

¿Asesor de confianza o ejecutor de cumplimientos?

¿Alguien puede recordar alguna época que no fuera dura y que el dinero no fuera escaso?

Ralph Waldo Emerson

De todos los roles que Finanzas puede desempeñar en una empresa, los dos que es más necesario equilibrar son el cumplimiento de los requisitos legales, fiscales y contables y ofrecer recomendaciones sensatas para asignar eficazmente los recursos. En el primero, Finanzas debe focalizarse en realizar una serie de verificaciones y controles. En el segundo, aprovechar su amplia experiencia sobre el conocimiento de los recursos necesarios que generan un determinado nivel de ingresos. Su posición para desempeñar este segundo papel es única ya que, aunque la mayoría de departamentos presionan al máximo en una misma dirección, Finanzas debe evaluar y contrastar las distintas realidades de la empresa.

La forma en que Finanzas encuentra este equilibrio (y muchos otros) determina en gran parte el éxito o el fracaso de la empresa. *¿Es nuestro presupuesto una herramienta para controlar los costes o para promover inversiones?* Dependiendo de la industria en la que estemos y de la posición de la empresa en el ciclo de vida del mercado, una opción puede ser mucho mejor que la otra.

Finanzas es el cerebro del negocio y utiliza un planteamiento estructurado para evaluar la solidez de muchas de las propuestas y oportunidades de negocio a las que nos enfrentamos cada día. La información alimenta este proceso, y Finanzas dispone de más información que la mayoría de departamentos. Al desempeñar su papel de buscar el equilibrio, alineando procesos y controles, y al mismo tiempo asesorando al negocio sobre direcciones futuras, Finanzas se enfrenta a una serie de barreras relacionadas con la información y sobre cómo utilizarla.

Barrera 1: Ausencia de la información necesaria para controlar qué ha ocurrido y determinar qué ocurrirá

Finanzas requiere nuevos niveles de información sobre procesos y eventos del pasado y del presente para cumplir sus responsabilidades de cumplimiento de las normativas. *¿Ha justificado el empleado o el departamento adecuado un gasto determinado? ¿Se comprueba la situación de crédito del cliente antes de aceptar y enviar un pedido?* Para ciertas empresas, la demanda de información sobre el cumplimiento y el control ha mejorado la relación entre Finanzas y TI. Esta relación ha provocado cambios en la recopilación de información y en los métodos de colaboración (por ejemplo, la vinculación de hojas de cálculo desconectadas), reduciendo los riesgos de control que representan.

Pero aunque Finanzas trabaja para gestionar estos aspectos, también debe garantizar que la inversión en la información le permite desempeñar su segunda responsabilidad principal: asesorar en la toma de decisiones que marquen la diferencia sobre los resultados futuros.

Tanto el equipo ejecutivo como los vendedores se apoyan en Finanzas para que el negocio planifique su futuro con confianza, no sólo para gestionar el flujo de dinero entrante y saliente. Finanzas debe prestar atención a los factores que producen beneficios, utilizando análisis de valor añadido para extrapolar el impacto de estos factores sobre los resultados futuros, y anticiparse a ellos cuando sea necesario.

Valorar, monitorizar y tomar decisiones sobre los activos intangibles es un ejemplo de la interconexión y sofisticación de la información que Finanzas necesita. En cuanto al capital humano, por ejemplo, Recursos Humanos y Finanzas deben trabajar conjuntamente para identificar los roles de creación de valor de los empleados, reflejar su valía y gestionar su crecimiento, retribución y gastos.

Sin puntos clave de información que muestren el estado de control y cumplimiento y el impacto de los factores en futuras oportunidades de negocio, Finanzas no puede conseguir el equilibrio necesario.

Barrera 2: La relevancia, visibilidad y credibilidad de lo que medimos y analizamos está diseñado para la contabilidad, y no para la gestión de negocio

Finanzas recopila, monitoriza y genera información con distintos requisitos legales, fiscales y organizativos para cumplir su rol fiduciario. Pero Finanzas también necesita una vista integrada de estos y otros silos de información para desempeñar su rol de asesor. Este rol no solo requiere informes sobre cifras, sino también añadir valor a esas cifras.

