



# Reporting de Gestión

**Visión de futuro**

Marzo 2016

---

Una publicación especializada de  
KPMG y ACCA

[kpmg.es](http://kpmg.es)







# Índice

<b>Acerca del estudio</b>	<b>2</b>
<b>Introducción</b>	<b>4</b>
<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>7</b>
<b>1. Identificar los datos clave y definir modelos de gobierno adecuados</b>	<b>9</b>
<b>2. Implantar un modelo de delivery eficiente</b>	<b>17</b>
<b>3. Implantar soluciones tecnológicas que faciliten el análisis de la información</b>	<b>25</b>
<b>Acerca de los autores</b>	<b>32</b>

# Acerca del estudio

Este informe global es el segundo 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 dotando al CFO (director financiero) con las personas, los procesos y las tecnologías más adecuadas para el desarrollo de un reporting de gestión eficaz y eficiente.

Los datos empleados en el estudio proceden de una encuesta realizada entre el 11 y el 28 de septiembre de 2015, y representan la opinión de más de 1.100 profesionales del área de Finanzas de más de 50 países. Si bien han participado en la encuesta empleados pertenecientes a organizaciones de todos los tamaños, más del 60 por ciento provenía de organizaciones de más de 1.000 empleados y una facturación anual de al menos 100 millones de USD.

Asimismo, el 35 por ciento de los participantes declararon ser gerentes/gerentes sénior del área financiera; el 20 por ciento, pertenecientes al área de contabilidad; el 11 por ciento, controllers financieros; el 7 por ciento, directores/socios de varias áreas de la empresa; el 6 por ciento, directores financieros; y el 21 por ciento restante ha abarcado diversas funciones como CEO, profesional de auditoría interna, analista de tesorería y consultor.

Este informe refleja la opinión de más de 1.100 profesionales del área de finanzas de más de 50 países



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

# Introducción

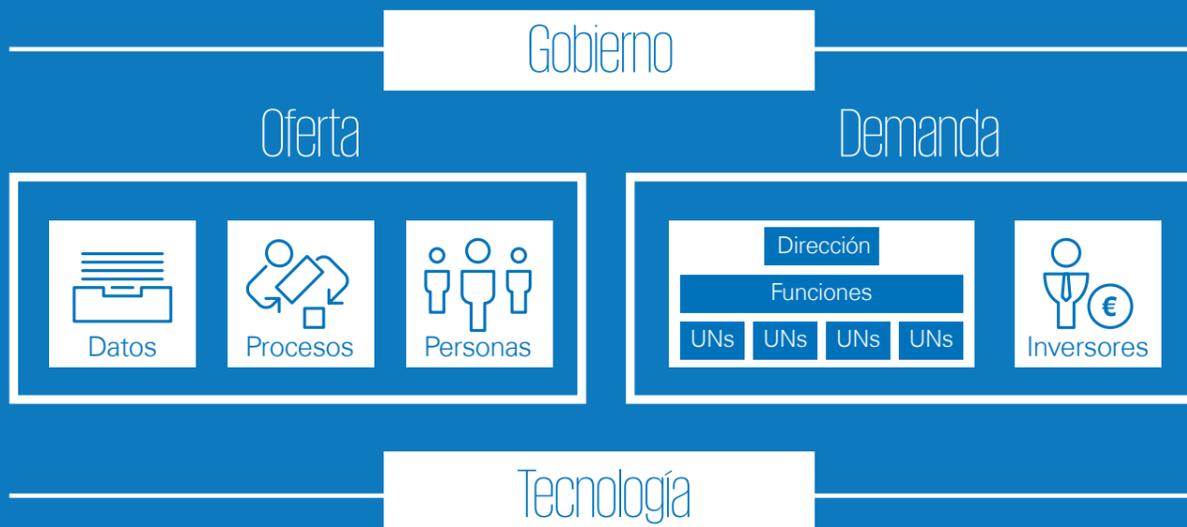
En nuestra opinión, el Reporting debe desarrollarse dentro de un marco de control de gestión que consta de tres componentes principales (los otros dos son Planificación, Elaboración de Presupuestos y Forecasting, y Análisis de costes y rentabilidades) que las organizaciones pueden utilizar, para convertir datos en información de gestión relevante y oportuna que constituye la base para la toma de decisiones.

Esto ofrece una ventaja competitiva a toda organización que invierte con esta finalidad en su capacidad de Reporting.

Dado el aumento exponencial del volumen de datos disponibles, tanto internos como externos, junto con la incesante demanda de más información por parte de la empresa, las organizaciones tienen que dedicar tiempo a considerar seriamente qué información necesitan realmente para alcanzar sus objetivos estratégicos y, de este modo, impulsar la obtención de valor. Alcanzar un equilibrio entre oferta y demanda resulta imprescindible para desarrollar con éxito el Reporting de gestión.

Las organizaciones líderes están elaborando un marco que vincula de forma continua sus objetivos estratégicos con la medición de los resultados de

## MODELO DE DELIVERY

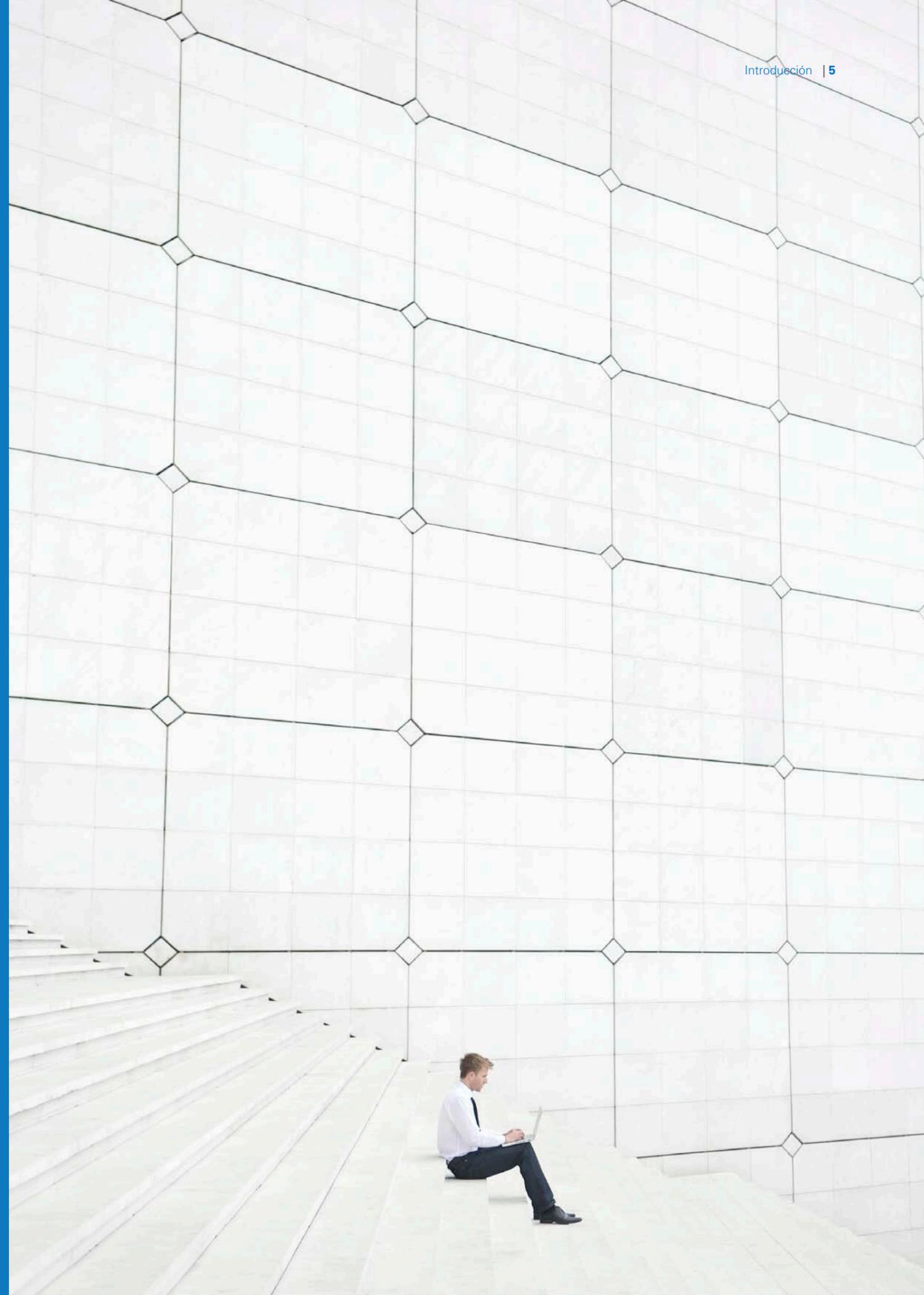


dichos objetivos y la toma de decisiones operativas. De este modo se garantiza que las organizaciones pueden avanzar a través de la maraña actual de datos disponibles y producir información que, a su vez, permite tomar decisiones mejor fundadas.

