

RESPONSABILIDADES  
DEL ÁREA  
FINANCIERA EN LA  
EMPRESA

# INTRODUCCIÓN

## El papel de las finanzas en la estrategia de las empresas.

- Cuando analizamos los estados financieros de nuestras compañías, inevitablemente aparecen una serie de interrogantes que bien podríamos resumir en «¿Cuál sería un valor razonable para mi proyecto empresarial?», o bien «¿Realmente estamos creando valor para el accionista?».
- Si estamos delante de una **información histórica**, solemos desplazar la vista hacia el patrimonio neto, donde nos tranquiliza ver que las reservas han ido creciendo hasta el día de hoy. Sí, bueno, ha habido algún traspies en el camino, situaciones imprevisibles, y, desde luego muy alejadas de la capacidad de control de los gestores, pero, en conjunto, la evolución ha sido positiva.

## EL PAPEL DE LAS FINANZAS

### Pensar en el futuro

- Sin embargo, podemos ir un poco más allá y repetirnos la misma reflexión que se atribuye al escritor, director y actor Woody Allen: «Me interesa el **futuro** porque es el sitio donde voy a pasar el resto de mi vida». En otras palabras: si queremos cumplir nuestros objetivos, debemos empezar por imaginar dónde deseamos llegar y construir desde hoy el camino que nos debería conducir hacia nuestras metas.

## EL PAPEL DE LAS FINANZAS

### Pensar en el futuro

- En este caso, estaríamos ante unos **estados financieros previsionales**, una proyección resumida y valorada de todos los planes que la organización ha desarrollado para alcanzar los objetivos marcados. En este caso, las preguntas serían las mismas: ¿Cuánto valor estamos creando?. Pero, además, se añade una duda alentada por la incertidumbre: ¿Qué riesgos estamos corriendo?, o bien ¿Seremos capaces de alcanzar nuestras metas?.

## EL PAPEL DE LAS FINANZAS

### Pensar en el futuro

- Cuando tratamos con el riesgo, nos damos cuenta de que la realidad no permanece estática sino que evoluciona. De ahí que sea necesaria la construcción de escenarios para entender, a través de **modelos hipotéticos**, cómo será el desarrollo futuro de las decisiones que tomamos hoy.

## EL PAPEL DE LAS FINANZAS

### Pensar en el futuro

- Con *escenario* nos referimos a una representación imaginaria del futuro que busca anticipar cómo se podrían comportar las condiciones del entorno y organización para, de esta manera, [enfocar la estrategia](#) presente hacia el futuro deseado.

## EL PAPEL DE LAS FINANZAS

Hay que tener presente cuatro características que deberían ser exigibles a nuestros escenarios:

- **Posibilidad:** Los hechos deben presentar potencial para volverse realidad.
- **Congruencia:** Debe existir una secuencia lógica entre los hechos, es decir un hilo que muestre las relaciones causa efecto entre hechos.
- **Singularidad:** Cada escenario debe ser diferente de los demás.
- **Utilidad:** Cada escenario debe aportar valor dentro de las opciones estratégicas que baraja la empresa.

## EL PAPEL DE LAS FINANZAS

### Destacar entre la competencia.

- La reciente historia empresarial nos muestra casos, como la venta de Nokia a Microsoft, en los que aprendemos que **ya no es suficiente con hacer las cosas bien** para garantizar la supervivencia de una corporación. En el mundo actual, donde la globalización, la diferenciación del consumidor y la personalización del producto ya son valores totalmente asumidos por los mercados, **para reducir la incertidumbre hay que hacer las cosas mejor que la competencia;** hay que entender las necesidades del cliente; y hay que saber escuchar sus reacciones ante nuestras propuestas.

## EL PAPEL DE LAS FINANZAS

### Destacar entre la competencia.

- En definitiva, se trata de obtener y aprovechar todas las ventajas de que dispongamos con respecto a la competencia, [fortalecer nuestras debilidades](#) y protegernos de las amenazas del mercado estableciendo un mapa de acciones que nos conduzca hacia la consecución de nuestros objetivos, a través de una estrategia bien elaborada.

# EL PAPEL DE LAS FINANZAS

## El valor de los elementos intangibles.

- Dirigimos de nuevo la vista a la previsión de los estados financieros y la pregunta surge de manera inmediata: ¿Dónde podremos observar el valor derivado de nuestra estrategia materializado en las acciones concretas? La respuesta parece obvia: En la cuenta de pérdidas y ganancias que garantice la rentabilidad; y en una tesorería que permita el cumplimiento con las obligaciones contraídas.

# EL PAPEL DE LAS FINANZAS

## El valor de los elementos intangibles

- Y, sin embargo, algo cambia nuestro enfoque cuando nos apercebimos de que el 60 % del valor de una organización se encuentra en los elementos intangibles que, para mayor sorpresa, no suelen estar incorporados en los activos de la organización. Ni siquiera en los provisionales.