Por ejemplo, las empresas multinacionales que operan en varios países normalmente separan los departamentos de ventas y producción. Sin unos beneficios transparentes, una oficina de ventas local podría eliminar productos que aparentemente generasen pérdidas pero que de hecho proporcionan una contribución marginal a los beneficios de la empresa productora.

Otro ejemplo: Marketing puede decidir gastar en diversas actividades. Finanzas debe categorizar las cuentas de gastos relevantes en una amplia gama de cuentas contables detalladas y jerárquicamente

complejas. Sin esta visión global, un mismo gasto podría ser clasificado en distintas cuentas por distintas personas.

Barrera 3: Finanzas debe encontrar el equilibrio entre corto y largo plazo, foco detallado e imagen global

Finanzas equilibra requisitos diferentes y contradictorios. Debe informar sobre las expectativas de los accionistas cada 90 días; también debe determinar trimestral y anualmente una visión ganadora y una estrategia para hacer realidad esa visión. Las empresas pueden reducir gastos e inversiones para satisfacer los objetivos de obtener beneficios a corto plazo, pero ¿cómo afecta esto a la salud financiera a largo plazo? Un equipo directivo bien informado puede comprender las causas, oportunidades y amenazas que equilibren el rendimiento financiero a corto y largo plazo.

Los ejecutivos y los analistas financieros definen el rendimiento en términos de creación de valor para los accionistas. Esto hace que las métricas como el crecimiento de los beneficios por acción (*earnings per share*, EPS) o el valor económico añadido (*economic value added*, EVA) sean importantes. Sin embargo, estas medidas financieras únicamente muestran una parte de la historia. Es necesario incrementarlas con medidas más detalladas que capturen las ventas, el incremento de la cuota de mercado, y los objetivos de crecimiento de los ingresos para entender la salud real de la empresa, y conseguir un buen equilibrio entre el crecimiento a corto y largo plazo.

Barrera 4: Finanzas debe encontrar el equilibrio entre la visión de arriba abajo y las circunstancias reales de abajo arriba

¿Hasta qué punto los objetivos deberían establecerse de arriba a abajo o de abajo a arriba? *Si el equipo directivo exige un crecimiento de los beneficios de dos dígitos, ¿se traduciría este hecho en unos objetivos razonables para los niveles inferiores de la organización? ¿Necesita también un objetivo de dos dígitos el centro de beneficios que está situado en el nivel inferior?* Los objetivos financieros de arriba a abajo deben ajustarse a las realidades de abajo a arriba. Finanzas debe adaptar la visión de la alta dirección y, al mismo tiempo, trabajar los objetivos que pueden conseguir unidades de negocio específicas.

Esta barrera en particular muestra la importancia de implicar a los directivos de primera línea en los informes financieros, la planificación y los presupuestos. La necesidad de disponer de una información rápida e importante necesita un modelo interactivo. Los directivos de primera línea deben asumir cierta responsabilidad sobre los presupuestos y disponer de información sobre los cambios asociados a los diversos centros de beneficios o de costes a medida que varíen las condiciones de mercado. Este modelo descentralizado implica a toda la empresa y no depende de una función centralizada que genere información.

Además de liberar a Finanzas para el soporte de decisiones de valor añadido, la participación de abajo a arriba genera un plan de ingresos y gastos que supera las barreras de relevancia, visibilidad, y credibilidad. Las personas implicadas en el proceso se responsabilizan de cumplir las expectativas. Esto

permite revelar factores de éxito y fracaso que de otro modo podrían perderse en un cálculo de costes o en una “partida” financiera mayor, tanto para el directivo en primera línea como para Finanzas.

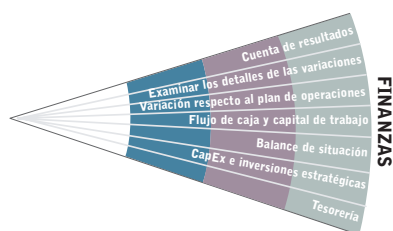
Equilibrio entre corto y largo plazo, pasado y futuro, cumplimiento y asesoría

La información que utiliza Finanzas para reportar qué ha ocurrido y determinar qué ocurrirá es crítica para el resto de la organización. Las herramientas dinámicas que permiten a Finanzas equilibrar el cumplimiento y el rendimiento, la contabilidad y las estructuras del negocio, el corto y el largo plazo, la visión de arriba a abajo y la realidad de abajo a arriba, son hoy más importantes que nunca. Los puntos clave de información pueden soportar las áreas de responsabilidad y decisión de Finanzas.