Lamentablemente, son demasiadas las organizaciones que están saturadas por una ingente cantidad de informes. Suelen contener demasiadas métricas (que frecuentemente se contradicen unas a otras)

y demasiadas pocas conclusiones, por lo que son incapaces de analizar con claridad los resultados y anticipar la gestión en la toma de las mejores decisiones.

En este contexto, el área de Finanzas a menudo tiene que dedicar todo su tiempo a elaborar informes que ni cubren realmente la demanda de las partes interesadas ni ofrecen a la empresa una visión de sus resultados bien fundada y que aporte valor.



# Resumen Ejecutivo

El Reporting de gestión debe permitir que la empresa vincule su actividad operativa con la consecución de su estrategia. Proporciona a las organizaciones la información esencial para tomar decisiones más fiables y eficaces, centra la atención de la dirección en actividades que realmente importan, y ofrece una visión coherente de los resultados reales en todas las áreas de la empresa.

Sin embargo, a pesar de la oportunidad que otorgan los crecientes volúmenes de datos y las tecnologías emergentes, este estudio sugiere que los procesos de

Reporting actuales presentan fallos, y muchas empresas siguen funcionando con "información" que resulta ineficaz para apoyar una toma de decisiones rápida y bien fundamentada. Como consecuencia, se pierden oportunidades de valor y se responde con lentitud ante amenazas emergentes.

Este estudio indica que existen tres áreas críticas en las que focalizarse para mejorar la capacidad de Reporting de gestión y proveer información a la organización que puede aportar valor.

## 1. Identificar los datos clave y definir modelos de gobierno adecuados

- Debe ponerse el foco en recopilar los datos que realmente importan a la organización; es decir, cuáles son los datos adecuados para alimentar un modelo de indicadores clave de gestión y seguimiento del negocio.
- Además, la calidad de los datos es crítica; son los cimientos sobre los que debe construirse la solución de Reporting, procurando garantizar que exista confianza absoluta en los datos facilitados al negocio.
- Finalmente, es esencial que estos datos se gestionen con una estructura de gobierno sólida que garantice la integridad de la información y la sostenibilidad del modelo a lo largo del tiempo.

## 2. Implantar un modelo de delivery eficiente

- Los equipos de gestión necesitan recibir información consistente, oportuna, relevante, completa y facilitada de modo eficiente.
- El éxito vendrá determinado por cómo se estructure la función de Finanzas y cómo de eficiente y efectiva sea su capacidad para generar el reporting de gestión.

## 3. Implantar soluciones tecnológicas de gestión que faciliten el análisis de la información

- El objetivo final del Reporting es incrementar la velocidad y la calidad de la toma de decisiones de negocio para proporcionar una ventaja competitiva sostenible.
- Las habilidades y competencias de los profesionales del Finanzas, junto con la implantación de las tecnologías de soporte adecuadas, conforman la base esencial para lograr este cambio decisivo en la gestión del modelo de Reporting.



1. Identificar los datos clave y definir modelos de gobierno adecuados

En la economía del conocimiento, el uso optimizado y apropiado de los datos es crucial para ayudar a las organizaciones a tomar mejores decisiones, crear ventaja competitiva y materializar con éxito su estrategia. Para que el Reporting de gestión sea verdaderamente eficaz debe implantarse correctamente una estructura común de datos en toda la empresa, en torno a los indicadores clave de gestión (KPI, por sus siglas en inglés) más adecuados de la organización. En la práctica, esto se traduce en datos que interpretan una versión única de la realidad.

Más del 71 % opina que su organización aplica de manera consistente un conjunto común de KPIs

## Cómo evitar el laberinto del reporting

Nick Whitfeld | Director, KPMG Business Intelligence

Incluso a las empresas con más éxito les cuesta conseguir información básica para tomar decisiones.

Las compañías se enfrentan a cambios de diversa índole, como adquisiciones, reorganizaciones, variaciones del entorno regulatorio y cambios en los sistemas de TI. Las prioridades estratégicas de las organizaciones cambian, al igual que sus necesidades de información, y este cambio constante dificulta mantener un reporting alineado y consistente en toda la organización. En ocasiones puede asemejarse a un laberinto en el que se avanzan dos pasos, luego se produce un cambio en el camino y se vuelve a retroceder.

Pero, ¿hasta qué punto es grave el problema de publicar información inconsistente con la realidad? Según este estudio, la mayoría piensa que sus organizaciones actúan correctamente a la hora de informar de sus resultados en todas las áreas de negocio con base en un conjunto común de indicadores de gestión.

No obstante, esto no coincide exactamente con lo que me encuentro a diario. Ni siquiera algunas de las empresas mejor consideradas, o aquellas que han realizado cuantiosas inversiones en sus equipos de Finanzas y en tecnología, pueden facilitar informes exactos sobre ventas o existencias. Carecen de definiciones homogéneas para aspectos

fundamentales de su negocio como “margen” o “gasto”.

Y precisamente esto –la implantación de normas de información estándares (que incluyan definiciones consensuadas para términos comunes del negocio) en toda la organización– constituye el núcleo de las organizaciones que aportan información fiable y útil en un entorno que cambia constantemente.

Obviamente hay más factores. Las organizaciones también tienen que fijarse dónde residen sus datos. Rara vez pueden encontrarlos en un único sistema origen ni están en manos de un único equipo. Dado que muchas áreas de la organización van a utilizar estos datos y para múltiples necesidades de información distintas, no es tan simple afirmar que “la empresa posee los datos”. Esta frase es demasiado imprecisa y no designa a ningún responsable de la gestión de esta información.

Creo que la solución consiste en crear un marco cohesionado de buen gobierno de datos e información en toda la organización. Basarse en estándares homogéneos de información contribuirá a fomentar un enfoque unificado de la gestión de los datos y el reporting. Eso ofrecerá estabilidad para afrontar un entorno en constante cambio y una mejor oportunidad para facilitar análisis fiables y reproducibles que conduzcan a las decisiones acertadas.

La buena noticia es que este estudio sugiere que se ha avanzado en el uso de KPIs comunes en toda la empresa. Este es un gran paso hacia la capacidad para comparar y comprender los resultados de manera consistente en toda la organización. Unas métricas transparentes proporcionan a la dirección un horizonte claro sobre cómo la actividad operativa está impactando en la estrategia general de la compañía.

No obstante, hay tres preguntas que deben responderse:

1. Los indicadores de gestión utilizados, ¿están alineados con la estrategia de la organización?
2. ¿Son consistentes los datos en los que se basan estos indicadores de gestión?
3. ¿Está la organización gestionando los datos de forma sostenible?

Es posible que las organizaciones tengan KPIs uniformes, pero existe el peligro de que ofrezcan una imagen engañosa de los resultados si no se enfocan correctamente.

Las organizaciones que utilizan medidas excesivamente centradas en aspectos internos o históricos corren el riesgo de perder de vista a sus competidores. Las que adoptan un enfoque excesivamente centrado en lo externo se arriesgan a perder percepción de lo relevante y alineado con su estrategia corporativa.

Los KPIs, con independencia de su enfoque, solo son tan consistentes como los datos subyacentes. Datos de escasa calidad darán lugar a medidas incoherentes, aunque estén etiquetadas como un mismo KPI. Acertar con las estructuras básicas y las fuentes de datos resulta clave para contribuir a una toma de decisiones fiable.

Sin embargo, en un entorno volátil y que cambia con rapidez, sucede con frecuencia que las estructuras y jerarquías de datos no logran estar a la altura de las necesidades de evolución de la empresa. Una adquisición, una venta de una sociedad u otros acontecimientos corporativos significativos pueden provocar que las estructuras de datos existentes dejen de estar alineadas con las medidas de valor más apropiadas para la nueva estrategia de la empresa.

Un conjunto común de KPIs uniformes gestionados de forma sostenible debería fomentar el uso de las comparaciones en el Reporting de gestión, tanto internamente en diferentes mercados/funciones de la compañía, como externamente con otras organizaciones.

Si bien, aunque este estudio muestra que las empresas realizan estudios comparativos interna y externamente, no necesariamente lo hacen con la frecuencia suficiente. Tan solo la mitad de los encuestados elaboran análisis comparativos al menos una vez al mes. Un Reporting de gestión eficaz tiene que proporcionar a la dirección información oportuna en la que basarse para actuar rápidamente. Conviene el uso de periódicos análisis comparativos de modo que la dirección pueda estar

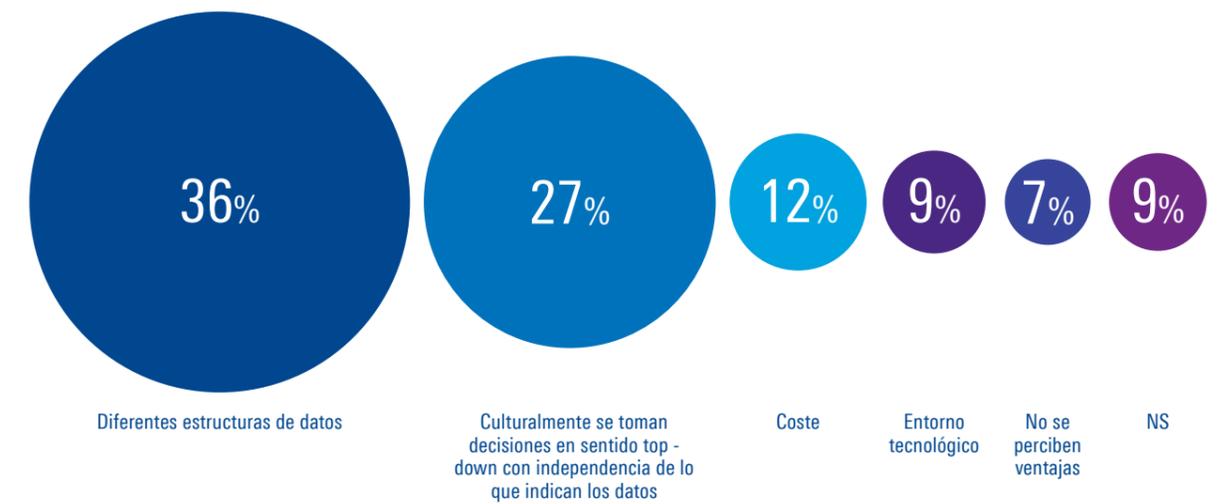
segura de que los indicadores de gestión siguen siendo relevantes.

