operativos de finanzas
- RoadMap de Implementación

¿Qué es “Finance Transformation”?

Las experiencias de nuestros clientes y nuestra propia investigación han revelado los problemas comunes que enfrentan los líderes de Finanzas

Relación Admón. Corporativa-Admón. Regional

- Los esfuerzos para regionalizar las estructuras organizacionales varían ampliamente, lo que resulta a menudo en procesos incongruentes e irregulares
- Las estructuras demasiado localistas están afectando la eficiencia y la productividad de la función de Finanzas

Estandarización del proceso

- Necesidad de una mejor estandarización del proceso con lineamientos de políticas significativas que se comuniquen y apliquen
- Falta de un enfoque común en la generación de informes y análisis a lo largo de empresa
- Los entornos de sistemas de finanzas demandan mayor estandarización e integración para lograr la eficiencia y brindar análisis de gran valor

Costo y eficiencia

- Las inversiones actuales en sistemas de Finanzas se han sub-optimizado, lo que resulta en procesos manualmente intensivos
- Las oportunidades de simplificación de procesos están disponibles sin dificultad, lo cual ofrece persistencia y enfoques disciplinados para sustentar los beneficios
- Pueden lograrse mayores mejoras en la eficiencia por medio de herramientas avanzadas de finanzas

Valor de las Finanzas

- Los recursos suelen distribuirse demasiado a las operaciones de Finanzas, lo cual deja poco tiempo e inversión a funciones de asociaciones comerciales y estratégicas
- Las deficiencias en el conocimiento del negocio inhiben la capacidad de la función de Finanzas para respaldar la toma de decisiones
- Un sentido de comunidad en toda la función de Finanzas puede permitir la distribución eficiente de conocimiento, la resolución de conflictos, la transferencia de destrezas, etcétera

Los principales retos a los que se enfrentan los CFO

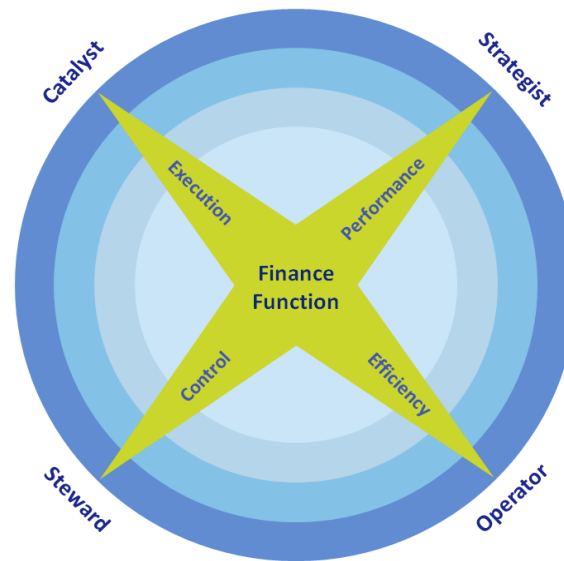
Dependiendo de la opción seleccionada, la función financiera puede reenfocar sus operaciones a cubrir esas necesidades identificadas:



Los cambios del mercado, están impulsando cambios en el papel del CFO

Catalizador

Mejora el nivel de servicio a los usuarios de las funciones y de información



Custodio

Fortalece los controles en el negocio y reduce los riesgos

Estratega

Incrementa el valor del negocio al lado comercial del negocio (Ej. Mejora en el capital de trabajo, mejora en la información y toma de decisiones, etc.)