Una experiencia financiera equilibrada

Las áreas de decisión de Finanzas son las siguientes:

- **Cuenta de resultados** → ¿Cómo lo ha hecho el equipo directivo? ¿Dónde se han obtenido los mejores y peores resultados?
- **Examinar los detalles de las variaciones** → ¿Qué provoca los cambios en los resultados financieros?
- **Variación respecto al plan de operaciones** → ¿Cómo podemos soportar, coordinar y gestionar mejor la puesta en marcha del plan estratégico?
- **Flujo de caja y capital de trabajo** → ¿Cómo gestionamos el capital de trabajo, cobramos a los deudores, y monitorizamos la gestión del efectivo de forma eficaz?
- **Balance de situación** → ¿Cómo equilibramos y estructuramos las opciones de financiación, los recursos y los riesgos del negocio?
- **CapEx e inversiones estratégicas** → ¿Cuáles son las prioridades de inversión y por qué?
- **Tesorería** → ¿Cómo podemos gestionar eficazmente los requerimientos de efectivo y la liquidez?



Cuenta de resultados

Esta área de decisión muestra los resultados de la empresa. Es el resultado acumulado conseguido por cada empleado en un periodo determinado. Cada persona necesita conocer cuál ha sido su contribución individual y su rendimiento, medidos en función de las expectativas.

Respecto al presupuesto, es necesario entender donde se producen las desviaciones para poder corregir la tendencia. Si los costes aumentan demasiado rápido, corremos el riesgo de afectar negativamente a los beneficios futuros a menos que los controlemos, ajustemos el precio de venta, o desarrollemos nuevos mercados. Los cambios sobre los ingresos no previstos pueden indicar que se necesitan recursos adicionales para mantener el crecimiento. Este tipo de ajustes necesita tiempo: cuanto antes actuemos, antes mejoraremos los márgenes y aprovecharemos todo el potencial asociado a una oportunidad de crecimiento determinada. La capacidad de Finanzas de identificar, analizar y comunicar rápidamente las desviaciones importantes tiene implicaciones competitivas para la empresa. La rapidez con la que el negocio resuelve una nueva situación está determinada por la rapidez con que descubre las desviaciones en el presupuesto

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES
Variación real vs. previsto (\$/%)	Costes fijos (\$/%)	Mes fiscal
Ventas netas (\$)	Margen bruto (\$/%)	Año
Beneficio operativo / EBIT (\$/%)	Interés (\$/%)	Trimestre
	Costes de marketing (\$/%)	Mes
	Costes de materia prima (\$)	Organización
	Margen de materia prima (\$/%)	División
	Beneficio neto (\$/%)	Departamento
	SG&A (\$/%)	Código organizativo
	Impuestos (\$/%)	Escenario previsto / real
	Costes variables (\$/%)	Escenario
		Línea de producto

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Finanzas	Ejecutivos	*		
	Directivos	*		
	Analistas	*		
	Profesionales	*		
Auditoría	Ejecutivos			*
	Directivos			
	Profesionales	*		
Atención al cliente	Ejecutivos		*	
Distribución	Ejecutivos		*	
Recursos Humanos	Ejecutivos		*	
TI / Sistemas	Ejecutivos		*	
Marketing	Ejecutivos		*	
Operaciones/Producción	Ejecutivos		*	
Compras	Ejecutivos		*	
Desarrollo del producto	Ejecutivos		*	
Ventas	Ejecutivos		*	

Cada mes, se almacenan en el sistema aproximadamente 1,2 millones de registros de información financiera (análisis de cuentas de resultados, líneas de facturas y balance de situación) de 80 sedes. Los usuarios se sienten estimulados para realizar análisis sin preocuparse de la naturaleza de la fuente original de los datos.