Este estudio indica que incluso cuando se realizan comparaciones, el proceso permanece anclado en las actividades tradicionales de cierre mensual y presentación anual de información del área de Finanzas, en lugar de ofrecer información de negocio en tiempo real con comparadores más dinámicos.

Como vimos en el informe anterior de ACCA/KPMG sobre Planificación, Elaboración de Presupuestos y Forecasting, a pesar de la ingente cantidad de datos disponibles, el uso de datos externos, en este caso el suministro de información comparativa de resultados, sigue siendo un proceso predominantemente anual (26 por ciento) o ad hoc (28 por ciento) que puede frenar la capacidad de las organizaciones para mejorar sus resultados hasta el nivel de los líderes del mercado.

Los datos comparativos externos permiten a la organización identificar dónde necesita invertir para ponerse al día y, a menudo algo más importante, donde está ya por delante de sus competidores, pero debe seguir invirtiendo para mantener o crear una ventaja competitiva.

## 2. ¿Cuál de los siguientes factores cree que es el mayor impedimento para el uso eficaz y eficiente de datos externos en el proceso de reporting?



El grado limitado en el que las organizaciones incorporan en su Reporting de gestión datos de referencia tanto externos como internos, indica que todavía supone un reto. El estudio anterior de ACCA y KPMG ya señalaba que las empresas siguen esforzándose por incorporar eficazmente datos externos en diferentes procesos del área de Finanzas, y en el presente estudio se observa que persiste este problema.

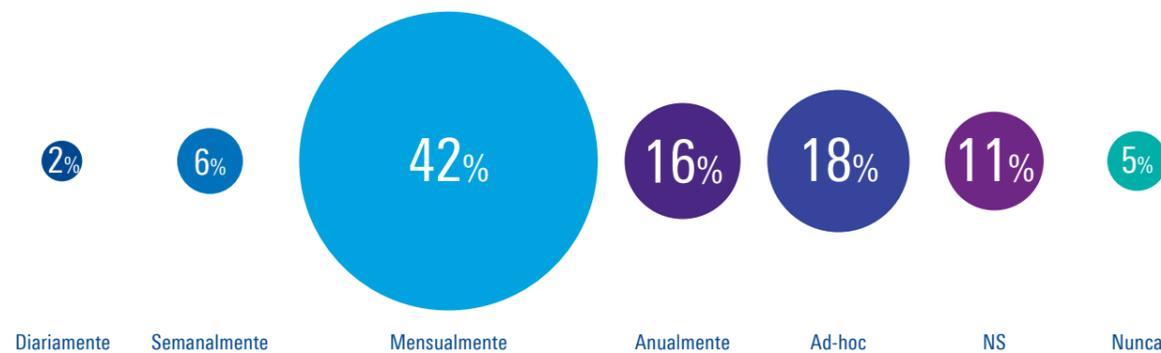
Casi el 40 por ciento de los participantes creen que las decisiones se basan en el “instinto”

Si se confía únicamente en datos internos, el proceso de Reporting es menos concluyente. Las ventajas de utilizar mejores fuentes de datos –particularmente procedentes de fuentes externas– son evidentes. No obstante, a las empresas les cuesta integrar esta categoría de información debido a las diferencias entre estructuras de datos internas y externas. Más de un tercio de las respuestas indican que es su mayor impedimento para el uso eficaz y eficiente de información externa.

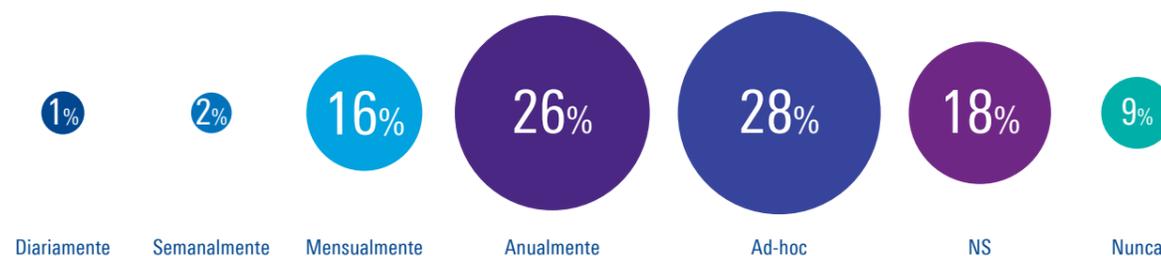
Además, siguen existiendo barreras culturales dentro de la organización. Casi el 40 por ciento de los participantes creen que las decisiones no se basan en conclusiones extraídas de información, sino en el “instinto” de los líderes empresariales. Es fácil que esta forma de pensar y estas prácticas se arraiguen en la organización.

En este contexto, es esencial lograr la confianza y la aceptación por la organización del Reporting de gestión. La actividad se ve perjudicada si la dirección no confía en los datos en los que se basa el análisis de los resultados, o no los recibe en un formato adecuado o en el momento oportuno. Esto podría dificultar aún más que el resto de la empresa adopte el proceso y lo considere una parte esencial de sus actividades.

### 1a. ¿Con qué frecuencia se utilizan referencias internas (benchmark interno) para comparar resultados entre distintas áreas de la organización?



### 1b. ¿Con qué frecuencia se utilizan referencias externas (benchmark externo) para comparar resultados vs la competencia?





## Medir lo que importa

**Anthony Bailey | Senior Manager, KPMG Financial Management**

Muchas organizaciones tienen dificultades para comprender qué impulsa sus resultados. Sin esta información clave a su disposición, es imposible que puedan tomar decisiones estratégicas.

Un enfoque generalizado para la obtención de conclusiones que soporten la toma de decisiones consiste en recopilar la mayor cantidad de datos posible, y posteriormente decidir qué se va a medir. Esto puede provocar la proliferación de métricas no organizadas, con las que frecuentemente, los árboles no dejan ver el bosque. En lugar de lo anterior, las organizaciones deben alinear primero las medidas con su estrategia, y solo entonces pueden recopilarse los datos relevantes.

El estudio muestra que son escasas las organizaciones que usan datos externos y comparativos para medir los resultados. Aunque no ha sido una sorpresa, las organizaciones deben ser conscientes de que si se centran únicamente en medidas internas, no van a ser capaces de contextualizar qué lugar ocupan entre sus competidores en el mercado para tomar decisiones proactivas basadas en medidas relevantes.

Gracias a mi trabajo en varias de las funciones de Finanzas más avanzadas del mundo, he observado a menudo que estas miden sus resultados de forma comparativa con el mercado externo. Se han dado cuenta de que el éxito no consiste simplemente en mejorar las medidas internas de resultados del año

anterior, sino que debe compararse con factores externos, como el crecimiento del mercado y los resultados de la competencia, por mencionar solo algunos.

Los datos externos de los que disponen las organizaciones para análisis de sus resultados siguen aumentando a un ritmo imparable. Tendrían que empezar a considerarlos una oportunidad a largo plazo para aportar un análisis más detallado y exacto, en lugar de centrarse en la complejidad a corto plazo que supone incorporar los datos en los informes.

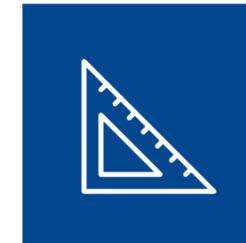
Inevitablemente, es necesario realizar una inversión para centrarse en las medidas adecuadas. Como sabemos, el argumento a favor de la inversión en el área de Finanzas se ha centrado históricamente en el recorte de costes. Este paradigma debe cambiar para aprovechar las ventajas derivadas de datos y análisis que sus mayores competidores ya están empezando a descubrir.

Hoy en día las organizaciones deben ser audaces y mirar al futuro para avanzar. Para ello deben usar comparadores tanto internos como externos que documenten su toma de decisiones, definidos bajo un marco común de gestión. Si no utilizan información externa en sus revisiones de resultados, quedarán estancadas en una pura comparación interna y no podrán impulsar eficiencias ni crear una ventaja competitiva en el mercado. Esto no les permitirá durar para siempre.

