



Análisis de Costes y Rentabilidades

Visión de futuro

Septiembre 2016

Una publicación especializada
de KPMG y ACCA

kpmg.es



Índice

Acerca del estudio	2
Introducción	4
Resumen ejecutivo	7
1. Reforzar el valor del análisis	9
2. Implantar un modelo de datos eficiente y una tecnología adecuada	19
3. Optimizar el modelo de delivery	27
Acerca de los autores	33

Acerca del estudio

Este informe global es el tercero de una trilogía de investigación que ha sido desarrollada conjuntamente por ACCA y KPMG para evaluar cómo la práctica de Enterprise Performance Management (EPM)* dentro de Finanzas, está proporcionando al negocio análisis de valor de costes y rentabilidades mediante las personas, las tecnologías y los procesos más adecuados.

Los datos empleados en el estudio proceden de una encuesta realizada entre el 13 y el 26 de enero de 2016, y representan la opinión de más de 1.100 profesionales del área de Finanzas de más de 90 países. Si bien han participado en la encuesta empleados pertenecientes a organizaciones de todos los tamaños, el 60 por ciento provenía de organizaciones de más de 1.000 empleados con una facturación anual de al menos 100 millones de USD.

Asimismo, el 31 por ciento de los participantes declararon ser gerentes/gerentes sénior del área financiera; el 18 por ciento, pertenecientes al área de contabilidad; el 13 por ciento, controllers financieros; el 8 por ciento, directores/socios de varias áreas de la empresa; el 8 por ciento, directores financieros; y el 22 por ciento restante ha abarcado diversas funciones como CEO, profesional de auditoría interna y consultor.

**Este informe refleja
la opinión de más de
1.100 Profesionales
del área de finanzas
de más de 90 países**

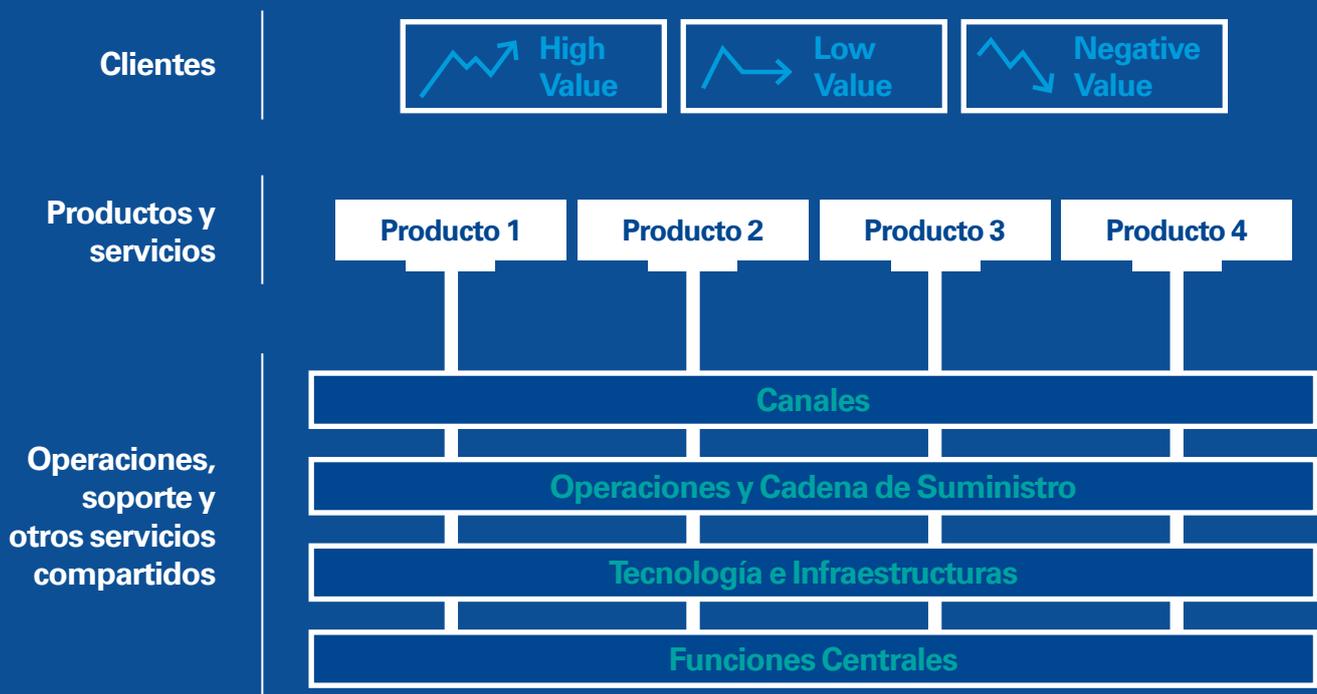
* EPM incluye Planificación, Elaboración de Presupuestos y Forecasting, Reporting de gestión y Análisis de costes y rentabilidades



Introducción

En nuestra opinión, el Análisis de Costes y Rentabilidades debe desarrollarse dentro de un marco de control de gestión que consta de tres componentes básicos (los otros dos son Planificación, Elaboración de Presupuestos y Forecasting, y

Reporting de gestión), en el que las organizaciones puedan analizar con eficiencia y eficacia los costes, los ingresos y la rentabilidad desde diferentes perspectivas para tomar decisiones de negocio bien fundadas.



La mayoría de las grandes organizaciones venden y suministran una amplia variedad de productos y servicios a un conjunto diverso de clientes a través de múltiples canales gestionados por muchos departamentos internos. Comprender el coste y la rentabilidad reales en estas dimensiones múltiples es esencial para tomar decisiones bien soportadas y guiar de manera eficaz el rendimiento de la organización.

Sin un Análisis de Costes y Rentabilidades, la dirección va a ciegas. Un cliente con el que trabajamos recientemente que llevó a cabo este análisis, demostró que el 20% de sus sucursales estaban produciendo el 60% de su beneficio, y que el 20% de los clientes ni siquiera generaban beneficio.

La mayoría de las organizaciones han entendido este reto de negocio y han implantado un nivel mejorado de Análisis de Costes y Rentabilidades en consonancia con las principales dimensiones del negocio, más allá de los informes tradicionales de centros de coste y beneficio. Este análisis es utilizado para respaldar a estas organizaciones tanto en decisiones estratégicas de inversión / desinversión, como en la optimización constante de costes e ingresos. No obstante, muchas organizaciones son demasiado simplistas en su enfoque y análisis, lo que afecta al soporte en la toma de decisiones que el área de Finanzas puede ofrecer a las áreas de negocio.

Actualmente, el área de Finanzas está asumiendo la responsabilidad de ofrecer análisis más centrados en el negocio para guiar la toma de decisiones. Quizás sea el momento apropiado para validar que las organizaciones disponen de los cimientos necesarios para apoyar este proceso.





Resumen ejecutivo

Un Análisis de Costes y Rentabilidades eficaz es una parte esencial del proceso de toma de decisiones de negocio acertadas, donde las organizaciones utilizan la asignación de costes para analizar resultados desde diferentes perspectivas de negocio, también denominadas dimensiones. Este análisis proporciona información sobre los factores que verdaderamente impulsan el valor del negocio y facilita a la dirección información correcta en el momento oportuno para tomar decisiones bien fundadas como por ejemplo, si se debe dejar de ofrecer un producto existente, invertir en un nuevo activo u operar en un nuevo canal o mercado. Gracias a estas conclusiones, las organizaciones pueden mejorar la exactitud de sus previsiones, con más datos disponibles para validar el impacto esperado en la rentabilidad como resultado de circunstancias tales como la pérdida de un cliente clave o un cambio en el mix de canales de ventas.

El área de Finanzas ha comprendido el poder de esta información, y ha ido asumiendo este reto, si bien este estudio indica que hay varias oportunidades de mejora, que van desde ámbitos como el logro de mayor madurez, dinamismo y profundidad del Análisis de Costes y Rentabilidades realizado, hasta garantizar que puede facilitarse de manera eficiente y sostenible a lo largo del tiempo, incluyendo la tecnología como catalizador y bajo un modelo de delivery eficaz. Sin estos pasos, es posible que el análisis pierda valor, se tomen decisiones erróneas o se desaprovechen oportunidades de negocio.

