

**EXTERNALITZACIÓ / OUTSOURCING**  
**SERVEIS DE DIRECCIÓ , GESTIÓ I**  
**ADMINISTRACIÓ D'EMPRESES**  
**DIRECCIÓ FINANCERA**

En els temps durs en que ens toca lluitar per portar endavant les nostres empreses, es primordial poder prendre decisions ràpides i efectives que reforcin la gestió, redueixin els costos i refermin els resultats.

Per aquesta pressa de decisions, ara disposem a més de les eines habituals, de les noves tendències de gestió i direcció que es materialitzen en la externalització de serveis.

La externalització ha arribat a les àrees de gestió i desenvolupament del negoci de les empreses i no tan sols per salvar situacions de crisi, sinó per optimitzar recursos, fer-ne ús només quan es necessiten i poder accedir a serveis reservats fins ara a empreses de gran volum.

Aquesta externalització es visualitza bàsicament en els apartats següents, que es complementen i que no són únics ni excloents :

- Direcció financera a temps parcial.
- Direcció financera interina.
- Altres serveis de direcció i gestió d'empreses.

Aquestes noves fórmules de gestió financera ofereixen a totes les empreses, la flexibilitat de disposar d'uns serveis, només el temps necessari, sense disparar les despeses a llarg termini, i al mateix temps permet a les PYMES disposar de les tècniques de direcció administrativa i financera que tradicionalment han estat reservades a les grans empreses, donat que les PYMES tenen les mateixes necessitats i complicacions que les grans empreses en el aspecte financer, però no tenen els recursos ni el volum de treball per contractar un professional a temps complet.

Tot això, es pot portar a terme, mitjançant un professional extern a temps parcial, però a la vegada implicat activament en la operativa diària.

Us recomanem la lectura del retall de premsa i la realització del Test adjunts, en el convenciment que tota la documentació adjuntada serà útil per la vostra presa de decisions.

**Padilla Consulting** posa a la vostra disposició la seva àmplia experiència de més de 38 anys en la direcció, gestió i administració d'empreses.

[jrp.consulting@padilla.cat](mailto:jrp.consulting@padilla.cat)

Tel. 646960711

[www.padilla.cat](http://www.padilla.cat)

# ¿Un director financiero a horas?

La externalización, que se extiende cada vez más, ahora llega también a las finanzas de la pyme

Jordi Goula

La externalización se advierte como un fenómeno imparable. Lo que empezó hace años con la limpieza, los call centers o demás aspectos periféricos de la actividad de la empresa ha ido adueñándose de terrenos cada vez más cercanos al epicentro de las decisiones. Manda la flexibilidad y este parece ser, hoy por hoy, un camino al que no se le ven límites. ¿Quién iba a decir hace un tiempo que se podían externalizar redes de ventas, por ejemplo? Hoy se practica con éxito. Según un reciente estudio de Ernst & Young, en España el 77% de las empresas ya subcontrata alguna de sus actividades y "la demanda parece estar trasladándose de las funciones auxiliares a las claves del negocio".

Pues ahora le toca el turno a la dirección financiera. "En España, la dirección financiera externa no existe en tanto que servicio sistematizado, pero es un modelo que funciona muy bien en países como el Reino Unido. Se trata de poner al alcance de las pequeñas y medianas empresas la dirección financiera propia de las grandes compañías", explica Argelia García, socia de External Financial Management (EFM), una empresa dedicada al outsourcing de la dirección financiera.

El entorno actual de crisis -con las finanzas en el centro de la tormenta- parece un momento idóneo para el experimento, ya que la gestión profesional del área financiera es clave para asegurar la subsistencia del negocio e incluso evitar cierres que se producen por falta de control de la operativa o incluso por la dificultad de obtener créditos bancarios. Lo que se plantea desde EFM es la posibilidad de que una pyme pueda disponer de un director financiero a tiempo parcial o por un periodo determinado de forma externalizada, pero implicándose de forma activa en la operativa diaria de la empresa.

La clave de la oferta pasa por el hecho de que la mayoría de las pymes no tienen alguien dedicado a las finanzas. "En la mayoría de los casos la función la asume el gerente, que tiene un equipo de un contable y algún auxiliar. El problema se hace más patente en tiempos de dificultades, porque el gerente tiene muchas tareas que realizar y

no siempre dispone de una formación financiera. Con todo, el riesgo mayor es que el gerente no controle la función financiera de la empresa en toda la amplitud requerida. Ve lo que pasa, pero no lo que está por delante y sólo la gestión futura permite tener el control", dice García.