# Principales acciones para identificar los datos clave y definir modelos de gobierno adecuados

## Utilizar las medidas correctas

Cada vez es más necesario adaptar los indicadores de gestión a los rápidos cambios del negocio y lograr una combinación óptima de datos internos y externos. Conviene asegurarse siempre de que las medidas reflejan siempre la estrategia de la empresa, y sirven tanto para predecir el futuro como para analizar el pasado.



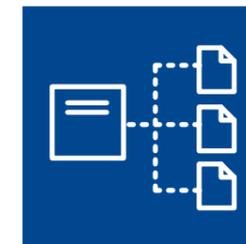
## Definir los requerimientos de información

Reflexionar cuidadosamente sobre cómo definir los requisitos de información antes de desarrollar el modelo de datos, su gobierno asociado o implantar cualquier nueva tecnología.



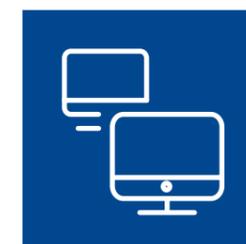
## Implementar las estructuras adecuadas

Es esencial garantizar que las estructuras de datos son consistentes y escalables. Si se logra, la entidad siempre dispondrá de medidas comparables y, asimismo, será capaz de ampliar continuamente esta estructura de forma flexible para adoptar los cambios asociados al crecimiento del negocio.



## Gestionar los datos de forma consistente y sostenible

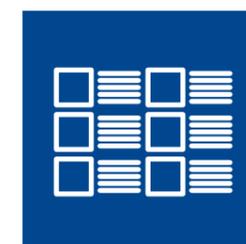
Se recomienda utilizar estructuras de gobierno sólidas que administren estándares de información de forma práctica y consistente.



## Utilizar comparativas externas de forma recurrente

Los comparadores externos son palancas clave que permiten apoyar decisiones de inversión (o no) en ciertos recursos.

Es importante integrar estas herramientas como parte del proceso y utilizarlas de forma recurrente y no solamente de manera puntual.





2. Implantar un modelo de delivery eficiente

La estructura de la función de Finanzas, y su eficiencia y eficacia a la hora de localizar y llevar a cabo sus actividades de Reporting, es un factor clave para determinar su impacto a la hora de ayudar a la empresa en la toma de decisiones.

Este estudio indica que, aunque los encuestados declaran que la mayoría de los procesos de Reporting se realizan actualmente en unidades de negocio locales<sup>1</sup>, varios observan claramente oportunidades de desarrollar determinadas actividades de reporting en otros lugares. Por ejemplo, las actividades de tipo más transaccional, como la depuración de los datos, podrían realizarse en un Centro de Servicios Compartidos<sup>2</sup> (SSC, por sus siglas en inglés), mientras que las actividades que añaden más valor, como la elaboración de informes estándar y la extracción de conclusiones iniciales podrían asignarse a un Centro de Excelencia<sup>3</sup> (CoE, por sus siglas en inglés).

Más del 55 por ciento de los encuestados creen que pueden existir informes duplicados entre el área de finanzas y las áreas de negocio

**Tipos de Modelos de Delivery**

**1. Función de Finanzas Local/Unidad de Negocio**

Función de Finanzas situada en país/mercado, focalizada principalmente el análisis y obtención de conclusiones que fomenten la toma de decisiones de negocio sólidas y prácticas.

**2. Centro de Servicios Compartidos**

Estructura centralizada que se centra principalmente en procesos transaccionales, reproducibles, y que suele estar ubicada en un lugar que permita la generación de eficiencia en costes.

**3. Centro de Excelencia**

Estructura centralizada que se dedica a actividades de mayor valor, que anticipen información de forma proactiva, proveyendo de informes estandarizados en el momento oportuno, y fomentando mejoras en el proceso. Puede ubicarse en un lugar eficiente en costes, pero no es necesario.

Las organizaciones han realizado cuantiosas inversiones en SSC y CoE en las dos últimas décadas, para los que habitualmente llevan a cabo un análisis detallado de la posible ubicación que garantice que se obtiene el nivel de calidad deseado a un coste rentable. Alejarse de las unidades de negocio locales debería ayudar a contestar a preguntas sobre la comparabilidad y la consistencia de la información que se elabora.

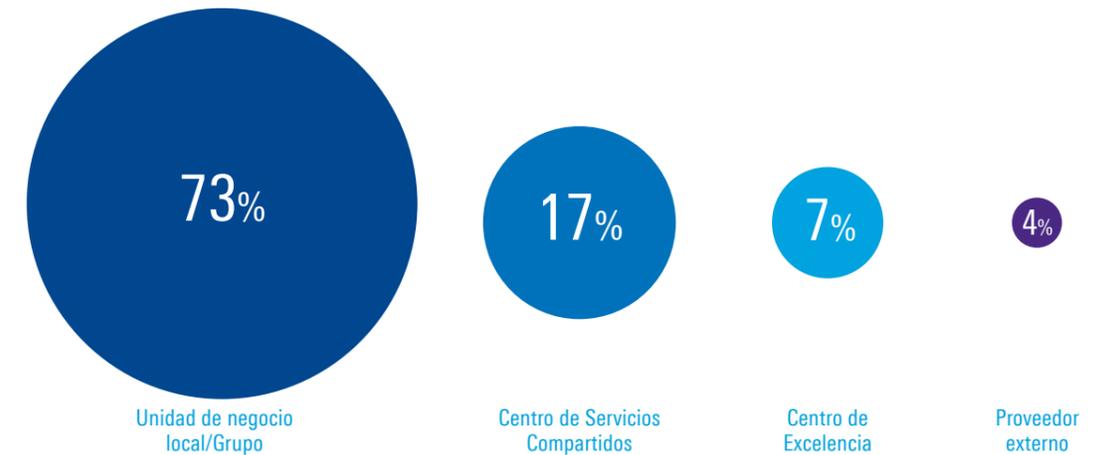
No obstante, se corre el riesgo de que el traslado a un lugar centralizado sea a menudo una solución tomada por razones de coste, en lugar de estar motivado por el deseo de aumentar la calidad de la información. Si la demanda de la función de Finanzas local no varía con estas entidades centralizadas, se corre el riesgo de que se creen organizaciones de Finanzas en la sombra, como vimos en el primer boom de deslocalización en la década de los noventa.

Una organización de Finanzas local que no confía en las cifras generadas en centros deslocalizados (offshore) o en SSC o CoE volverá, probablemente, a recalcular y revisar los datos. Dichas ineficiencias contribuirán a la percepción de que el área de Finanzas no se ha estructurado para llevar a cabo de manera eficaz el proceso de Reporting.

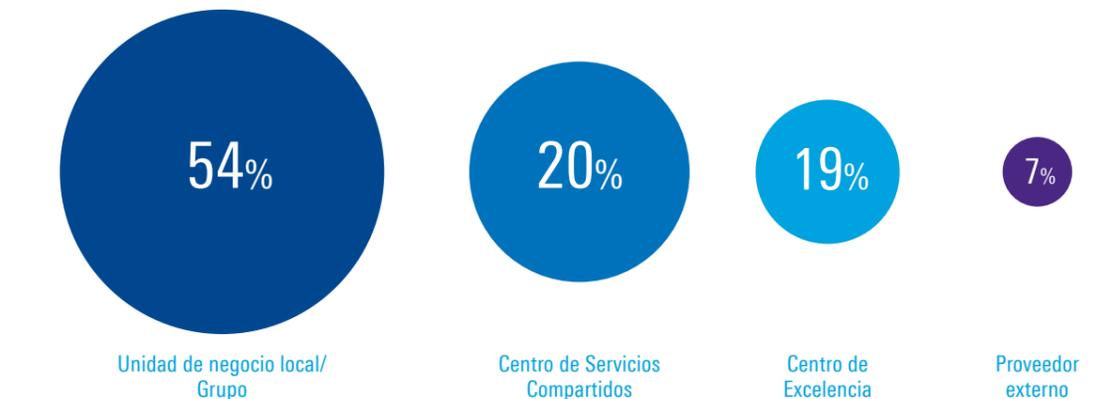
Esto puede ser especialmente grave si la organización de Finanzas en la sombra también experimenta un aumento del reporting a modo de "autoservicio" para el negocio. Dado el ritmo de los avances tecnológicos, más de la mitad de los participantes del estudio creen que se ha producido cierto grado de duplicidad de los informes generados en la empresa fuera del área de Finanzas.

De hecho, nos podemos encontrar con una triple réplica del trabajo: la organización de Finanzas local que repite trabajo previamente realizado en un SSC o CoE, y otra repetición que tenga lugar en áreas de negocio de toda la empresa.