Este estudio concluye que existen tres áreas críticas en las que focalizarse para mejorar el Análisis de Costes y Rentabilidades actual.

1 Reforzar el valor del análisis

- Las decisiones clave de negocio en torno a costes y rentabilidad se centran esencialmente en QUÉ productos y servicios se ofrecen, A QUIÉN se proporcionan, y CÓMO y DÓNDE se venden y suministran de manera eficiente.
- La transparencia y la acción sobre la rentabilidad del cliente y el canal brindan una verdadera oportunidad para mejorar los resultados.
- Los métodos y modelos más eficaces para el Análisis de Costes y Rentabilidades están focalizados en las dimensiones relevantes, y son claros e integrales.
- Es importante no pasar por alto la implicación de todas las partes involucradas, la colaboración entre las distintas funciones de la organización y el modelo de gobierno a aplicar, que jugarán un rol esencial a la hora de lograr los resultados deseados.

2 Implantar un modelo de datos eficiente y una tecnología adecuada

- El modelo de datos debe estar alineado con las necesidades tanto del negocio como del área de Finanzas, y ambas partes deben intervenir a la hora de definir y proporcionar un modelo de datos eficaz.
- A fin de que responda a las necesidades del negocio, la revisión del modelo debe formar parte del ciclo anual de planificación estratégica, o bien debe activarse por un suceso puntual, como un cambio en la regulación.
- Un análisis multidimensional sostenible y eficiente normalmente se complementará con la implantación de una herramienta de software especializada, siempre que los datos se hayan estructurado de un modo apropiado.
- Una actualización demasiado frecuente de los datos no suele ser una buena inversión; es preferible centrarse en analizar los principales resultados para responder a preguntas clave del negocio y guiar las decisiones.

3 Optimizar el modelo de delivery

- Un Centro de Excelencia para el Análisis de Costes y Rentabilidades puede proporcionar capacidad organizativa para un aumento progresivo de la calidad de los resultados y de la eficiencia operativa, y ayudar a superar barreras asociadas a capital humano, procesos y herramientas.
- Una estructura de delivery eficaz solo puede tener éxito cuando el Centro de Excelencia, la función de Finanzas y las áreas de negocio trabajen conjuntamente.
- Un enfoque eficaz es el que está definido y controlado por las áreas de negocio y bajo el gobierno y coordinación de Finanzas: las áreas de negocio manejan los datos, las dimensiones y las conclusiones, mientras que la función de Finanzas garantiza la integridad y la coherencia del análisis en toda la organización.



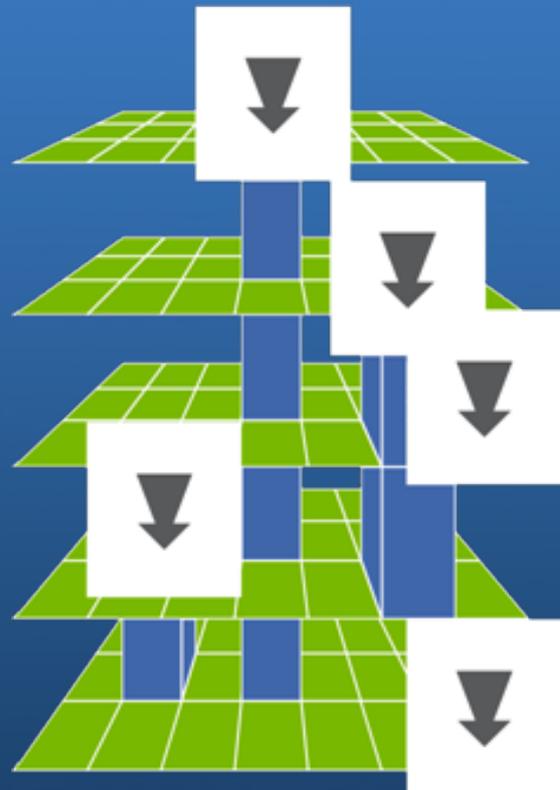


1. Reforzar el valor del análisis

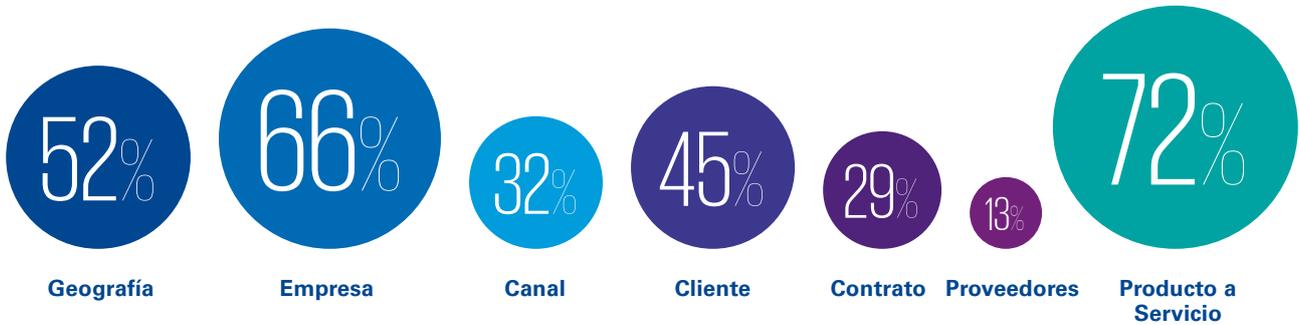


El objetivo del Análisis de Costes y Rentabilidades es servir de base para la toma de decisiones de negocio, con vistas a optimizar sistemáticamente la rentabilidad y, en última instancia, el valor para el accionista. Estas decisiones clave de negocio se centran principalmente en QUÉ productos y servicios ofrecer, A QUIÉN proporcionarlos, y CÓMO y DÓNDE venderlos y suministrarlos de manera eficiente. Es fundamental tomar las decisiones correctas entendiendo y teniendo en cuenta cada una de estas preguntas. Los modelos operativos de negocio aumentan en complejidad y fragmentación, y hay muchos componentes en el QUÉ, el QUIÉN, el CÓMO y el DÓNDE. Los llamamos dimensiones, y alineamos el Análisis de Costes y Rentabilidades a esas dimensiones para respaldar la toma de decisiones de acuerdo con las principales metas financieras de la organización.

Muchas dimensiones son comunes entre distintas organizaciones, aunque la priorización y el enfoque son exclusivos de cada una, dependiendo de los principales objetivos de negocio. Elegir las dimensiones correctas para respaldar la toma de decisiones clave sin generar demasiada complejidad facilita el planteamiento de un enfoque optimizado.



1. En su organización, ¿en cuáles de las siguientes dimensiones se efectúan análisis de rentabilidades a fin de respaldar la toma de decisiones?:



Las dimensiones están interconectadas, por lo que también debe tenerse en cuenta el vínculo entre ellas: los productos y servicios se completan y gestionan a través de procesos, se proporcionan a través de canales y son consumidos por clientes en diferentes lugares. Obtener las dimensiones correctas en el orden correcto, para que el coste fluya a través de ellas, hace posible una visión multidimensional de los costes y la capacidad de interrelacionar los resultados (por ejemplo, analizar coste de canal por tipo de cliente o producto).

Esta encuesta muestra que la mayoría de las organizaciones han invertido en Análisis de Costes y Rentabilidades, y muchas de ellas tienen una visión relativamente madura de la rentabilidad.

Casi el 85% de los encuestados indicaron que sus organizaciones llevan a cabo análisis de costes y rentabilidades y que se tienen en cuenta en múltiples

dimensiones (producto/servicio 72%, empresa 66%, geografía 52%). Además, la encuesta concluye que una proporción significativa de la base de costes e ingresos, tanto directos como resultantes de asignaciones de costes de servicios compartidos, se incluyen en el análisis. Si bien, existen evidencias que demuestran que los enfoques podrían optimizarse para respaldar mejor la toma de decisiones comerciales.