Nicolas Mathei, International IS Project Manager, Vesuvius Group

Examinar los detalles de las variaciones

Una vez que identificamos una diferencia entre lo real y lo previsto, debemos prestar atención a los detalles para encontrar las causas. *Si las ventas han aumentado un cinco por ciento entre dos periodos, ¿se debe a un mayor volumen, a un mayor precio o a un cambio en el mix de productos? ¿Han tenido nuestros competidores el mismo aumento en ventas? Si los ingresos han aumentado, ¿se debe a un incremento del coste de los artículos, a un cambio en el mix de productos para reducir los márgenes de productos, o a una reducción del gasto discrecional? ¿Han experimentado nuestros competidores el mismo incremento?*

Finanzas necesita entender el porqué de los cambios. Conocer la causa de los cambios en los ingresos y beneficios permite tener una visión más completa que ayuda a mejorar la gestión de la empresa.

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES
Cambio en los beneficios (\$/%)	Promedio Coste unidad (\$) – Real	Cliente facturado
Cambio en las ventas (\$/%)	Promedio Coste unidad (\$) – Estandar	Grupo de industria
Variación de Volumen/Precio/Mix (\$/%)	Descuento (%)	Industria
	GL Detalle gastos (\$/%)	Categoría
	Cambio neto (\$/%)	Nombre del cliente
	Precio neto (\$)	Mes fiscal
	Ventas netas (\$)	Año
	Unidades vendidas (#)	Trimestre
		Mes
		Lineas GL
		Organización
		División
		Departamento
		Código organización
		Línea de producto
		Produktlinie
		Marca
		SKU

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Finanzas	Ejecutivos	*		
	Directivos	*		
	Analistas	*		
	Profesionales	*		
Auditoría	Ejecutivos			*
	Directivos	*		
	Profesionales	*		
Atención al cliente	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Distribución	Ejecutivos		*	
	Analistas		*	
Marketing	Ejecutivos		*	*
	Analistas		*	
Operaciones/Producción	Ejecutivos		*	*
	Analistas		*	
Compras	Ejecutivos		*	*
	Analistas		*	
Desarrollo del producto	Ejecutivos		*	*
	Analistas		*	
Ventas	Ejecutivos		*	*
	Analistas		*	

Variación respecto al plan de operaciones

Cuando Finanzas descubra la causa de las desviaciones de rendimiento, podrá liderar las discusiones sobre los futuros planes operativos. La capacidad de asesorar y dar marcha atrás en los planes de gestión es muy importante. Conocer el *porqué* de las desviaciones del plan ayuda a las empresas a reevaluar y mejorar su próximo plan.

Sin esta información, los planes pierden su propósito y se convierten en meros ejercicios académicos para complacer a la dirección general. Lo ideal es que Finanzas aporte sugerencias y comentarios que las demás áreas de negocio pueden aprovechar. Al mismo tiempo, estas otras áreas proporcionan información de primera línea a Finanzas que le permite mejorar el plan. Este esfuerzo coordinado de funciones cruzadas permite analizar el buen estado de los planes de negocio existentes.

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES
Variación coste operativo (\$/%)	Real vs. Previsto (%)	Mes fiscal
Variación costes generales (\$/%)	Promedio Coste unidad (\$) - Real	Año
Ratio coste/ventas producto (%)	Promedio Coste unidad (\$) - Est-ndar	Trimestre
	Coste distribución (\$/%)	Mes
	Empleados (#)	Líneas GL
	Previsión (\$)	Organización
	Costes mano de obra (\$/%)	División
	Costes de marketing (\$/%)	Departamento
	Plan (\$)	Código organización
	Costes de producción (\$)	Escenario previsto/real
	Horas de producción (\$)	Escenario
	Ventas por empleado (\$)	Línea de producto
	SG&A (\$/%)	Línea de producto

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Finanzas	Ejecutivos	*		
	Directivos	*		
	Analistas	*		
	Profesionales	*		
Auditoría	Ejecutivos			*
	Directivos	*		
	Profesionales	*		
Atención al cliente	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Distribución	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Marketing	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Operaciones/Producción	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Compras	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Desarrollo del producto	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Ventas	Ejecutivos			*
	Analistas		*	

Como todos los procesos están conectados entre sí a distintos niveles, podemos examinar regularmente la fiabilidad de los diversos planes, y al mismo tiempo adherirnos a la estrategia y emprender acciones con rapidez cuando sea necesario. De este modo, tendremos una visión mucho mejor de dónde y cuándo se producirán las desviaciones en las tendencias. Éste es un indicador clave sobre las acciones que debemos tomar.