# EL PAPEL DE LAS FINANZAS

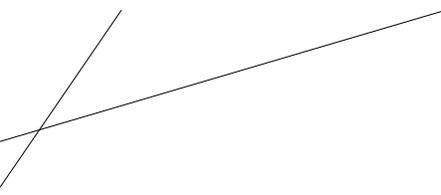
## El valor de los elementos intangibles

- Resulta que el valor de la empresa se encuentra en elementos que no solemos tener en cuenta en nuestras valoraciones como son:
  - Marca
  - Credibilidad
  - Confianza
  - Principios morales – valores
  - Cultura empresarial

# EL PAPEL DE LAS FINANZAS

## El valor de los elementos intangibles

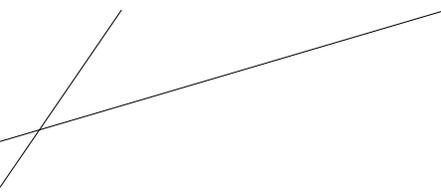
- Es decir, una empresa vale por su nombre, por su marca, por su posicionamiento, etc. Pero podemos afirmar que el primer intangible es la **ejecución**, puesto que, si soy capaz de elaborar una estrategia, pero esta no se ejecuta, no me va a reportar los beneficios esperados.



# EL PAPEL DE LAS FINANZAS

## La importancia de elegir bien las inversiones

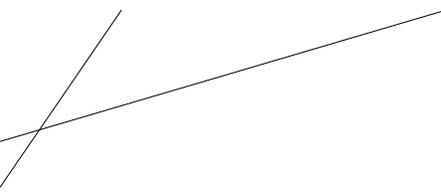
- Otro elemento importante es la correcta selección de las inversiones, el análisis de por qué y cuánto decide la empresa que va a invertir de manera que posibilite la ejecución de los planes de acción.



# EL PAPEL DE LAS FINANZAS

## La importancia de elegir bien las inversiones

- Nos referimos a que las inversiones en activo fijo a largo plazo tienen un carácter estratégico, en el sentido de que nos deben permitir el crecimiento y consolidación de los activos intangibles, que, como ya hemos visto, conforman la mayor parte del valor de los proyectos empresariales.



# EL PAPEL DE LAS FINANZAS

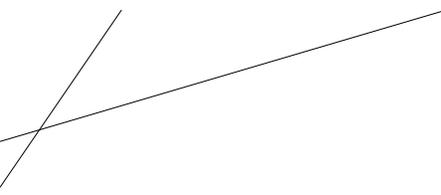
## La importancia de elegir bien las inversiones

- Dicho en otras palabras, deberíamos exigir de las inversiones planificadas que sean capaces de conferirnos algún tipo de ventaja que nos permita mantener la lucha con nuestra competencia en nuestro afán de satisfacer las necesidades del mercado.

# EL PAPEL DE LAS FINANZAS

## La importancia de elegir bien las inversiones

- Y, ya puestos, sería deseable que, preferiblemente, obtengamos ventajas competitivas, que son aquellas que ni se pueden imitar ni se pierden con el paso del tiempo, por encima de las comparativas, entendidas como las que se pierden con el transcurso del tiempo.



## EL PAPEL DE LAS FINANZAS

### La importancia de elegir bien las inversiones

- Se trata, por lo tanto, de cultivar las ventajas relacionadas con el reconocimiento de la marca, con la confianza en los productos y en el equipo gerencial, con los valores que van a crear un vínculo emocional con nuestros clientes y van a contribuir a la diferenciación, etc.

# EL PAPEL DE LAS FINANZAS

## El papel de la función financiera en la empresa

- El papel que se debería asignar a la función financiera en la gestión de la empresa ha evolucionado a partir de la última crisis financiera iniciada en el 2007. Si bien, inicialmente, se le atribuía un papel de captador de financiación para los proyectos de inversión, prácticamente al margen de la elección y control de estos proyectos, en la actualidad se ha completado esta función con el objetivo de maximizar el valor de la empresa en favor de los accionistas.

# EL PAPEL DE LAS FINANZAS

## El papel de la función financiera en la empresa

- El interés se centra en las **decisiones de inversión**, de manera que el directivo financiero actúa como intermediario entre las decisiones de financiación y las decisiones de inversión. De esta manera,
- **contempla la empresa «desde dentro»**, ya que todos los subsistemas están relacionados y cualquier decisión tiene su repercusión en el área financiera;
- **se ocupa de la captación de recursos**, pero

# EL PAPEL DE LAS FINANZAS

## El papel de la función financiera en la empresa

- En otras palabras, una vez elaborado todo el planteamiento estratégico (dirección, formulación y operación estratégica), la dirección financiera debe intervenir en la definición y desarrollo de la monitorización estratégica a través del desarrollo de los indicadores: cuadro de mandos integral o balanced score card (BSC), y objetivos y resultados clave o key performance indicators (KPI).

# EL PAPEL DE LAS FINANZAS

## El papel de la función financiera en la empresa

- Los indicadores se clasifican en:
  - estratégicos, que medirán la efectividad de la estrategia;
  - tácticos, que medirá su eficacia;
  - operativos, que medirán la eficiencia de las acciones emprendidas y tendrán reflejo en los estados financieros de la empresa.

# EL PAPEL DE LAS FINANZAS

## Herramientas de gestión

- La mejor forma de alimentar la creación, puesta en marcha y seguimiento de procesos es disponer de un [software de gestión integrado ERP](#). Junto con la participación en la gestión diaria de la empresa, este es uno de los grandes recolectores de información que permiten verificar que las acciones tomadas están dando los beneficios esperados, además, nos permiten disponer de históricos para evaluar comportamientos anteriores y ayudarnos en la toma de nuestras decisiones.