El 85% de los encuestados indican que sus organizaciones realizan análisis de costes y rentabilidades

Solucionar la ecuación de valor para el cliente; El reto de los datos

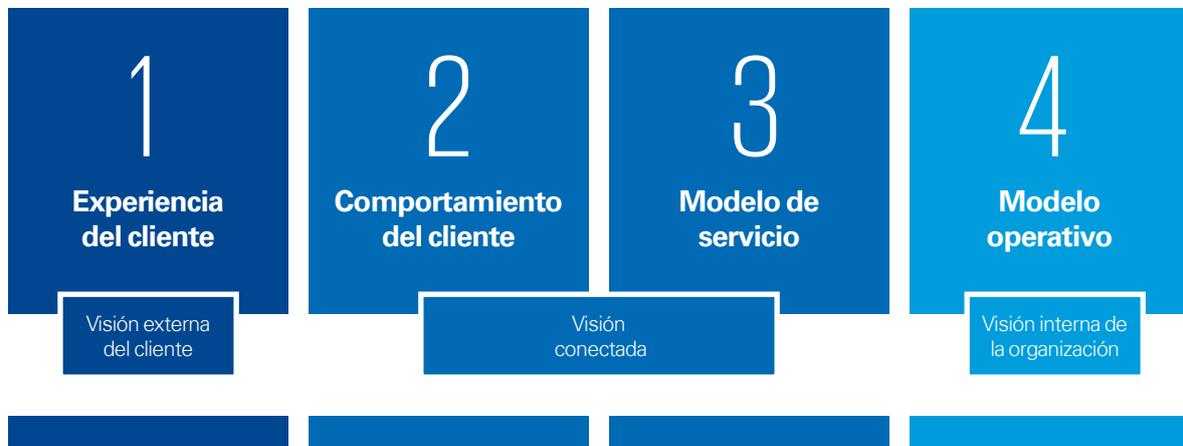
Maurice Lips | Director, KPMG Financial Management

Estamos viviendo en la era del cliente, y la moneda de estos tiempos es la experiencia de cliente. Nunca antes el cliente había tenido tanta influencia en el modo en que hacen negocios las empresas. Los clientes desean experiencias constantes y de alto valor, precios transparentes y ofertas personalizadas, y pueden acudir a otras compañías si no lo reciben.

Por consiguiente, ¿serán las empresas que puedan proporcionar la mejor experiencia de cliente las que triunfen en el futuro? Lo que creemos, es que el éxito

lo lograrán las organizaciones que dominen los factores económicos asociados a la experiencia del cliente, que les permitan encontrar el equilibrio óptimo entre la satisfacción del cliente y los resultados de la compañía.

Las variaciones en el comportamiento del cliente (cambio de patrones de compra y de preferencias de canal) serán un factor significativo de disrupción en el sector, en los modelos de servicio deseados y en los modelos operativos relacionados (véase ficha adjunta).



- ¿En qué medida está satisfecho el cliente?
- ¿Cuál es el motivo?

- ¿Se cambian menos a otras empresas?
- ¿Compran más productos?
- ¿Están usando los canales de modo diferente?

- ¿Cuál es el modelo de servicio correcto para nuestros clientes?
- ¿Qué funciona para nosotros?

- ¿Cómo tenemos que organizarnos para adaptarnos al modelo de servicio?

Entender el impacto que estas cuatro fases tienen entre sí es, por tanto, crucial al resolver la ecuación del valor para el cliente; ¿cómo influye el “efecto en cadena” de una experiencia positiva del cliente en las métricas que afectan a los resultados? Dado que la experiencia del cliente está traspasando los límites tradicionales de la organización, se cuestionan los métodos tradicionales de trabajo en lo que respecta al control y los requisitos de la información; ¿quién conoce el valor del cliente de principio a fin y qué datos se necesitan para entender verdaderamente qué impulsa este valor. Nuestro trabajo con clientes sugiere que los análisis actuales se basan en estimaciones incorrectas del beneficio potencial, y no incluyen datos exhaustivos de costes, ofreciendo una imagen incompleta e inexacta.

Para resolver la ecuación, las organizaciones tendrán que alejarse de los datos financieros estáticos para avanzar hacia la elaboración de tendencias y previsiones de manera más frecuente, así como por ciertos hechos puntuales. Al contextualizar los datos y las métricas, y establecer una correlación entre ellos, estarán en condiciones de encontrar la fórmula de éxito que funcione para ellas y para sus clientes.

En resumen, proporcionar análisis a través de informes de clientes que permitan comprender la correlación entre la experiencia del cliente y el cambio de su comportamiento con influencia en el coste del servicio y en la cuota de mercado, es el “santo grial” que aportará una verdadera ventaja competitiva.

Solo el 32% de los encuestados indicaron que el Análisis de Costes y Rentabilidades está disponible para canales de distribución. Este dato es preocupante debido a la clara necesidad de énfasis en la optimización de canales. Las organizaciones necesitan análisis para tomar decisiones sobre si invertir o no en plataformas digitales, modelos operativos virtuales y el modo de optimizar cadenas de suministro y la estrategia multicanal. El canal a través del que se entrega un producto o servicio puede tener un impacto significativo en la rentabilidad. Si este se cuantifica y gestiona, puede influir en el uso del canal, respaldar decisiones de inversión digital y fomentar precios bien fundados en función del canal.

De manera similar, identificar y analizar a clientes rentables frente a no rentables proporciona conclusiones sobre los principales factores determinantes para los clientes, como, por ejemplo, precios, experiencia del cliente y producto, y preferencias de canal. Todo ello es esencial para atraer, retener y obtener más valor del cliente. Esto contrasta con los resultados de la encuesta, en la que solo el 46% de los encuestados indicaron que el Análisis de Costes y Rentabilidades es utilizado para clientes.

Ser transparentes y actuar sobre la rentabilidad del cliente y del canal brindan una verdadera oportunidad para potenciar los resultados financieros.

La encuesta sugiere que las cuentas de resultados tradicionales alineadas con la estructura de la organización forman la base principal (83%) del Análisis de Costes y Rentabilidades. No obstante, la mayoría de las estructuras de organizaciones separan gestión de productos, servicios compartidos —como, por ejemplo, operaciones, cadena de suministro y tecnología—, y funciones centrales como Finanzas y Recursos Humanos. Por consiguiente, en casi todos los casos, las estructuras organizativas no proporcionarán una base eficaz para el Análisis de Costes y Rentabilidades, puesto que no existe granularidad sobre las dimensiones asociadas a la toma de decisiones clave.

Aunque la mayoría de los encuestados indicaron que la información financiera se basa en una asignación de la totalidad o parte de los costes de servicios compartidos de la organización, la prevalencia por una visión organizativa y la base de asignación utilizada para obtenerla pueden explicar la transparencia limitada de dichos costes compartidos, como sugiere la encuesta. La mayoría de los encuestados (66%) indicaron que utilizan el prorrateo como base para la asignación de costes compartidos en lugar de un enfoque basado en criterios causales. Este enfoque proporcionaría una imagen más exacta y soportada, y vincularía la actividad realizada con el coste consumido y los ingresos generados como resultado de realizar esas actividades. A su vez, esto ayuda a aportar rápidamente conclusiones en torno a la eficiencia de costes, la optimización de ingresos y el enfoque centrado en actividades que no añaden valor.

Ser transparentes y **actuar** sobre la rentabilidad del cliente y del canal brindan una verdadera oportunidad para potenciar los resultados financieros

Conozca a sus clientes, y entienda su valor para el negocio y cómo interactúan con usted

Oliver Haywood | Senior manager, KPMG Customer & Growth

En la era del cliente, me resulta preocupante que la mentalidad dominante en muchas organizaciones, y obviamente difícil de cambiar, siga consistiendo en centrar el enfoque en el producto. Es esencial analizar los resultados a través del prisma de la cartera de productos, sin embargo, si no se es capaz de correlacionar esas conclusiones con la base de clientes, ¿se dispone de la información adecuada para tomar decisiones sobre inversión o desinversión en productos que impulsen el crecimiento de la compañía? Tener la habilidad de examinar los resultados a través del cliente es clave y, sin embargo, nuestra encuesta revela que solo un 45% lo hace en la práctica.