**3. ¿Cuál es su actual modelo de delivery para el proceso de reporting de gestión?**



**4. En su opinión, ¿cuál es el modelo de delivery más eficaz y eficiente para el reporting?**



## El centro de excelencia puede hacer honor a su nombre

Paul Coffey | Senior Manager, KPMG Financial Management

A pesar de su nombre grandilocuente, el Centro de Excelencia (CoE) responsable del reporting suele tener mala reputación. El estudio muestra que sigue siendo más un concepto que una realidad para la mayoría de las organizaciones; tan solo el 7 por ciento de las actividades de Reporting se llevan a cabo actualmente a través de un CoE. Esta falta de popularidad apenas sorprende, pero creo que el escepticismo de las personas suele ser injustificado. El verdadero valor de un CoE no se limita a la rentabilidad, sino a la mejora de la eficacia en la elaboración del reporting y en la toma de decisiones.

El estudio muestra la percepción que prevalece en las organizaciones de que el área de Finanzas sigue anclada a su pasado basado en ser el "guardián de la información" en lugar de ser un socio del negocio. Me cuesta ver cómo Finanzas puede dejar atrás esta mala reputación, cuando el reporting corre a cargo de unidades de negocio locales, que tienden a estar arraigadas en la cultura tradicional "contable" de Finanzas y que, por tanto, no son libres de centrarse en actuar como un verdadero socio del negocio.

Los Centros de Excelencia pueden proporcionar información cualitativa y más oportuna de soporte al negocio. Los controles sobre la elaboración de informes y KPIs son más estrictos y, por tanto, garantizan un vínculo más estrecho con los objetivos estratégicos de la organización.

No obstante, puedo entender por qué las organizaciones serían reacias a invertir en una transformación de CoE, especialmente después de haber experimentado cambios en el modelo de delivery de los procesos transaccionales. Para reducir el riesgo del fracaso en la transformación, las organizaciones deben fijar los datos, sistemas y procesos a implementar antes del traslado a un CoE, en lugar de adoptar una simple mentalidad de traslado.

No puede negarse que el diseño y la implantación de un CoE exigirá más esfuerzo que continuar con un modelo de Reporting a escala local. Sin embargo, creo firmemente que demostrará ser valioso para el negocio y multiplicará por diez la inversión realizada, haciendo posible que finalmente el CoE haga honor a su nombre.

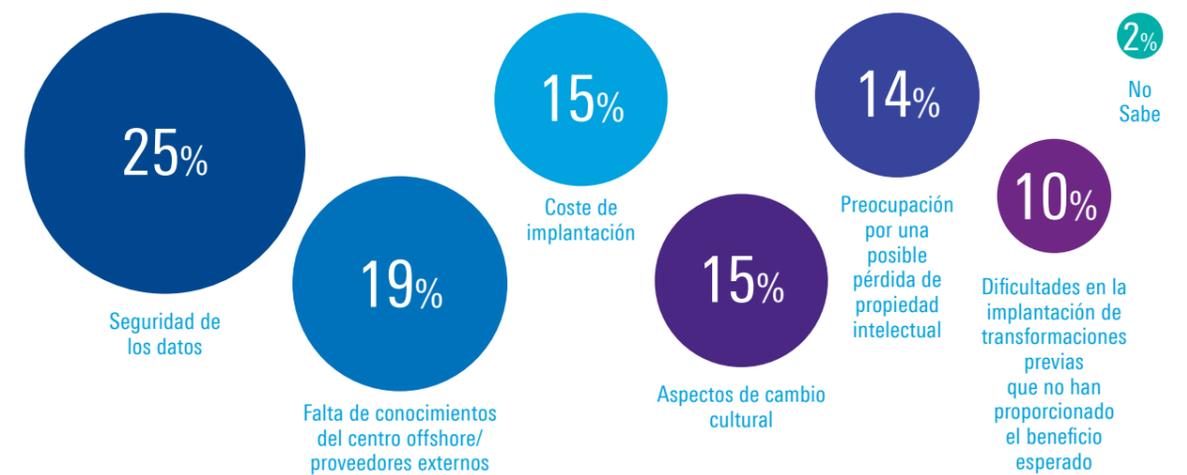
Es posible que un número cada vez mayor de organizaciones haya externalizado sus actividades transaccionales de Finanzas, pero según nuestro estudio muy pocas han hecho lo mismo en Reporting. Tan solo el 4 por ciento de los participantes afirman haber recurrido a proveedores externos<sup>4</sup> en lugar de a funciones de Finanzas locales / de unidades de negocio, o a SSC/CoE internos.

Una vez más parte del reto radica en la cultura arraigada de los profesionales de Finanzas. Dudas respecto a la seguridad de los datos, la posible pérdida de propiedad intelectual y cuestiones relativas al cambio cultural se identificaron como posibles barreras. En el traslado a un SSC o un CoE, las empresas suelen lidiar con la percepción de la distancia; en otras palabras, la creencia de que no es posible conocer el negocio o el mercado si no se mantiene una cercanía continua con el mismo. Con frecuencia, las organizaciones se centran en el análisis de múltiples ubicaciones para velar que sus capacidades offshore tengan el encaje cultural adecuado. Nuestro estudio indica que la cultura sigue siendo un aspecto crucial, pero no es el mayor impedimento en opinión de los encuestados.

La seguridad de los datos y la posible pérdida de propiedad intelectual siguen siendo los principales motivos por los que las organizaciones prefieren recurrir a personal in situ, según nuestra encuesta. Actualmente se producen muy pocas violaciones de datos en ubicaciones offshore, tanto en centros internos como en servicios externalizados. Sin embargo, determinada información de mercado incluida en los informes de resultados sigue considerándose demasiado valiosa para exponerla a un posible riesgo derivado de la puesta en marcha de un modelo de delivery más eficiente.

Formar a la función de Finanzas en técnicas de seguridad de los datos, junto con la implantación de procesos y controles bien definidos que doten de seguridad a la información, podría aportar la confianza necesaria para trabajar codo con codo con socios de servicios compartidos, en lugar de retener información y que, de este modo, proliferen las funciones en la sombra.

## 5. ¿Cuáles cree que son las razones principales por las que las organizaciones generan internamente el reporting en lugar de externalizar su elaboración?



## Es hora de que la función de finanzas supere su temor a externalizar el reporting

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

El concepto de externalización no es nuevo para el área de Finanzas, pero muy pocas organizaciones han externalizado su Reporting, como muestra este estudio. Yo creo que deberían replanteárselo.

No me malinterpreten. La externalización es, inevitablemente, un tema delicado, con determinadas consecuencias para las organizaciones. Sin embargo, creo que los temores comunes sobre la seguridad de los datos y la posible pérdida de propiedad intelectual se han exagerado, puesto que la capacidad tecnológica ha evolucionado. En un momento en el que las organizaciones confían cada vez más una amplia variedad de actividades "delicadas" a proveedores externos, como las actividades de marketing online, cerrar totalmente las puertas a la externalización parece una actitud extrema.

Naturalmente, cualquier organización que divulgue datos confidenciales a terceros necesita garantías sobre protocolos de seguridad, riesgos y buen gobierno, pero en cierta medida pueden conseguirlo a través de un proveedor de soluciones que cuente con procesos, métodos y controles de eficacia probada que garanticen que el servicio puede prestarse de forma sostenible.

El estudio muestra que los profesionales de Finanzas entienden las ventajas que aporta la externalización, no solo al facilitar el control de costes, sino también al acceder a perspectivas externas.

Yo iría más allá y sugeriría que es probable que los proveedores externos presten servicios aprovechando economías de escala, como análisis predictivos y prescriptivos, utilizados para documentar los informes, que en caso contrario podrían estar fuera del alcance de la competencia y la capacidad de muchas organizaciones. Dicha capacidad constituye una piedra angular para tomar mejores decisiones, aunque de media, actualmente solo el 5 por ciento de esas actividades están en manos de proveedores externos.

Existe, naturalmente, un límite hasta el que recomendaría que llegaran los equipos de Finanzas en la externalización del Reporting. La centralización de la producción de datos en origen, la provisión de capacidades analíticas y las referencias comparativas (benchmarking) externas son áreas susceptibles de ser externalizadas. El límite lo marco en la interpretación y el uso de esos informes externalizados. Al fin y al cabo, es el equipo de Finanzas, y no un tercero, quien mejor entiende qué impulsa el resultado, tanto a nivel de la organización global como a nivel local.



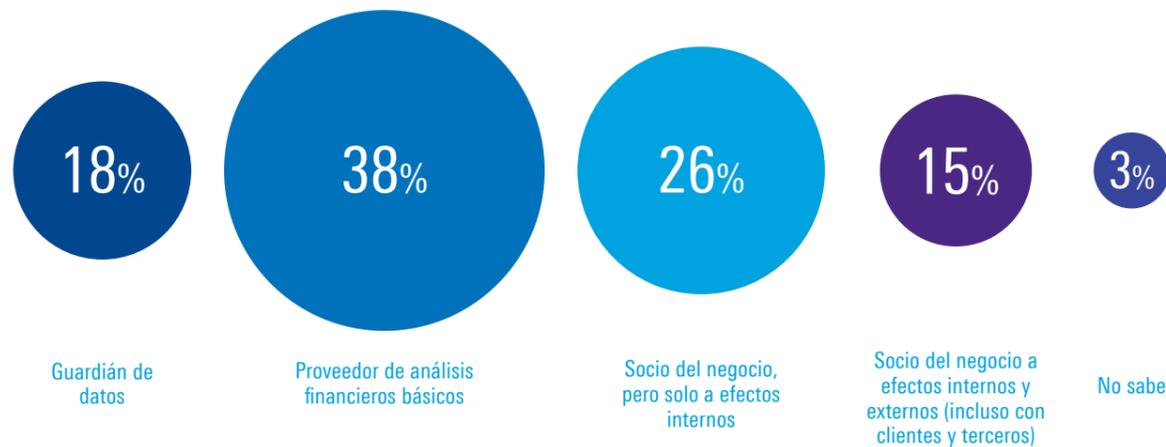
Suele existir la percepción de que la función de Finanzas impone a la empresa el proceso de Reporting pasando por alto su integración real en el negocio. Partiendo de la estrategia global establecida por la alta dirección, el equipo de Finanzas debe desempeñar un papel esencial a la hora de establecer un proceso transparente de Reporting que se implante progresivamente en toda la organización como soporte a la toma de decisiones en todos los niveles.