Operador

Reduce el costo de proveer servicio a las otras funciones e incrementa la eficiencia de la operación

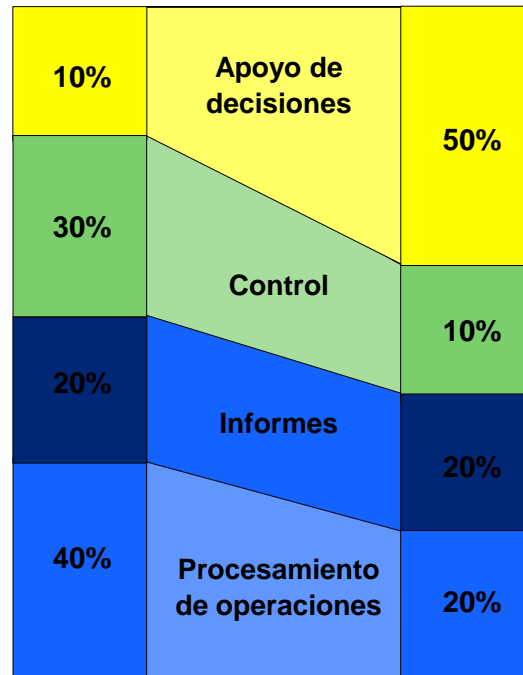
¿Qué Ganamos con la Transformación Financiera?

- Menos inversión de tiempo y recursos en procesos operativos y de control
- Información de calidad que respalde la toma de decisiones
- Mayor proporción de recursos financieros altamente especializados
- Las finanzas como un socio de negocios
- La organización de Finanzas enfocada principalmente en actividades estratégicas y de valor agregado

Estado actual

- Procesos de negocios individualizados
 - Dependencia en expertos más que en procesos estándar
-
- Controles manuales de cumplimiento
 - Capacidad limitada de auditoría para efectuar el seguimiento de cambios
-
- Proliferación de hojas de trabajo.
 - Procesos y procedimientos manuales
 - Demasiados datos, pero información limitada
-
- Mantenimiento de libros, función de procesamiento de operaciones
 - Enfoque en las necesidades cotidianas del negocio

Porcentaje de tiempo invertido en actividades clave



Estado futuro

- Función analítica y de asesoría
 - Atracción y retención de personal con talento
 - Visión hacia el futuro
 - Enfoque en clientes internos y externos
-
- Controles automáticos de cumplimiento
 - Prueba detallada de auditoría de datos
-
- Acceso oportuno a información de alta calidad
 - Plataformas flexibles y escalables
-
- Procesos estandarizados de negocios
 - Eliminación de trabajo
 - Equilibrio entre la eficiencia y el servicio al cliente
 - Taller de procesos integrales

Un proceso de Transformación de la Función de Finanzas involucra una serie de iniciativas que ayudan a los CFOs y a la Función a considerar sus retos

Estrategia y Visión de Finanzas	<ul style="list-style-type: none">1.- Estrategia de la Función de Finanzas2.- Modelo Operativo Estratégico de la Función de Finanzas3.- Reducción de Costos4.- Viabilidad de esquema de Outsourcing de Contabilidad5.- Soporte en la Integración en procesos de Compra o Fusión6.- Asesoría en esquemas de medición y gestión del desempeño
Organización Financiera	<ul style="list-style-type: none">7.- Diseño Organizacional del área de Finanzas8.- Diseño e Implementación de Servicios Compartidos
Procesos Financieros	<ul style="list-style-type: none">9.- Cierre y Consolidación Financiera10.- Pedido a Cobro (Order to Cash)11.- Adquisición a Pago (Procure to Pay)12.- Procesos de Riesgos y Controles Financieros13.- Tesorería (Cash Management)14.- Diseño y Generación de Reportes para uso Interno y Externo15.- Planeación, Presupuestos y Proyecciones16.- Gestión avanzada de Costos y Rentabilidad
Sistemas Financieros	<ul style="list-style-type: none">17.- Sistemas y aplicaciones de soporte a la Función de Finanzas18.- Sistemas para la Administración del Desempeño (Hyperion, Business Objects, Cognos, Strascienta, Otros)

Modelo Operativo de la Función de Finanzas

Modelo operativo de la función de finanzas

Descripción general

- Un modelo operativo de finanzas es el plano y el diseño que conecta la visión estratégica y el modelo de negocios de una organización con los procesos de negocios detallados de las finanzas
- Con la intención de frenar los costos y mejorar el valor de las finanzas, las estructuras organizacionales de las divisiones de finanzas están revisando sus modelos operativos generales enfocándose en la manera de suministrar con eficiencia un conjunto de servicios estándar y uniformes a la organización