Si lo comparamos con el 72% de encuestados que afirmaron ser capaces de analizar por producto, empezaremos a ver que es posible que el análisis financiero no esté alineado con las necesidades de un negocio centrado en el cliente.

Además, con la rápida adopción de tecnologías digitales en la mayoría de los mercados, entender el resultado también exige la capacidad de analizar cómo interactúan y negocian con usted los clientes. La Generación

del Milenio sigue adoptando y utilizando el comercio electrónico y las redes sociales como canales por defecto para buscar, comparar, seleccionar y comprar. En otros segmentos, los establecimientos físicos o la interacción telefónica siguen manteniendo una función importante en la experiencia de marca y la fidelidad a la misma.

El despliegue y el mantenimiento de una estrategia omnicanal son críticas para cualquier negocio que quiera triunfar en el mercado donde opera. El Análisis de Costes y Rentabilidades por canal de interacción puede ayudar de manera significativa a un negocio a participar e interactuar más eficazmente con segmentos de clientes específicos. Sin embargo, sorprende que tan solo un 32% de organizaciones puedan informar sobre su rendimiento por canal. Es fundamental que se adopten análisis sobre los costes de venta y servicio por canal como elemento básico en la información financiera general.

Y ¿cuál es el mejor lugar para poner en marcha el cambio? El negocio —a través de marketing, ventas y operaciones— debe articular las preguntas adecuadas a Finanzas a fin de facilitar la respuesta.

2. Las unidades de negocio individuales en su organización tienen visibilidad de los costes compartidos globales de la compañía en los que su unidad ha incurrido en concepto de:



Los métodos y modelos **más eficaces** para análisis de costes y rentabilidades están **focalizados**, y son **claros e integrales**

La mitad de los encuestados indicaron que en las unidades de negocio no hay transparencia sobre los costes tecnológicos que les son imputados, y solo en menos de la mitad hay transparencia en lo que respecta al coste de las operaciones, canales e instalaciones que respaldan sus modelos operativos. Dichos recursos constituyen un gran elemento opaco en la base de costes en muchos sectores. Las organizaciones con capacidad para entender e influir en estos costes cuentan con una ventaja competitiva significativa. Una vez más, la encuesta reafirma este punto con un 39% de los participantes, que indicaron que los receptores de estos costes asignados no entendían cómo influir en los mismos.

Aunque el detalle de las dimensiones y los costes, y la exactitud de los drivers determinantes de la asignación de costes dentro de un modelo son factores importantes, el desarrollo de modelos complejos con muchas dimensiones e información muy detallada sobre costes y criterios de asignación no es la respuesta. Los métodos y modelos más eficaces para el Análisis de Costes y Rentabilidades están focalizados, y son claros e integrales.

FOCALIZAR el diseño del modelo en las decisiones clave que se requieren del Análisis de Costes y Rentabilidades mejorará significativamente la probabilidad de éxito en los resultados. El punto de partida consiste en tener claro el propósito de los análisis y el objetivo del modelo de costes y rentabilidades. Una articulación clara del propósito, las partes involucradas en el proceso y la frecuencia de análisis son componentes básicos clave para garantizar un enfoque correcto. Una actitud crítica al definir dimensiones, criterios de asignación y nivel de granularidad, respaldará un modelo más fácil de utilizar que, a su vez, será más fácil de implantar, operar y entender.

Este enfoque puede lograrse mediante un análisis de los drivers clave que impulsan el valor para la organización, incluyendo las partes principales en las que se basan los objetivos estratégicos. Los factores de valor identificarán las áreas clave para la toma de decisiones y la gestión de resultados. Asimismo, es

crucial que el negocio (el usuario final principal) participe desde el principio y se comprometa a aportar sus requisitos durante el diseño, y a facilitar datos, hipótesis y validación durante la fase de construcción.

Pueden impulsarse análisis CLAROS de rentabilidades y costes a través de un enfoque centrado en los resultados clave, una estructura de modelo lógica y la selección de los criterios de asignación más apropiados. Muchas organizaciones fracasan en este área, bien con modelos que son demasiado detallados y que no entienden los usuarios, o bien por el uso de criterios genéricos que no representan factores reales de costes e ingresos. Conviene focalizarse en unos pocos criterios de asignación que se asocien con el 80% de los costes o los ingresos, en lugar de los numerosos criterios que se requerirían para reflejar "exactamente" el 100%. El resultado será un modelo de asignación pragmático y relevante. Tener un modelo claro sigue siendo de poca utilidad si el negocio no lo ha asimilado como propio. El control compartido del modelo entre las áreas de Finanzas y de negocio en torno al enfoque, los datos y los resultados es, por tanto, fundamental para garantizar que éste es sostenible y que se utilizan sus conclusiones para la toma de decisiones por parte del negocio.

El análisis INTEGRAL de Costes y Rentabilidades, vinculado a la cadena de valor de la organización (con visión end to end), proporciona una de las ventajas clave sobre la visión tradicional de centros de coste y beneficio basada en la estructura de la organización.

Integral significa que todos los aspectos de la cadena de valor estén incluidos, de modo que las decisiones estén plenamente soportadas. Por ejemplo, el coste de venta integral de una lata de judías incluiría la materia prima del producto y el envasado, operaciones/cadena de suministro, distribución y canal, tecnología de apoyo, así como gastos generales de promoción y gestión. También podrían incluirse los costes de diseño/iniciales del producto para tener en cuenta los costes del ciclo de vida total del producto. Valorar el precio de venta en función de este coste integral mostrará si el producto está aportando verdaderamente valor a la organización. Examinar los ingresos y costes integrales para las dimensiones clave muestra cómo se crea y se destruye el valor en toda la organización, y pone de manifiesto

El **39%** de los participantes indicaron que los receptores de costes asignados no entendían cómo influir en los mismos

oportunidades de optimización que anteriormente no eran visibles. Una visión integral también proporciona conclusiones para apoyar la colaboración entre departamentos para la reducción de costes y el incremento de ingresos, que puede no ser fácil cuando la transparencia y la influencia están limitadas dentro de compartimentos funcionales estancos.

Por último, el enfoque eficaz para el Análisis de Costes y Rentabilidades es el que promueve los comportamientos adecuados. Los resultados claros y de valor son esenciales, pero es importante no pasar por alto la implicación de las partes involucradas, la colaboración entre todas las distintas funciones, y el modelo de gobierno, que desempeñarán una función clave a la hora de lograr los resultados deseados: costes optimizados y una mayor rentabilidad.

Es importante no pasar por alto la implicación de todas las partes interesadas, la colaboración entre las distintas funciones, y el buen gobierno, que desempeñarán una función esencial a la hora de lograr los resultados deseados

El gap en las responsabilidades

Nathan Doran | Senior manager, KPMG Financial Management

Impulsar los resultados del análisis de costes y rentabilidades tiene que ver tanto (o más) con los comportamientos en la organización como con los propios resultados. Necesitamos análisis y conclusiones para iluminar el camino correcto, pero, a menos que nos den incentivos para emprender el viaje, quizás nunca lleguemos al destino correcto. La rendición de cuentas en materia financiera proporciona el incentivo, pero a menudo esta responsabilidad no ha ido a la par del modo en el que operan actualmente las organizaciones y del apoyo del que disponen hoy en día para tomar decisiones sobre costes y rentabilidades.

Ahora las organizaciones están mucho más orientadas a clientes, productos y servicios, con una visión integral, pero las responsabilidades puramente financieras a menudo siguen teniendo una orientación no alineada con centros de costes o beneficios, departamentos o líneas de venta. Las actividades y los costes recorren la cadena de valor a través de los diferentes departamentos en función de la demanda y las decisiones, en lugar de quedar aislados en compartimentos estancos de la organización. Es esencial la colaboración entre departamentos para impulsar el resultado financiero.