El modo en que el resto de la empresa percibe la función de Finanzas es uno de sus mayores retos. Su problema se retroalimenta: el hecho de que los datos utilizados sean de escasa calidad suscita preguntas sobre la relevancia de las métricas y, por extensión, sobre todo el proceso de Reporting. Así pues, cuando la dirección pierde confianza en la eficacia del proceso, existe el riesgo de que el área de

Finanzas siga percibiéndose como un mero proveedor de datos, que solo es apto para efectuar análisis básicos.

Esto se muestra en los resultados del estudio, donde, a pesar de que los participantes señalan la utilización de KPIs uniformes y un mayor uso de la tecnología, que conjuntamente componen el eje central del Reporting, se indica que el personal del área de Finanzas aún no está colaborando con el resto de la organización de manera eficaz. Más del 56 por ciento de los participantes creen que el área de Finanzas se percibe principalmente como "guardianes" de datos o, en el mejor de los casos, como proveedores de análisis financieros básicos. Un número mucho menor de organizaciones consideran el área de Finanzas como un socio verdadero del negocio a efectos internos o externos (41 por ciento de las respuestas).

**6. El personal del área de Finanzas que interviene en la elaboración del Reporting de gestión es considerado mayoritariamente por la organización como:**

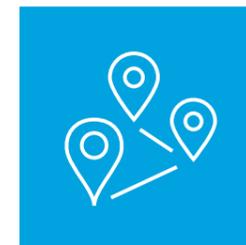
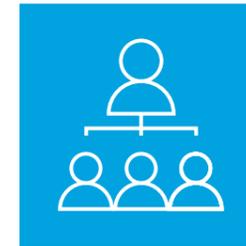


# Principales acciones para implantar un modelo de delivery eficiente

## Fijar las líneas de actuación desde la dirección

Es importante que las líneas maestras de actuación sean definidas desde la dirección.

Debe haber una clara percepción de que Finanzas puede aportar valor a través del control y análisis que proporciona el Reporting de gestión, que ayude a maximizar el beneficio de las inversiones realizadas en el modelo de delivery de esta solución, así como en los procesos y en las personas.



## Monitorizar el proceso de reporting

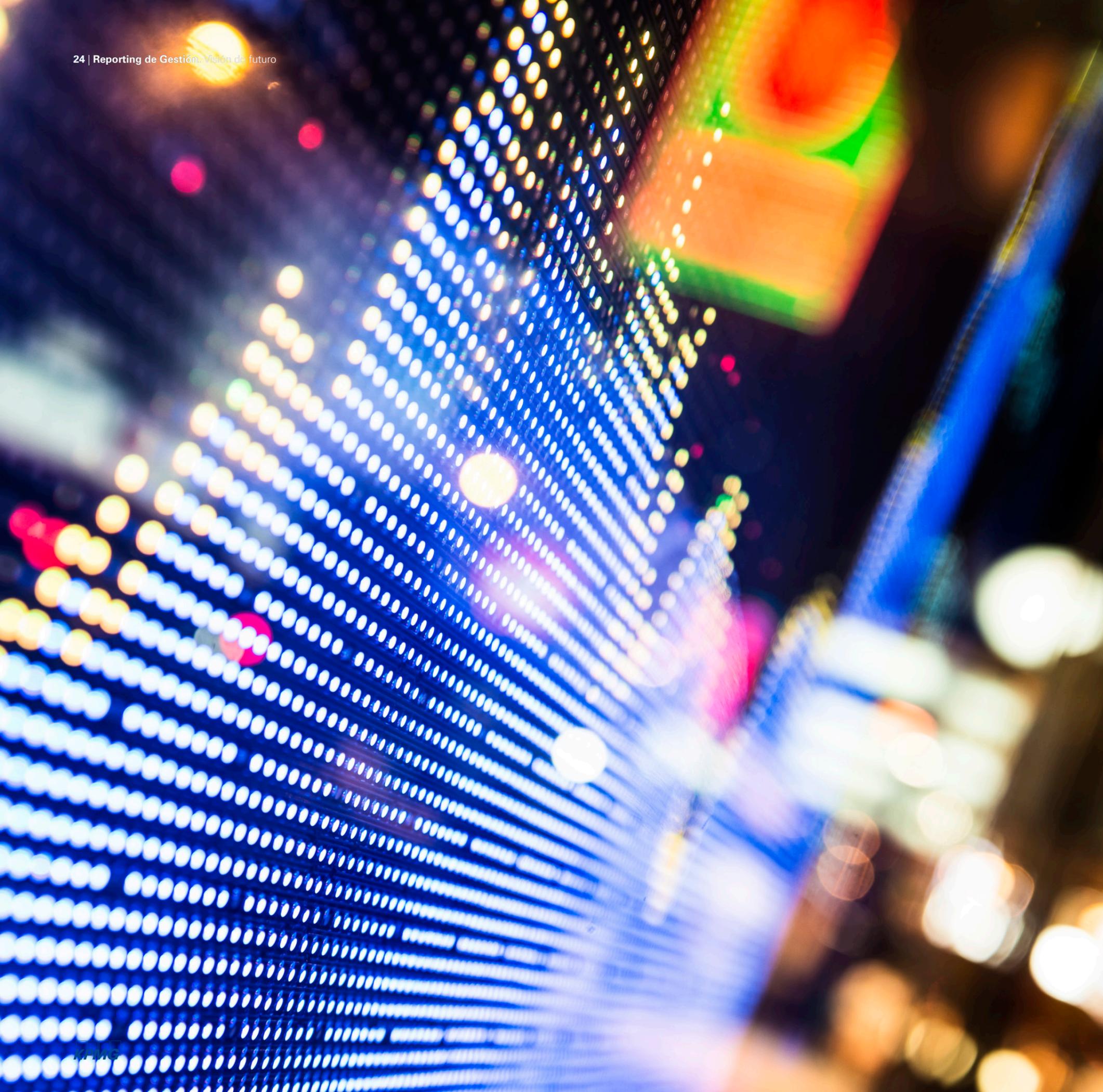
Las organizaciones en la sombra aparecen cuando se rompe la confianza entre las áreas de la empresa; es decir, la función de Finanzas local y los SSC/CoE. Las organizaciones deben controlar de dónde proviene la información recibida en cada momento para garantizar que cumple con el modelo de delivery definido y en caso de identificar algún problema resolverlo en su origen.

## Aprovechar las ubicaciones adecuadas

El análisis de las ubicaciones para los Servicios Compartidos y el Centro de Excelencia se rige tradicionalmente por requisitos en cuanto a ahorros de costes. Sin embargo, la escalabilidad o la capacidad para adaptarse a la cultura de la organización deben ser considerados de igual modo que estos objetivos tradicionales de eficiencia en costes, ya sea a través de centros internos o externalizados.

## Demostrar seguridad para generar confianza

Finanzas es una de las primeras áreas en entender la ventaja que supone la deslocalización a efectos de eficiencia en costes. Si bien, para impedir que este área considere el proceso como un riesgo, será imprescindible que las organizaciones demuestren que los controles aplicados para garantizar la seguridad de la información se cumplen de forma rigurosa.



3. Implantar soluciones tecnológicas que faciliten el análisis de la información

Como ya hemos visto, construir las estructuras de datos adecuadas, implantar organizaciones sólidas de buen gobierno y adaptar el modelo de delivery, pueden componer el eje central de un Reporting eficaz, pero solo prosperará si el personal de Finanzas está debidamente equipado para ofrecer análisis de alta calidad que respalden la toma de decisiones a través de la implantación de tecnologías de reporting.



## El área de finanzas debe avanzar para ganarse la consideración de socio del negocio

Gavin Donaldson | Socio, KPMG Financial Management

¿Tiene la función de Finanzas la personalidad adecuada para convertirse en un verdadero socio del negocio? La reacción instintiva de la organización probablemente sería "no". Al fin y al cabo, pocas veces se considera que los profesionales de Finanzas sean extrovertidos y tengan la capacidad para pensar de forma innovadora más allá de lo habitual – o de la hoja de cálculo – y liderar activamente la toma de decisiones estratégicas. Pero en mi opinión, no hay motivo para que Finanzas no pueda hacer todas estas cosas. Algunas funciones de Finanzas ya están exhibiendo algunas de estas cualidades, aunque nuestro estudio muestra que, evidentemente, hay cierto camino que recorrer antes de que la mayoría gane la consideración de socio del negocio.

