



## INNOVACIÓN y TECNOLOGÍA



# La innovación llega a la Dirección Financiera

La Dirección Financiera se enfrenta a una intensa transformación, que pasa por una mayor implicación en la gestión diaria de la compañía y que tiene como objetivo fundamental mantener y mejorar la rentabilidad del negocio. Históricamente, el papel del director financiero se ha limitado a la ejecución y gestión de las transacciones diarias para realizar el reporting. De esta forma, organiza y automatiza estas operaciones para crear un modelo más avanzado de control, análisis y apoyo a la toma de decisiones.

Para llevar a cabo esta transformación, y estar preparados para futuros cambios, el director financiero debe transformar su labor. Los objetivos de su nueva función serían:

- Realizar el presupuesto operativo anual de manera descentralizada.
- Controlar el desempeño del negocio contra el presupuesto y analizar la rentabilidad para asegurar la consecución de los objetivos estratégicos:
  - Controlar gastos e inversiones no esenciales.
  - Conocer el margen de rentabilidad de productos, canales de distribución y clientes.
  - Optimizar el uso de activos y capacidad de recursos.
- Integrar al resto de la organización en dichos procesos.

**El presupuesto, una ventaja competitiva:** La realización del presupuesto es un reto para la mayoría de -aseguradoras. Las que consiguen integrar el seguimiento presupuestario en sus organizaciones no sólo logran un presupuesto más fiel y una mejora en la toma de decisiones, también inculcan en toda la organización una disciplina de control financiero que se convierte en una ventaja competitiva.

**Medición del desempeño y análisis de la rentabilidad:** La administración del desempeño y la rentabilidad del negocio son procesos cíclicos, que integran a los componentes estratégicos con los componentes operativos a través de métodos que analizan las causas y efectos del comportamiento de la organización para generar una rentabilidad adecuada. El control del desempeño y el análisis de la rentabilidad se realizan cruzando los datos económicos del plan estratégico con los resultados y el control operativo diario.

**Integración al resto de la organización:** La estrategia adecuada para mantener e incrementar la rentabilidad debe ser compartida por toda la organización. De este modo, todas las áreas del negocio deberían reportar a un mismo equipo de la nueva Dirección Financiera, que debería generar e interpretar información de manera compartida para lograr acciones específicas que permitan mejorar la rentabilidad y aportar valor al negocio.

### ¿Cómo alcanzar los objetivos del nuevo director financiero?

La transformación del rol del director financiero se basa en tres palancas fundamentales:

- El desarrollo de las habilidades y conocimientos necesarios.
- La reconfiguración de las características y cálculos de los modelos financieros.
- La integración del modelo financiero con diversas aplicaciones tecnológicas. Dichas herramientas deben contemplar un proceso iterativo que permita:
  - La realización del presupuesto anual basado en parámetros unitarios.
  - La flexibilidad para replanificar en caso de cambios en el entorno o desviaciones de impacto sobre los resultados.



**Lucía González Sánchez**  
Directora de Servicios Financieros de Capgemini

[lucia.gonzalez-sanchez@capgemini.com](mailto:lucia.gonzalez-sanchez@capgemini.com)

Consiste en redimensionar la estrategia de negocio evaluando si las asignaciones de recursos realizadas y planificadas generarán los resultados de desempeño.

- El control y reporting del desempeño para un adecuado seguimiento de los resultados y para asegurar que se estén obteniendo los resultados esperados.
- La realización de pronósticos una vez analizada la información del desempeño histórica y actual. En esta parte del proceso se procede a inferir en comportamiento del desempeño y la rentabilidad en períodos futuros.
- El análisis de escenarios. Las métricas de desempeño deben estar estructuradas en un sistema de reporting en el cual se puedan tomar decisiones acerca del origen y el efecto de diversos hechos internos o externos que afectan a la rentabilidad.
- La integración con los indicadores financieros del plan estratégico.