Las responsabilidades deben reflejar la capacidad de los responsables de tomar decisiones para influir en toda la organización y apoyar la colaboración, pero existe un gap en este punto.

El gap en las responsabilidades se evidencia en las respuestas a la encuesta: el 44% de los participantes indicó que los empleados no se responsabilizan de áreas de la cuenta de resultados en las que pueden influir, y mientras que el 39% respondió que los empleados

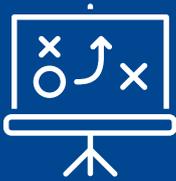
sí se sienten responsables de áreas de la cuenta de resultados en las que no pueden influir. Esto demuestra que la asunción de responsabilidades puede alinearse mejor en la organización.

Si bien no han quedado obsoletos, los centros de coste y de beneficio son ahora menos relevantes para la gestión del desempeño, y existe una variedad de opciones para alinear mejor las responsabilidades.

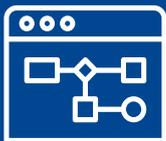
Siguiendo las directrices de la dirección operativa e implantando responsabilidades end to end para productos, servicios, procesos y clientes —con la potestad de impulsar esto—, se pueden eliminar las barreras organizativas y centrarse en el resultado financiero. La refacturación interna y la asignación de costes también desempeñan un papel importante a la hora de alinear las responsabilidades con la capacidad de influir, y aportan una visión exacta del margen neto. Asimismo, establecer objetivos medidos en base a costes unitarios e indicadores clave de rendimiento (KPI, en por sus siglas en inglés) pueden facilitar el equilibrio entre los demandantes y proveedores de servicios internos.

Los cambios en las responsabilidades pueden suscitar emociones, y por tanto es importante que se mediten bien y atiendan a medidas bien entendidas y en las que se confie, a fin de evitar comportamientos no intencionados o contraproducentes. El objetivo principal es promover la toma de decisiones comerciales y la colaboración a través de todos los niveles del negocio. Los beneficios de llevarlo a cabo correctamente y de subsanar el gap en las responsabilidades pueden ser significativos.

Acciones clave



Dar prioridad a las dimensiones que respaldan decisiones clave del negocio y a los criterios de valor



Reforzar el análisis incorporando las dimensiones de canal y cliente



Implantar modelos de asignación basados en criterios causales



Eliminar la complejidad y garantizar que los modelos son claros, están focalizados y son integrales



2. Implantar
un modelo
de datos
eficiente y una
tecnología
adecuada

El modelo de datos es la base del Análisis de Costes y Rentabilidades. Es crítico construirlo correctamente, y aun así se trata de un área en el que la mayoría de las organizaciones tiene dificultades. El reto se presenta en múltiples frentes, que incluyen:

- Identificar, obtener y combinar los datos relevantes en un modelo de datos, balanceando datos financieros y no financieros.
- Invertir en soluciones tecnológicas que propicien un Análisis de Costes y Rentabilidades sostenible y eficiente, reduciendo la dependencia de intervenciones manuales.
- Velar por el buen gobierno y la supervisión de la integridad del modelo y las fuentes de datos.
- Mantener la relevancia del modelo de datos y los modelos de asignación en un entorno de negocio dinámico.

Sin estos cimientos, la organización puede encontrarse con un modelo de datos ineficaz que no aporte los análisis de negocio necesarios y/o un modelo de datos costoso que no es sostenible a largo plazo.

Definir los requisitos del modelo de datos es una iniciativa conjunta entre las áreas de negocio y de Finanzas. Los objetivos y las metas del negocio deben utilizarse como base para identificar el nivel requerido de detalle y complejidad del modelo. Debe acordarse un enfoque coherente para la asignación de ingresos y costes a las dimensiones en función de los criterios de valor apropiados. Para que el enfoque sea aceptado, las unidades de negocio deben estar de acuerdo con los costes comunes, los recursos, actividades, productos/servicios, clientes, dimensiones y factores sobre los que se basan las asignaciones.

Para mantener el valor del análisis, una vez acordadas, la integridad y la relevancia del modelo, recomendamos una revisión periódica del mismo como parte del ciclo anual de planificación estratégica. Asimismo, de forma específica, para mantener la relevancia, las organizaciones también deben adoptar una revisión basada en hechos puntuales tras, por ejemplo, un cambio regulatorio o una reestructuración de la organización.

Control de gestión empresarial

John O'Mahony | Responsable de Enterprise Performance Management, KPMG en el Reino Unido

La primera cuestión que planteo a la mayoría de los clientes es: ¿Qué mejores decisiones tomaría como resultado de una asignación de costes o ingresos? Muchas organizaciones desarrollan modelos aritméticamente correctos que abarcan asignaciones principales y secundarias para descubrir posteriormente que, en lugar de aportar transparencia, de hecho lo que han generado es opacidad. En segundo lugar, las asignaciones se realizan bajo la falsa hipótesis de que, de algún modo, proporcionan una base para una mayor asunción de responsabilidades. No quiero que se me malinterprete, no estoy diciendo que no haya que tener en cuenta las asignaciones, sino que debe hacerse con el conocimiento de que alinean el consumo de recursos o alinean los ingresos con respecto a una función o área que puede no tener influencia o controlar indirectamente dichos costes/ingresos.

La asignación de costes o ingresos debe centrarse en cómo va a ayudar a la organización a impulsar el valor, focalizar la responsabilidad o, incluso, cumplir un requisito obligatorio (es decir, presentación de información exigida por ley o por los reguladores). Aunque se acepta esto como principio básico, la atención se centra posteriormente en cómo determinamos el criterio más adecuado para facilitar la base de la asignación; es decir, es necesario que sea equitativo, apropiado, pragmático y lógico de manera que las partes involucradas de toda la organización lo acepten, y, a su vez, debe ser un incentivo para promover comportamientos que se centren en añadir valor. Todos hemos visto ejemplos donde se han tomado decisiones erróneas sobre el coste de productos, servicios, etc., en los que el impacto esperado en los resultados como consecuencia de una decisión basada en parámetros que incluyen asignaciones difiere del resultado en la práctica.

Es también importante que áreas que reciben una asignación puedan confiar en que el coste o ingreso asociado se ha gestionado bien en origen y, específicamente en costes, que ofrezcan una buena relación calidad-precio o, en el caso de ingresos, que están optimizados.

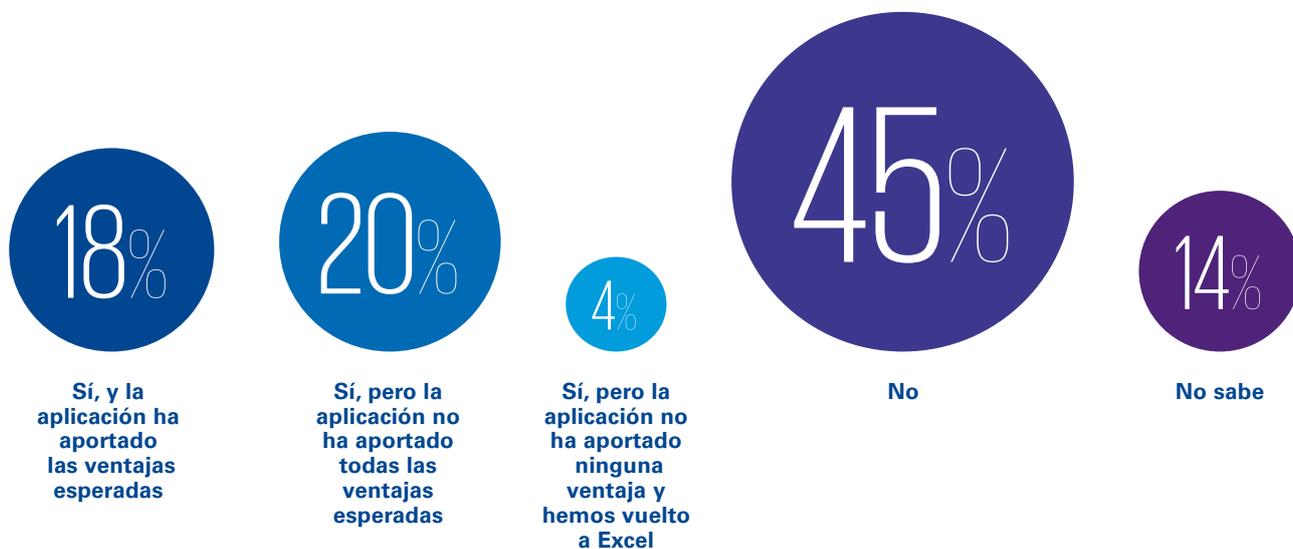
Por lo tanto, creemos que hay varios principios clave que vemos que la mayoría de las organizaciones necesitan analizar a la hora de asignar costes/ingresos a fin de incrementar valor para la organización:

- ¿Qué mejores decisiones aportará la asignación?
- ¿Promoverá los comportamientos correctos?
- ¿Existe una necesidad obligatoria de realizar la asignación (p. ej., por ley o por exigencia de los reguladores)?
- ¿Se ha gestionado con eficacia el coste básico en el origen/puedo confiar en la exactitud de la cifra de ingresos en el momento del registro?
- La base de asignación, ¿está relacionada de algún modo con la base de consumo de costes o ganancia de ingresos?
- ¿Tengo una base sólida de registros y volumetrías para calcular la asignación?
- La base de asignación, ¿es práctica o es demasiado compleja?

3. En su organización, ¿cómo se registran contablemente las asignaciones de costes?



4. ¿Ha invertido su organización en una aplicación específica de Análisis de Costes y Rentabilidades? (No hojas de cálculo)



La calidad y la granularidad de datos financieros y no financieros son fundamentales para las conclusiones del Análisis de Costes y Rentabilidades. En la mayoría de los casos, la contabilidad financiera y la infraestructura de reporting de la organización sustentan el elemento financiero del modelo de datos, siendo el nivel de granularidad de la contabilidad financiera el que determina en gran medida el nivel de detalle que puede incorporarse en una herramienta de Análisis de Costes y Rentabilidades. Los datos no financieros, como, por ejemplo, los datos operativos, suelen presentar un reto mayor para las organizaciones debido a su fragmentación en múltiples sistemas y propietarios. Los datos no financieros pueden abarcar desde volúmenes de negocio registrados en sistemas de producción, herramientas operativas o módulos ERP (planificación de recursos empresariales), hasta datos de clientes obtenidos de plataformas de integración de clientes.

La capacidad de la función de Finanzas de aportar de manera eficiente conclusiones del Análisis de Costes y Rentabilidades se ve mermada por la existencia de procesos manuales, como asientos contables manuales/ad hoc (31 % de los encuestados) y el uso de hojas de cálculo de Excel para integrar y analizar datos. Casi la mitad (45%) de los encuestados manifestaron que sus organizaciones no habían invertido en una aplicación de software, algo que sugiere que las hojas de cálculo siguen siendo de uso generalizado.

La tecnología es la herramienta clave para eliminar la necesidad de intervención manual. Durante la configuración inicial resulta crítico establecer las bases, los datos maestros y la granularidad contable, y posteriormente aprovechar los sistemas en la mayor medida posible a fin de permitir la integración de múltiples fuentes de datos.

Un modelo de gobierno sólido es fundamental para mantener la integridad cuando se incluyen datos financieros y no financieros dispares en un único modelo de datos. En la mayoría de las organizaciones, el área de Finanzas es la que está en mejores condiciones de determinar los criterios en cuanto a calidad de los datos, decidir dónde es mejor gestionar los datos maestros e implantar un proceso estándar para, llevar a cabo cambios en el modelo. La encuesta indica que esta función central de Finanzas ya es una realidad; más del 70% de los encuestados identifican esta área como la máxima responsable de la preparación del Análisis de Costes y Rentabilidades.

No existe una única solución que sirva para todos los casos, pero un análisis multidimensional minucioso y eficiente suele ser facilitado por un software especializado. La encuesta enfatiza en que las organizaciones que han invertido en una aplicación de software han obtenido algunas ventajas.

Sin embargo, como se ha comentado anteriormente, solo pueden obtenerse ventajas si se dispone de los datos correctos en el momento oportuno, estructurados de la manera correcta, y con la granularidad suficiente para un análisis dimensional transparente.

Una vez definidas la configuración y las herramientas apropiadas, una cuestión importante es con qué frecuencia debe ejecutarse el análisis. El Análisis de Costes y Rentabilidades se realiza principalmente para aportar conclusiones estratégicas, documentar decisiones clave como los umbrales de precios, qué productos promocionar o retirar, cómo fortalecer y segmentar las relaciones con los clientes y dónde invertir para reducir los costes de procesos/canales y mejorar la experiencia de los clientes. Estas decisiones clave exigen análisis, consideración, tiempo de implantación, y deben estar respaldadas por una base clara con la que medir la mejora del resultado.

Ejecutar un análisis completo con periodicidad anual/trimestral, en consonancia con el ciclo de planificación, y cuando se produzca algún hecho relevante suele ser suficiente. Sin embargo, como muestran los resultados de la encuesta, casi el 40% de las organizaciones ejecutan análisis detallados todos los meses. Una actualización demasiado frecuente del modelo puede destruir valor, pues se desvían los recursos del análisis y del apoyo a las decisiones orientándose a la obtención de datos, y el análisis se centra más en variaciones de un mes a otro que en las principales líneas estratégicas. Si bien las herramientas de asignación de costes pueden reducir el trabajo de análisis, el motivo de una actualización frecuente debe comprenderse y cuestionarse.

Asimismo, los resultados de acciones estratégicas deben ser analizados y medidos con frecuencia. En lugar de una actualización completa del modelo de Análisis de Costes y Rentabilidades, un enfoque más apropiado suele consistir en identificar los principales criterios/métricas analizan la mejora deseada (identificados, por ejemplo, a través de un análisis de indicadores de valor) y hacer un seguimiento del resultado con base en estos KPI cada mes. Ello proporciona un enfoque más eficiente para potenciar los resultados en cuanto a costes y rentabilidades.

5. ¿En su organización, con qué frecuencia se revisan y debaten las asignaciones internas de costes?



¿Qué es un cliente? ¿Qué es un producto? ¡No son preguntas tontas!

Gerard Harris | Director, KPMG Financial Management

Es sorprendente el poder de un buen dato. Es incluso más sorprendente el efecto perjudicial que tienen las oportunidades perdidas, la mala capacidad de negociación y las decisiones erróneas que se basan en datos de mala calidad. Desde no entender el valor verdadero de un "cliente" que suma cuentas tanto de empresa como personales en un banco o compañía proveedora de servicios de suministro (energía, agua, ...), hasta no entender ni ser capaz de cuantificar el verdadero poder adquisitivo de un minorista; ser claro y consistente con los datos es más importante que nunca. Tomemos como ejemplo un cliente —si, como empresa, no puede entender que el Sr. Harris, el Sr. G. Harris y el Sr. Gerald Harris, que viven en la misma dirección, son la misma persona, pero tiene múltiples cuentas—, es improbable que se considere un cliente sumamente valioso y se incluya en el segmento "no me importa si se queda o se va". En cambio, puede que se le considere un cliente sumamente rentable si se etiqueta incorrectamente como si también fuera el Sr. Steven Gerard. Conseguir una visión única del cliente es extremadamente importante hoy en día, especialmente en los casos en los que tenemos una estrategia omnicanal y pretendemos llevar a cabo ventas cruzadas a nuestra clientela actual, analizando a quién nos resulta rentable vender, y también cuidando nuestros activos más valiosos.