No es de extrañar que organizaciones líderes de todo el mundo sean las que suelen tener las funciones de Finanzas con mejor desempeño. Sin embargo, pocas organizaciones parecen haber deducido que el área de Finanzas, si trabaja conjuntamente con sus colegas de negocio y tiene la capacidad para apoyar y asesorar sobre la toma de decisiones estratégicas y operativas, potenciará un mejor rendimiento de la empresa. Definitivamente esto redundará en su propio perjuicio.

Muchas empresas de Bienes de Consumo están en la vanguardia del cambio al acabar con los silos

entre las funciones de la organización. Sus equipos de Finanzas han formado potentes alianzas internas con marketing y el conjunto de las áreas de negocio. Juntos consiguen que el Reporting sea un proceso colaborativo y, como resultado, su análisis se ve enriquecido por una gran cantidad de conocimientos técnicos y aptitudes adicionales procedentes de todas las funciones de la empresa.

El estudio indica que la mayoría de las funciones de Finanzas siguen parapetándose detrás de correos electrónicos y hojas de cálculo en lugar de interactuar directamente con el resto de la empresa. Deben librarse de su imagen de mero proveedor de servicios o nunca escaparán de tareas prosaicas ni formarán parte de la élite responsable de la toma de decisiones.

Los equipos de Finanzas deben procurar estar en contacto con la toma de decisiones a nivel de toda la empresa para potenciar su propia capacidad. Igualmente, la empresa tiene mucho que aprender sobre las capacidades de dicha área, sobre cómo puede servir para apoyar las decisiones de negocio con análisis profundos y recomendaciones. Así pues, la colaboración producirá una mejora en la reputación de Finanzas y un cambio radical en la toma de decisiones de la empresa.

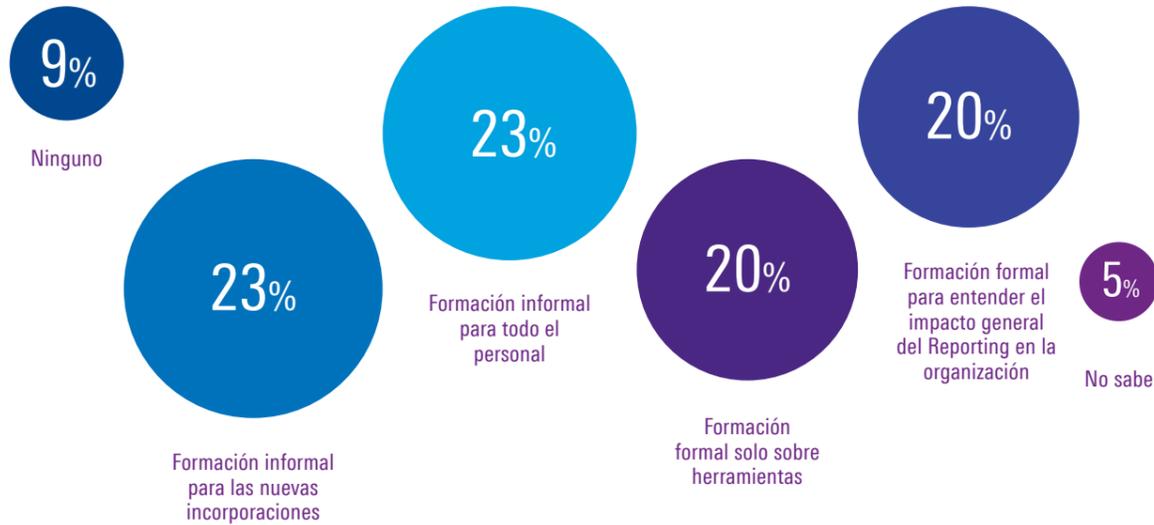
Las organizaciones deben velar por que el personal del área de Finanzas adscrito a la organización local dedique una parte significativa de su tiempo a colaborar con el negocio. Esto no será posible mientras el área de Finanzas siga atrapada en actividades transaccionales, como la extracción y el manejo de datos o las tareas tradicionales de cierre de mes, que ocupan gran parte de su tiempo, según parece inferirse del estudio. Como se ha mencionado anteriormente, más del 56 por ciento de los participantes creen que el personal de Finanzas que interviene en el Reporting suele estar considerado, por la organización, como guardianes de datos o proveedores de análisis financieros básicos, en lugar de verdaderos socios del negocio.

No obstante, la dedicación de tiempo no es suficiente para que sea posible una colaboración real con la empresa. Las organizaciones deben proporcionar a su personal el entorno apropiado para que adquieran las capacidades adecuadas, algunas de las cuales puede que no sean adquiridas de forma natural por muchos de los profesionales del área.

ACCA ha transmitido constantemente los retos que afronta la función de Finanzas a la hora de demostrar las aptitudes adecuadas, como visión estratégica, comunicación con áreas internas e interlocutores externos, visión de negocio y capacidades analíticas. Además, para que el proceso de Reporting sea efectivo y eficiente, el personal de Finanzas debe demostrar los conocimientos adecuados y tener confianza para trabajar con el negocio e interpretar los datos que permitan una toma de decisiones más eficaz.

Una vez más, el estudio indica que, en el caso de muchas organizaciones, esto sigue siendo un proceso en curso. Tan solo una minoría ha recibido formación para entender el impacto general del Reporting en toda la organización (20 por ciento de los participantes). Aunque una formación no es el principio y el fin del aprendizaje y el desarrollo, esta falta de comprensión del negocio es una carencia fundamental en el intento de facultar a los profesionales de Finanzas para que colaboren con la empresa de manera efectiva, y es un ejemplo más de por qué esta área sigue en cierto modo anclada a su pasado de "guardián".

**7. ¿Qué formación proporciona a sus empleados para ayudarles a entender los procesos y herramientas que soportan el Reporting de Gestión, así como el nivel de influencia que tiene sobre los resultados globales de la empresa?**



**La automatización liberará al área de finanzas de actividades poco gratificantes**

**Hayley Rocks | Senior Manager, KPMG Financial Management**

El estudio señala que el arduo trabajo de la función de Finanzas se repite de manera innecesaria por el negocio. Su falta de interacción directa está agravando, sin duda, este problema. Sin embargo, en los casos en que la organización puede automatizar aspectos de los procesos de Reporting, estoy convencido de que podríamos notar un cambio positivo en esta dinámica. El área de Finanzas tendrá tiempo para abordar aspectos más relevantes y aportar valor al negocio.

Actualmente vivimos en una época en la que las organizaciones podrían utilizar herramientas automatizadas de Reporting para efectuar análisis prospectivos de valor. Sin embargo, no llega a la mitad el número de compañías que lo están haciendo, y aún es más preocupante que el 21 por ciento de participantes del estudio no disponga de ninguna herramienta de Reporting.

La tecnología es un elemento que va a cambiar las reglas del juego en el Reporting de gestión. Las herramientas para las organizaciones están evolucionando constantemente. Resulta inevitable que, más tarde o más temprano, las organizaciones dejen de apreciar el valor del análisis financiero "básico" de Finanzas cuando puede hacerse de una manera más barata y más eficiente gracias a la tecnología. Esto tiene

repercusiones significativas para el área de Finanzas, que necesitará aptitudes que aporten más valor para seguir siendo relevante en la empresa.

Muchos equipos de Finanzas ya sufren un problema de falta de talento al no ser capaces de retener a profesionales centrados en la perspectiva de negocio, y pierden a personas clave que son asignadas a áreas más "glamurosas" de la empresa donde se les promete un desarrollo profesional más rápido y una mejor retribución.

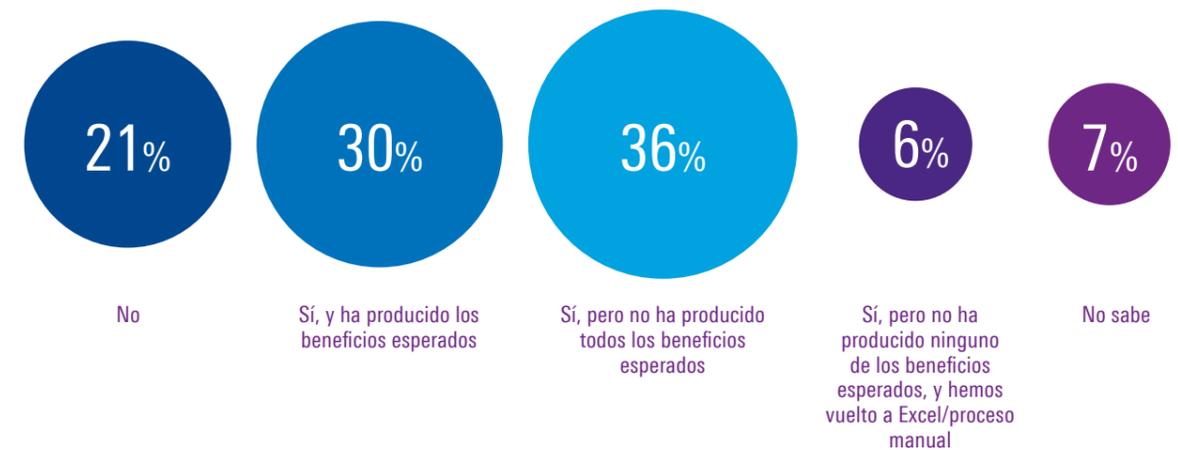
Al automatizar los análisis más básicos del Reporting, el área de Finanzas ya no tiene excusa para no convertirse en un mejor socio del negocio y en un área de trabajo más atractiva para sus propios profesionales. El tiempo dedicado a extraer y manejar informes en una hoja de cálculo y enviarlos por correo electrónico sería más útil si se formara a los equipos de Finanzas para ser mejores socios del negocio: una meta que persiguen actualmente la mayoría de las funciones. En esta posición, podrán validar información, justificar la interpretación de los datos, y cuestionar e impulsar la toma de decisiones estratégicas. De esta forma las necesidades de la organización y del profesional quedarán cubiertas al mismo tiempo.