Modelo operativo de la función de finanzas (2)

Retos comunes

- Problemas en la definición del modelo operativo óptimo para la organización (p. ej., confrontación entre aplicación local en la unidad de negocios, servicio compartido, centro de excelencia o subcontratación externa)
- Existencia de un modelo operativo que evolucionó con el tiempo, pero que no se creó con la guía visión u objetivo alguna
- Diversos modelos operativos basados en geografías, giros de negocios, líneas de productos, etc.
- Administración de las concesiones entre servicio al cliente y costos.
- Equilibrio de las responsabilidades en la toma de decisiones de los liderazgos global, regional y local
- Duplicidad de esfuerzos por medio de procesos redundantes e irregulares en diferentes países, regiones y unidades de operación.
- Manejo de funciones “sombra” de las finanzas en las unidades de negocios

Modelo operativo de la división de finanzas (3)

Qué están haciendo las compañías líderes

- Desarrollo de un modelo operativo común y global de las finanzas que considere todos los servicios que se ofrecen (no sólo servicios operacionales) con un enfoque estandarizado en todos sus sitios geográficos
- Elaboración de un modelo operativo global de finanzas que ofrezca una combinación óptima de servicios con base en costos, ubicación, personal interno y subcontratación externa
- Establecimiento de un estándar corporativo aplicable a actividades, responsabilidades, calidad y expectativas del nivel de servicio
- Expansión del uso de servicios compartidos y centros de experiencia que aumenten la eficiencia sin sacrificar la calidad o el control
- Mejora de procesos y sistemas globales por medio del rediseño y la automatización
- Aprovechamiento del talento global para la prestación de servicios básicos, así como para las funciones de liderazgo y administración

El deseo por la eficiencia y las sinergias debe influir en el modelo operativo de la división de finanzas

Características de la organización de finanzas

- La organización está estructurada en torno a un modelo operativo global que diferencia cómo y dónde se concentran los recursos
- Orientación a un modelo de distribución de recursos con costos financieros óptimos y mínima infraestructura.
- La rendición de cuentas y la responsabilidad de las funciones de finanzas están claramente definidas, asignadas y ejecutadas sistemáticamente en cada ubicación, región y unidad de negocios

*Si las sinergias o la eficiencia no son tan esenciales, una mayor coordinación entre las unidades o la descentralización constituyen la norma.
(p. ej., minimización de procesos genéricos)*

Bajos costos / Nivel de servicio definido **Transferencia del conocimiento / Participación de la gerencia**

<p>Soporte del sitio</p> <ul style="list-style-type: none"> El trabajo se distribuye entre las divisiones o entidades a fin de satisfacer las necesidades específicas de servicio. Se precisa para la entrada o captura específica de datos. Muy manual. 	<p>Socio de negocios</p> <ul style="list-style-type: none"> Coordinado con la función y las unidades. Enfoque en la línea y la gerencia. Transferencia de conocimiento y procesos técnicos. Gran necesidad de toma de decisiones y acciones.
<p>Operación centralizada</p> <ul style="list-style-type: none"> Organización consolidada. Enfoque operacional. Servicios estandarizados. Muchos procesos. Puede abarcar países, regiones, unidades de negocios o divisiones. 	<p>Centro de experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> Organizado por conjunto de conocimientos. Enfoque en la experiencia - capacidad de aprovechamiento. Desarrollo de las “mejores prácticas”. Diversos problemas y necesidad de mucho conocimiento

Á fin de permitir más sinergias, es necesario enfocarse en el suministro de servicios estandarizados y la consolidación mientras se equilibran las necesidades locales y las necesidades de las unidades de negocios.