El producto viene en dos paquetes diferentes: lo que vendemos a nuestros clientes (ahora que sabemos quiénes son), y también los productos que compramos (para utilizar o para revender). Pensemos en el ejemplo del sector minorista (retail). Si soy consciente de que, a

escala global, ciertos refrescos tienen nombres distintos en mercados diferentes, y que los compro a distintos distribuidores en países diferentes, cuando sumo todos es probable que descubra que compro muchos más a una marca de lo que pensaba en un principio, lo que me permite negociar una reducción en el precio y aumentar la rentabilidad. En lo que concierne a lo que vendemos, de nuevo tenemos que entender cuáles son nuestros productos y cuáles son sus componentes constituyentes en términos de... bueno, componentes; al menos en lo que respecta a la fabricación, pero también entender los gastos generales asociados a la venta y la comercialización del producto. Es probable que esto sea más difícil si no hay uniformidad con respecto a cómo se denominan los productos (y los componentes).

Entonces, ¿cuál es la solución? Seguro que no puede ser tan difícil, ¿verdad? ¿No podría comprar un software que me lo solucionara? Bueno, puede comprar herramientas de Gestión de Datos Maestros (MDM, por sus siglas en inglés), que ayudarán a mantener las listas o jerarquías, pero gran parte del trabajo tiene que ver con el buen gobierno que se necesita para la correcta gestión de la herramienta y el modo en que interactúa con los incontables sistemas que tenemos implantados. Las herramientas pueden ayudar, pero no son la única solución. El proceso y el buen gobierno son la clave.

Por tanto, no es una pregunta tonta después de todo, pues es terriblemente difícil entender la rentabilidad del cliente o del producto sin entender primero qué es un cliente y un producto...

Acciones clave



Acordar el detalle de la información requerida para cada dimensión y el factor de valor



Velar por la consistencia y precisión de los datos



Utilizar herramientas y sistemas apropiados para impulsar la automatización



Alinear la actualización del modelo con el ciclo de planificación, y evitar una revisión demasiado frecuente del modelo



3. Optimizar el modelo de delivery

Establecer un modelo organizativo adecuado para el Análisis de Costes y Rentabilidades es clave para garantizar la elaboración de información correcta de manera eficiente para tomar decisiones bien fundadas. Un modelo de delivery eficaz combina un control firme del negocio con operaciones eficientes y focalizadas en el soporte de las decisiones financieras.

Tradicionalmente, las organizaciones con mucho éxito, han centrado sus esfuerzos en la creación de economías de escala mediante el desarrollo de centros de servicios compartidos para actividades transaccionales, sin embargo, se ha “desaprovechado” su potencial para optimizar tareas repetitivas de alto valor en áreas tales como el reporting.

Las áreas de negocio controlan los datos y las conclusiones del análisis, y Finanzas garantiza la integridad y la coherencia

Se ha “desaprovechado” valor en torno a la creación de economías en áreas como reporting



La función de Finanzas tiende a ser considerada el “guardián de la información” del reporting de resultados y el proveedor de conclusiones del Análisis de Costes y Rentabilidades, aunque cuando evaluamos la base de muchas de las tareas que llevan a cabo, como por ejemplo, asignaciones de costes, una proporción significativa de las mismas es repetitiva. En muchos casos, profesionales del área de Finanzas altamente cualificados están dedicando su tiempo a organizar datos en lugar de elaborar información práctica relevante.

Esto, junto con otros indicadores, como la existencia de reporting en otras partes de la organización –shadow reporting– (16,3% de los encuestados), sugiere la posible creación de valor a través del desarrollo de un tipo diferente de centro de competencia, un Centro de Excelencia analítico y de reporting cuyas tareas consistieran en estandarizar, simplificar y automatizar el Análisis de Costes y Rentabilidades.

No obstante, el estudio indica que menos de una cuarta parte de las organizaciones emplean este modelo, y casi la mitad realiza las actividades con las organizaciones más tradicionales.

Trasladar las actividades operativas clave del Análisis de Costes y Rentabilidades a un Centro de Excelencia brinda tres oportunidades clave:

1. Optimización de procesos
2. Incremento del control del negocio
3. Cooperación más eficaz del modelo de Business Partnering

Con un Centro de Excelencia, los procesos comunes pueden optimizarse, los controles pueden reforzarse y la inversión en tecnología y especialización pueden aprovecharse en toda la organización.

Más del 50% de los encuestados señalaron el proceso como barrera para lograr asignaciones de costes eficaces, por lo que está claro que hay algo que no funciona –y esto se sitúa en un segundo puesto solo superado por el capital humano y la cultura–. Abordar el reto del proceso con una capacidad específica que estandarice y fortalezca el enfoque en toda la organización puede mejorar las oportunidades de éxito.

Incorporar herramientas específicas y repositorios de datos en un modelo de información empresarial, y procesar y consolidar los datos en un Centro de Excelencia, posibilita obtener una única versión de la realidad en todo el negocio y, por tanto, una mejor base para tomar decisiones bien fundadas.

Un Centro de Excelencia específico puede establecer un vínculo eficaz entre Finanzas y el negocio, facilitando un control del negocio que sería difícil de alcanzar si las actividades se realizaran en un Centro de Servicios Compartidos de Finanzas.

Un modelo de delivery eficaz combina un control firme del negocio con operaciones eficientes y focalizadas en dar soporte a las decisiones financieras

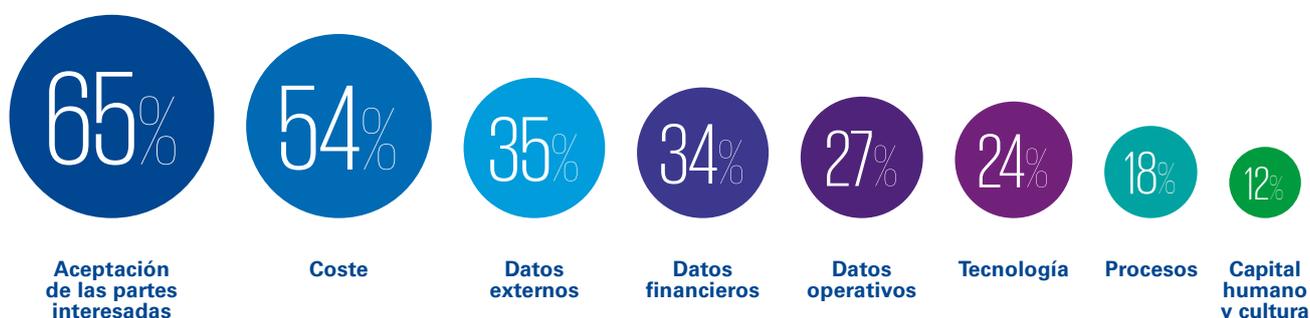
6. En su organización, ¿cuál de los siguientes grupos efectúa principalmente el Análisis de Costes y Rentabilidades?



Para que el Análisis de Costes y Rentabilidades tenga credibilidad, sea claro y para que se actúe conforme al mismo, las áreas de negocio que esperan utilizarlo deben jugar un rol clave. Las dimensiones y los criterios deben estar bajo su responsabilidad y, por tanto, resultar relevantes. En esta combinación entre el negocio y Finanzas: las áreas de negocio controlan los datos y las conclusiones del análisis, pero Finanzas, y en particular los miembros del Centro de Excelencia, están ahí para garantizar su integridad y coherencia.

El traspaso de la función del gobierno de los datos al Centro de Excelencia brindará una oportunidad para que el área de Finanzas actúe ahora como un verdadero Business Partner y colabore con el negocio para apoyar la toma de decisiones estratégicas y operativas. Este vínculo es crucial para garantizar que los análisis fomentan acciones eficaces y verdaderamente se obtiene una ventaja competitiva.

6. En su organización, ¿cuáles piensa que son las principales barreras que impiden un enfoque eficaz de asignación de costes?



En nuestra experiencia, cuando Finanzas intenta hacerlo todo, a menudo no se logra el resultado deseado; los usuarios de la información por parte del negocio no entienden las conclusiones del análisis o no confían en ellas, y puede que no se sientan involucrados en el enfoque o responsables de los beneficios que puede aportar. No debe considerarse que Finanzas actúa desde fuera, sino que debe ser visto como un socio clave que presta apoyo con análisis y conclusiones.