Elco van den Akker, Business Planning Manager, Philips

Flujo de caja y capital de trabajo

La eficacia en el cobro de las cuentas a cobrar contribuye en la mejora de los resultados. El coste de los retrasos es muy elevado; la gestión de los perfiles de las cuentas deudoras o del importe de ventas pendientes de cobro (*days of sales outstanding*, DSO) es una prioridad clave para cualquier empresa. Por otro lado, retrasar nuestras propias cuentas a pagar produce un efecto positivo en nuestro flujo de caja. En ambos casos, Finanzas debe conocer las preferencias de los clientes y proveedores para garantizar que sus resultados no perjudica ninguna relación importante.

Los analistas de inversiones examinan los requerimientos del capital de trabajo como un factor que determina el rendimiento financiero. *¿Está gestionando la empresa sus valiosos recursos de efectivo? ¿Cómo se compara el ratio de deudores (cuentas a cobrar) respecto a las ventas, o las ventas pendientes de cobro respecto al promedio del mercado? ¿Están aumentando los días de existencias, indicativo de que está desviando más efectivo a mantener las existencias? ¿Están aumentando los días de cuentas asociados a las cuentas a pagar?*

Los requerimientos del capital de trabajo tienen un impacto directo en el valor de mercado de una empresa. Son un área crítica que Finanzas debe monitorizar.

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES
Días A/R (#)	A/P (\$)	Lineas C/F
Flujo de efectivo neto (\$/%)	A/P a ventas (%)	Clase
Ratio de capital de trabajo (%)	A/R (\$)	Subclase
	A/R a Ventas (%)	Cuenta
	Activos circulante (%)	Mes fiscal
	Pasivo circulante (%)	Año
	Inventario (\$)	Trimestre
	Días de inventario #	Mes
	Inventario a COGS (%)	Organización
	Cambio neto (\$/%)	División
	Ratio rápido (%)	Código org.

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Finanzas	Ejecutivos	*		
	Directivos	*		
	Analistas	*		
	Profesionales	*		
Auditoría	Ejecutivos			-
	Directivos	*		
	Profesionales	*		
Recursos Humanos	Ejecutivos			*
TI / Sistemas	Ejecutivos			*
Marketing	Ejecutivos			*
Operaciones/Producción	Ejecutivos			*
Desarrollo del producto	Ejecutivos			*
Ventas	Ejecutivos		*	*
	Analistas		*	*

Gracias al código de colores y otras alertas, nuestros usuarios pueden realizar fácilmente un seguimiento de las deudas pendientes. También hemos mejorado el control de créditos, con indicadores que resaltan claramente los balances pendientes de nuestros clientes. Además, los directores de oficinas locales ahora pueden acceder a herramientas que les permiten monitorizar sus cifras de ventas. En general, la gestión del negocio ha mejorado claramente.

Mikael Perhirin, Head of Decision Support and Infocentre Unit, Générale de Protection

Balance de situación

Esta área de decisión equilibra la estructura financiera y los recursos del negocio. ¿Cuánta deuda, a corto y largo plazo, puede asumir el negocio de forma segura? Para los accionistas, un ratio alto de endeudamiento significa mayores retornos y un riesgo más alto. Una empresa excesivamente apalancada generará un retorno financiero atractivo, pero si los beneficios operativos descienden, puede peligrar la capacidad de la compañía de devolver los intereses y pagar las deudas. La estructura financiera de la compañía es un acto de equilibrio que debe basarse en los aspectos básicos de los negocios. *¿Cuán probable es que las futuras condiciones del mercado sean favorables? ¿Las ventas están aumentando o disminuyendo? ¿Es necesaria una mayor inversión de efectivo en los activos futuros de la empresa?* Dependiendo de cuál sea la estrategia y la dirección futura, Finanzas debe atender estas demandas y maximizar los beneficios.

El capital empleado (capital de trabajo y activos fijos) y el retorno sobre capital empleado (*return on capital employed*, ROCE) son factores críticos que influyen en la valoración del negocio por parte de inversores y accionistas. Los inversores perciben mayor riesgo en una industria intensiva y con alto capital empleado. Una alta proporción de activos fijos respecto a las ventas es más difícil de gestionar si se produce un bache económico, como por ejemplo en el mercado de fabricación de acero. El ROCE refleja la capacidad del negocio de convertir la inversión realizada en beneficios.