RoadMap de Transformación

Diagnóstico y Planeación del esfuerzo de Transformación

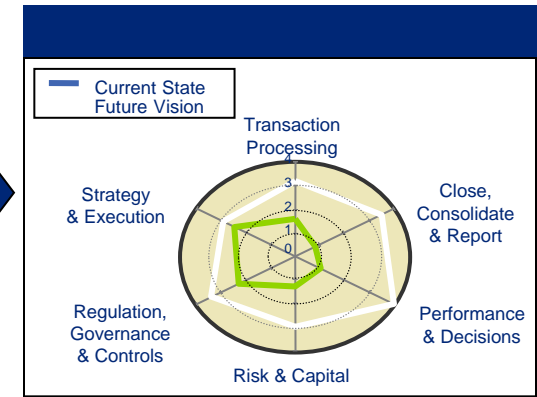
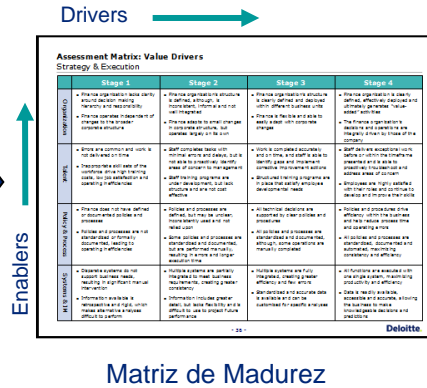
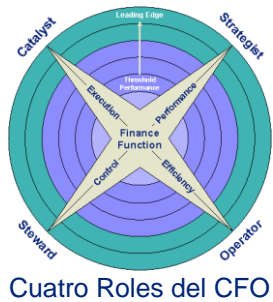
A través de las metodologías y herramientas de Transformación de la Función de Finanzas, se identifican las iniciativas que se tienen que ejecutar para cumplir con la visión estratégica de la Función

Cuatro roles

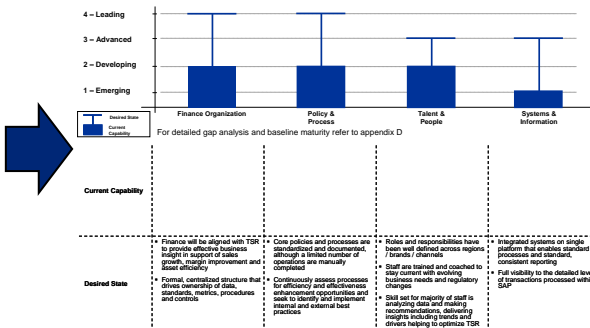
4X6 Madurez

Criterios de Evaluación

Resumen de los Resultados



Reporte del diagnóstico



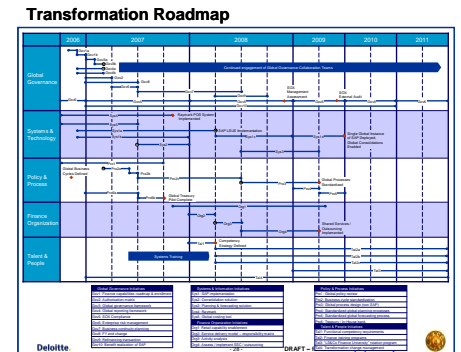
Analisis de Brechas

Capability Gap Assessment

Str. Finance Value Drivers	Four Capability Enablers					Magnitude of Change	
	Current Capability	Desired State	Finance Org	Policy & Process	Talent & People		Systems & Info
Strategy & Execution	🌑	🌑	✓	✓	✓	✓	High
Regulation, Controls, Governance	🌑	🌑	✓	✓	✓	✓	Low
Risk & Capital	🌑	🌑	✓	✓	✓	✓	Low
Performance & Decisions	🌑	🌑	✓	✓	✓	✓	High
Close, Consolidate & Report	🌑	🌑	✓	✓	✓	✓	Medium
Talent & People	🌑	🌑	✓	✓	✓	✓	High

Capability Enabler Legend: ✓ These capability enablers that require significant transformation to achieve the value driver vision.

RoadMap de Transformación



Deloitte.