A la vez que se hace hincapié en el conocimiento del negocio y las aptitudes "más interpersonales" que necesita el área de Finanzas para colaborar con las áreas más operativas de forma eficaz, también se brinda una excelente oportunidad para implantar alguna de las potentes herramientas de reporting disponibles en el mercado. Dichas herramientas pueden utilizarse para dotar de más interacción a los informes, como la capacidad de trazar el origen del dato u obtener resúmenes ejecutivos

de información, y de una forma mucho más inmediata, proporcionando a la organización la velocidad y calidad necesarias para mantenerse en vanguardia.

Según el estudio, este ha sido un área de inversión significativo. Más del 72 por ciento de los participantes han invertido en una herramienta específica de Reporting. Si bien, casi dos tercios afirmaron que la aplicación no generó los beneficios que esperaban.

**8. ¿Ha invertido su organización en una aplicación de Reporting específica? (excepto Excel)**



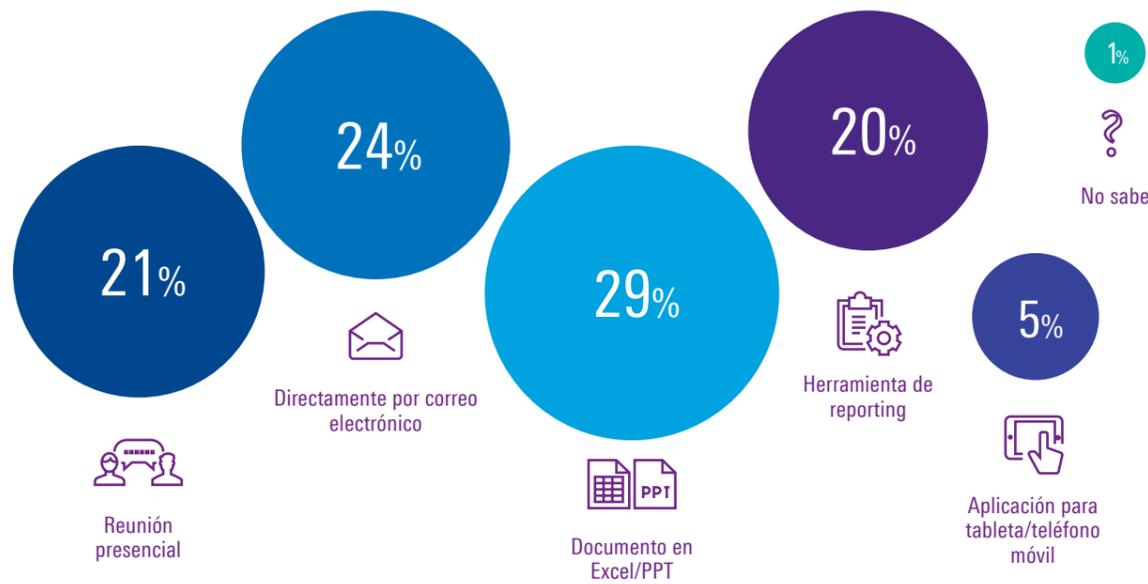
Además, la mayoría de los participantes del estudio siguen extrayendo y manejando datos sin conectarse a la red, en lugar de utilizar los sistemas origen, algo que da lugar a más ineficiencia, mayor riesgo de error, generación de menos información "a tiempo" para la dirección y escasa confianza en el proceso de reporting.

Parte del problema que supone disponer de herramientas de reporting limitadas, es el grado en que hay que intervenir manualmente para obtener la información necesaria. Menos de un tercio de los participantes en el informe indican que la solución de reporting es dinámica y permite a los usuarios trazar intuitivamente los datos en la herramienta para efectuar un análisis más profundo.

Además, el presente estudio sugiere que en la mayoría de las organizaciones aún no se facilitan informes que se pueden consultar vía móvil. Aunque cada vez estos dispositivos están más presentes en nuestro día a día, los informes aptos para este formato aún no se han generalizado en el ámbito de Reporting.

**Únicamente el 45 por ciento de los informes de los participantes se obtienen directamente de los sistemas origen**

**9. ¿Cómo se distribuyen y visualizan sus informes? Marque todas las opciones que correspondan**



Otro área de crecimiento que aún tiene que aprovecharse de forma generalizada es la tecnología en la nube. La razón más comúnmente citada como barrera para ello era la preocupación por la seguridad de los datos. Más del 50 por ciento de los participantes declaran que la información utilizada en los informes es demasiado valiosa como para arriesgarse a utilizar soluciones en la nube.

Además, está claro que aún persiste cierta confusión en lo que respecta a la funcionalidad de la tecnología en la nube. El 68 por ciento no está de acuerdo o no está seguro de si las actuales soluciones en la nube poseen la capacidad requerida para ser utilizadas en sus procesos de Reporting.

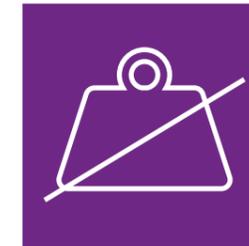
La adopción de soluciones de “reporting móvil” y/o tecnología en la nube haría posible una colaboración mucho más fácil y rápida entre funciones o mercados, y permitiría a los participantes en el proceso de Reporting que prácticamente intercambien información inteligente de un modo que podría facilitar un análisis más profundo y personalizado, especialmente en organizaciones globales.

Más del 50 por ciento de los participantes tienen la impresión de que las soluciones en la nube no son lo suficientemente seguras como para albergar la información de valor que se maneja en el Reporting de gestión

# Principales acciones para implantar soluciones tecnológicas que faciliten el análisis de la información

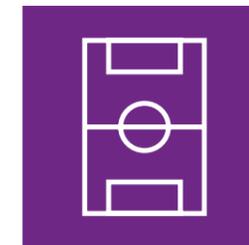
## Eliminar las tareas transaccionales

Potenciar la colaboración efectiva del Finanzas con el negocio eliminando la carga de actividades transaccionales, tales como extracciones de datos o cierres mensuales.



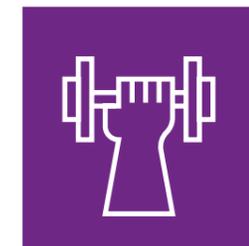
## Animar a Finanzas a “saltar al campo”

La organización debe fomentar que los departamentos de Finanzas se aparten de sus raíces transaccionales para “unirse a sus compañeros de campo”, desempeñando un papel activo en las reuniones con proveedores, clientes, contratistas, etc.



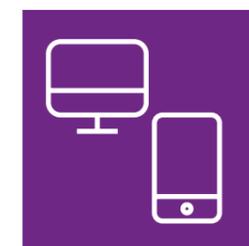
## Formar en habilidades propias del financiero del futuro, no del pasado

Los programas de formación dirigidos al área de Finanzas no deben centrarse excesivamente en los procesos técnicos o transaccionales que no conforman la mayor parte de su trabajo diario.



## Invertir en la tecnología adecuada

Invertir en tecnologías de Reporting que ayuden en el análisis y la interpretación de los datos, permitirá que Finanzas haga gala de sus aptitudes analíticas y adquiera mayor influencia, adoptando un rol de socio del negocio.



Un factor muy importante es asegurar que se selecciona la tecnología adecuada, alineada con el modelo de delivery definido; es decir, garantizar que la tecnología puede incorporar elementos de modelos de reporting de SSC, CoE o externalizados.

# 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 y complejas organizaciones, así como a 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, Mark Warne-Smith y Tom Ross del equipo de Financial Management de KPMG en el Reino Unido, Harriet Webster, Ben Harding y Helen Brennan del equipo de SIGHT Thought Leadership de KPMG y, naturalmente, a nuestros expertos en la materia, que han aportado valiosas contribuciones para complementar los resultados de la encuesta y el contenido del informe (Nick Whitfeld, Anthony Bailey, Paul Coffey, Gavin Donaldson 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](http://www.kpmg.es)

[www.accaglobal.com](http://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.