La interacción entre Finanzas y las áreas de negocio en el desarrollo del Análisis de Costes y Rentabilidades puede concebirse como un mecanismo de "push and pull". Finanzas dota a menudo de información al negocio ("push") cuando un enfoque realizado desde el negocio ("pull") suele ser más eficaz. Nuestra experiencia indica que, en muchos casos, el área de Finanzas está dispuesta a proporcionar los análisis que exige el negocio, pero hay una mala alineación en la manera en que se articulan y entienden estos requisitos. Esto pone de manifiesto un reto importante que debe solucionarse con el enfoque Business Partnering.

Hay muchas consideraciones a tener en cuenta para la función de Business Partnering. El desarrollo de un Centro de Excelencia puede liberar tiempo que se utilizaba previamente en la elaboración de información de gestión para centrarse ahora en suministrar análisis y dar soporte

a la toma de decisiones de negocio. Una definición eficaz de la función de Business Partner es importante para permitir que este rol aporte con éxito liderazgo de negocio y retos en resultados.

Un factor que debe considerarse a la hora de entender la función de Business Partner, es la estructura de centros de coste que constituye la base de colaboración con el negocio. Frecuentemente, las responsabilidades se asignan desde una perspectiva presupuestaria tradicional, en lugar de considerar procesos de negocio integrales o productos. Desde el punto de vista operativo, así se representa cómo se impulsa el valor, por lo tanto ¿por qué no deberían alinearse de esta misma forma los Business Partners? Algunas funciones de Finanzas lo han subsanado con la creación de estructuras de Business Partnering matriciales que incluyen modelos de colaboración tradicionales así como basados en estas dimensiones.

Cada organización es diferente, y el modelo de delivery más eficaz para el Análisis de Costes y Rentabilidades dependerá de diversos factores. Tomando en consideración las necesidades y las responsabilidades del negocio desde la función de los Business Partners, y demostrando ser los mejores facilitadores desde Finanzas para ello, se impulsará un Análisis de Costes y Rentabilidades eficaz y eficiente.

Acciones clave



Establecer un control del negocio y responsabilidades claras para las áreas de negocio y Finanzas



Centralizar herramientas y repositorios de datos en un Centro de Excelencia



Focalizar a los business partners de Finanzas para que aporten valor y sirvan de guía en las decisiones de negocio



Crear una estructura matricial de business partners con conocimiento integral de los procesos de negocio o productos

Invertir en crear capacidad e incrementar las competencias para ofrecer un verdadero Business Partnering

Hayley Rocks | Senior manager, KPMG Financial Management

La encuesta muestra algunos datos interesantes sobre Business Partnering; casi el 50% del Análisis de Costes y Rentabilidades es elaborado por equipos de Finanzas de unidades de negocio o por el corporativo del Grupo; y hay que considerar asimismo el hecho de que tan solo el 17% de los encuestados están obteniendo el beneficio que esperan de una herramienta específica. Esto apoya mi visión de que el área de Finanzas sigue ahogada en datos y análisis, y carece de la capacidad para desarrollar un verdadero Business Partnering.

Realmente opino que las organizaciones que invierten en crear tanto capacidad como competencias para lograr un verdadero Business Partner obtendrán mejores resultados que sus competidores. Muchas organizaciones de Finanzas están demasiado centradas en objetivos de eficiencia y reducción de costes a corto plazo. Los directores financieros han salido de la crisis sin confianza para tomar decisiones de inversión que no proporcionen beneficios tangibles a corto plazo. La cuestión fundamental es cómo cuantificar el beneficio de una mejor decisión en el futuro sin correr ningún riesgo.

Para reducir la incapacidad de proporcionar un Business Case sólido que sirva como base de desarrollo de un Análisis de Costes y Rentabilidades adecuado, un aspecto clave son las competencias, contando con las personas adecuadas que las utilicen de manera eficaz en el negocio.

Para destacar en esta área, las organizaciones deben centrarse en las capacidades de sus equipos. Un equipo con capacidad y confianza para interpretar los datos y cuestionar a la dirección del negocio es más esencial en esta área que en ninguna otra. Para la mayoría de las organizaciones, esto probablemente significa

tomar algunas decisiones difíciles sobre los equipos de Finanzas existentes: ¿quién tiene la capacidad? ¿quién puede desarrollarla? y ¿quién no va a continuar?

Creo que las funciones de Finanzas están fracasando a la hora de atraer y retener talento con verdaderas competencias para ser Business Partners. Mi propia decisión de incorporarme al área de Finanzas estuvo influenciada por una atracción hacia este tipo de trabajo. Sin embargo, a menudo me encuentro frente a una complicada hoja de cálculo de Excel en muchas de mis jornadas laborales, con poco tiempo para interpretar la información y analizar qué ha significado para el negocio. Para mí es la parte interesante y emocionante del trabajo, participar en decisiones que constituyen el núcleo del negocio: ¿Qué deberíamos vender? ¿A quién deberíamos vender? ¿Qué deberíamos cambiar? ¿Cuál va a ser el impacto? La exposición a este tipo de información y el proceso de toma de decisiones en una fase relativamente temprana de su carrera es el motivo, en mi opinión, de que algunos de los CEO con mejor desempeño procedan de entornos de Finanzas. La oportunidad de mejora que Finanzas puede ofrecer a los más altos cargos en la organización es un factor clave para atraer a los profesionales con más talento.

Los participantes en nuestra encuesta saben que el negocio necesita esto y que se beneficiaría de estas mejoras, pero aún no apreciamos los niveles requeridos de inversión en esta área. Sin esto, no serán muchos los que materialicen el objetivo de integrar una cultura donde Finanzas ocupe el centro de la toma de decisiones y se focalice en el análisis estratégico. Quienes lo logren superarán a sus homólogos y atraerán a los profesionales con más talento para ofrecer un verdadero Business Partnering.

Acerca de los autores



John O'Mahony

John dirige el servicio de Enterprise Performance Management en la firma miembro de KPMG en el Reino Unido, que ofrece servicios a grandes organizaciones y multinacionales para transformar sus procesos de Planificación, Elaboración de Presupuestos y Forecasting, Reporting y Análisis de costes y rentabilidades.

Antes de incorporarse a KPMG, John desempeñó varias funciones durante nueve años, entre ellas, gerente de finanzas y director financiero en empresas blue chips globales.



Jamie Lyon

Jamie es el responsable global de knowledge de investigación y actividades de la ACCA asociadas a la función del CFO. Ha colaborado con numerosos medios de comunicación especializados en gestión y finanzas, como Financial Times, Accountancy Age, Finance Director Europe, Finance Director Outsource Magazine e ITN, y otros en varios países.

Antes de incorporarse a la ACCA, se certificó en contabilidad, y pasó su periodo formativo trabajando en el Reino Unido y en otros países para destacadas empresas cotizadas en el FTSE 100.

Agradecimientos

Nos gustaría dar las gracias a los numerosos profesionales de KPMG y la ACCA que han participado en el estudio, por ejemplo, Lauren Newman y Vishal Mehta del equipo de Financial Management (Gestión Financiera) de KPMG en el Reino Unido, Omid Tissier de ACCA y, naturalmente, a nuestros expertos en la materia, que han aportado valiosas percepciones para complementar los resultados de la encuesta y el contenido principal del informe (Nathan Doran, Gerard Harris, Oliver Haywood, Maurice Lips y Hayley Rocks).

Contactos de KPMG en España

Belén Díaz Sánchez

**Socia responsable de Función Financiera
Management Consulting**

T: +34 91 456 34 00

E: belendiaz@kpmg.es

Benigno Prieto

**Director de Función Financiera
Management Consulting**

T: +34 91 456 34 00

E: bprieto@kpmg.es

www.kpmg.es

www.accaglobal.com



© 2016 KPMG, S.A., sociedad anónima española y miembro de la red KPMG de firmas independientes, miembros de la red KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.