Vender el atractivo financiero del negocio a nuevos inversores es una función importante de Finanzas. El ROCE es un indicador de referencia que afecta positiva o negativamente a la dirección general y a Finanzas. Resalta la importancia de gestionar las inversiones futuras y tener claro el conocimiento y el sentido de cuáles son las prioridades respecto a qué proyectos de inversión producirán los mejores resultados. Este conocimiento nos lleva a la siguiente área de decisión.

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES
Capital empleado (\$)	Real (\$)	Lineas cuentas de resultados
Índice de endeudamiento (%)	Activos (\$)	Clase
ROCE (%)	Deuda (\$)	Subclase
	Valor líquido (%)	Mes fiscal
	Activos fijos (\$)	Año
	Activos fijos / Activos (%)	Trimestre
	Pasivo (\$)	Mes
	Índice de endeudamiento (%)	Organización
	Valor de mercado (\$)	División
	Ventas / Capital empleado (%)	Departamento
	Ventas / Activos operativos (%)	Código org.

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Finanzas	Ejecutivos	•		
	Directivos	•		
	Analistas	•		
	Profesionales	•		
Auditoría	Ejecutivos			•
	Directivos	•		
	Profesionales	•		
Marketing	Ejecutivos			•
Operaciones/Producción	Ejecutivos			•
	Ejecutivos			•
Desarrollo del producto	Ejecutivos			•
Ventas	Ejecutivos			•

CapEx y las inversiones estratégicas

Como las inversiones en bienes de capital (*capital expenditure*, CapEx) afectan al comportamiento del ROCE, las empresas deben evaluar y monitorizar cuidadosamente las decisiones de inversión. Las inversiones en activos pueden oscilar desde poco importantes hasta estratégicamente significativas: desde un ordenador nuevo hasta una nueva planta de producción en otro país. Finanzas debe asegurarse de que CapEx y las solicitudes de inversión no sean únicamente una lista de deseos.

Finanzas debe establecer la base para priorizar y justificar las inversiones en bienes de capital. Esto implica la coordinación de diferentes áreas funcionales. Por ejemplo, Finanzas debe analizar el impacto del sí y del no antes de aceptar nuevas inversiones en planta de producción y en equipamiento. *¿Perderá ventas la empresa si no se construye la planta? ¿Solucionará esta acción los problemas de calidad del producto? ¿Aumentarán o disminuirán los costes de producción?*

Las fusiones y las adquisiciones representan la dimensión estratégica de las inversiones. *¿Cuál es el potencial ahorro de costes si combinamos estos dos negocios? Si las empresas se dirigen al mismo mercado, ¿les preocupará a los clientes una excesiva dependencia del proveedor y reducirán su volumen de pedidos? Si los negocios son complementarios, ¿cuál es el volumen de ventas incremental?*

Ser consciente de los impactos positivos y negativos de las inversiones potenciales forma parte del proceso de evaluación. Finanzas arbitra tales decisiones y requiere escenarios financieros detallados para realizar una previsión del ROI y la amortización de la inversión.

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES
Inversión (\$)	Crecimiento de los beneficios por adquisiciones (%)	Lineas cuentas de resultados
NPV (\$)	Crecimiento de las ventas por adquisiciones (%)	Clase
ROI (%)	Activos (\$)	Subclase
	Meses de equilibrio (#)	Mes fiscal
	Cambio capital empleado (\$/%)	Año
	Activos fijos (\$)	Trimestre
	IRR (%)	Mes
	Meses amortización	Organización
		División
		Departamento
		Código org.
		Escenario previsto/real
		Escenario
		Proyectos potenciales
		Tipo proyecto R&D
		Proyecto
		Proyecto
		Tipo proyecto / programa
		Proyecto

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Finanzas	Ejecutivos	*		
	Directivos	*		
	Analistas	*		
	Profesionales	*		
Auditoría	Ejecutivos			*
	Directivos	*		
	Profesionales	*		
Marketing	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Operaciones/Producción	Ejecutivos		*	*
	Analistas		*	
Desarrollo del producto	Ejecutivos		*	*
	Analistas		*	
Ventas	Ejecutivos		*	*
	Analistas		*	

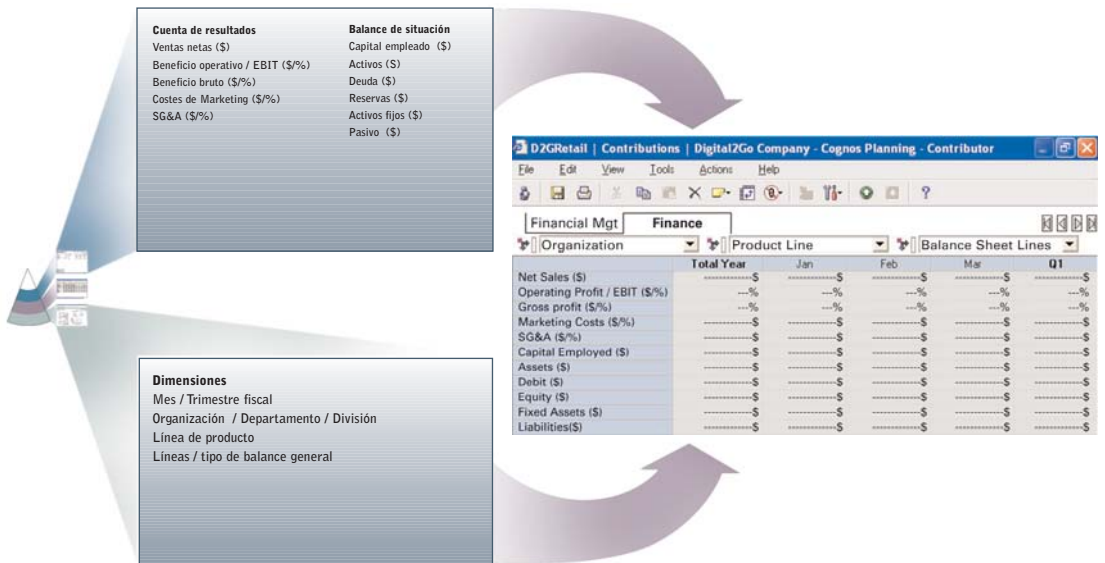
Tesorería

Además de la estructura financiera estratégica del balance de situación, existen aspectos relacionados con la gestión de liquidez que requieren una atención constante. La tesorería se ocupa de la gestión eficaz del efectivo y de la liquidez, la financiación, las relaciones bancarias y los riesgos financieros. *¿Cuáles son las opciones de préstamos a corto plazo y las necesidades de efectivo? ¿Debería ponerse el excedente de efectivo en los mercados monetarios o en cuentas bancarias y, en tal caso, qué tasa de retorno deberíamos esperar y durante cuánto tiempo?*

La gestión eficaz de estas opciones de liquidez y las relaciones bancarias requieren disponer de información constantemente actualizada. Tener acceso a información actualizada sobre el mercado y alinearla con los futuros requisitos de negocio es clave para la eficacia.

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES
Coste préstamos (%)	Acciones emitidas (#)	Lineas cuentas de resultados
Rendimiento de la inversión (%)	Acciones en circulación (#)	Clase
Liquidez neta (\$)	Interés devengado (\$)	Subclase
	Pago de dividendos (\$/%)	Mes fiscal
	Interés (\$/%)	Año
	Riesgo de la Inversión (#)	Trimestre
	Inversiones (\$)	Mes
	Saldo del préstamo (\$)	Organización
	Flujo de efectivo neto (\$)	División
	Opciones pendientes (#)	Departamento
	Opciones pagadas (\$)	Código org.
	Relación precio-ganancias (#)	
	Pago (\$) – Interés	
	Pago (\$) – Principal	
	U/W importe préstamo (\$)	

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Finanzas	Ejecutivos	*		
	Directivos	*		
	Analistas	*		
	Profesionales	*		
Auditoría	Ejecutivos			*
	Directivos	*		
	Profesionales	*		



Las áreas de decisión Cuenta de Resultados y Balance de Situación ilustran cómo la función de Finanzas puede monitorizar su rendimiento, sus recursos destinados y preparar los planes para futuros objetivos financieros.