Cita al menos cinco aspectos de la gestión financiera y administrativa que en muchas pymes están desatendidos, con el peligro consiguiente. El primero es el control presupuestario. "Debería

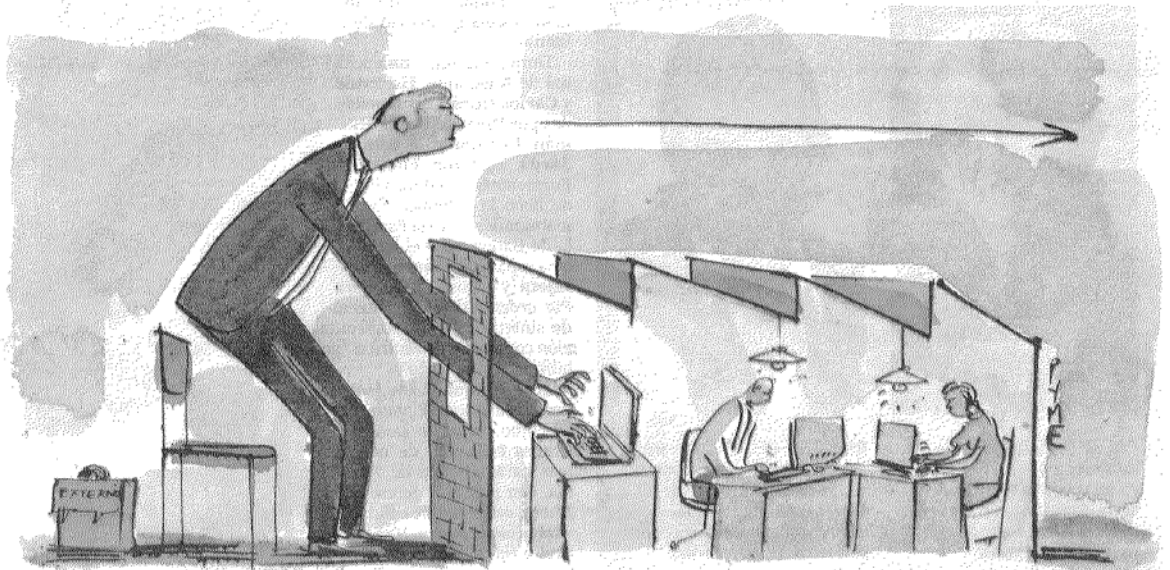
control por que su sistema informático no es correcto. Cálculos como el precio de venta neto o el coste real, relativamente fáciles de conseguir, no se realizan y se puede incurrir en errores graves al tomar decisiones".

Seguidamente, se refiere al control de tesorería. Es fundamental en momentos de crisis y de dificultades para obtener liquidez. "Hay que llevar un control diario si es preciso. Se trata de prever con antelación suficiente los problemas que puedan surgir", prosigue García, quien matiza que no siempre es necesario el control diario, ya que hacerlo semanal o mensual en algunas empresas puede ser suficiente. Pero, "siempre has de ir por delante. Eso te permite, además, hacer una negociación bancaria profesional". Y sorprende al afirmar que incluso en estos momentos, si hay un proyecto claro, se sabe explicar bien y la gestión de la empresa es buena, se puede conseguir crédito bancario, aunque se tengan pocas garantías... "Siem-

pre transigiendo en algunos puntos, como el precio y tras visitar muchas entidades", matiza.

Cita a continuación la necesidad de que cada proyecto tenga su plan de viabilidad, que "no necesariamente ha de ser muy complejo. Lo importante es tener el riesgo controlado". En quinto lugar, plantea la necesidad de crear circuitos administrativos eficientes, "porque pueden ayudar a mejorar la productividad".

Bien, pero ¿cómo se pone en práctica? "El director financiero



hacerse cada mes, analizar las desviaciones y tomar medidas. Hoy es más importante que nunca. Quien no lo haga está sentenciado". El segundo es una derivada de éste, el control de márgenes. Muchas empresas ven cómo

## Una pyme puede disponer de un director financiero a tiempo parcial, implicado en la operativa diaria

hoy les caen los márgenes, por razones diversas, aunque las principales pueden ser la caída de ventas o el cambio de mix de productos y de clientes que debe obligar a variar la estrategia de compras. "Muchas pymes no llevan este

## Las complicaciones de la pyme

"Queríamos una aportación de nivel en el campo financiero, pero es difícil acceder a gente cualificada y con experiencia desde una pyme que factura siete millones de euros y emplea a 30 personas. En cambio, las complicaciones son parecidas a una empresa grande. Al dedicarnos al envasado y distribución de productos ecológicos, hacemos miles de operaciones con márgenes unitarios muy reducidos. Por ello, hemos de estar encima de los costes y los inventarios. Además, como estamos en crecimiento, la gestión financiera es vital para no ahogarnos si dejamos de controlar los flujos", explica Joan Picazos, gerente de Biocop, Pro-

ductos Biológicos SA, ubicada en Lliçà de Vall (Barcelona).

El sistema de tener un director financiero un día a la semana le funciona, pero "has de tener un equipo que ejecute sus órdenes al día". Cita dos ventajas adicionales. "Aunque no estamos en un sector de riesgo y llevamos bien la gestión, en estos momentos no siempre es suficiente para conseguir financiación bancaria y nos lo ha solucionado. No hemos tenido problemas". La segunda es que "se implica en la empresa, pero al mismo tiempo lo ve desde fuera. Es como si tuviéramos un consejero externo. En la pyme, el día a día te ahoga y necesitas a alguien que te dé un horizonte más largo".

va unas horas fijas a la empresa cada semana, según se haya pactado, tras analizar las necesidades de la empresa en un estudio previo. Su actuación es la de un director financiero, desde las reuniones internas para cerrar el mes, hasta negociar con la banca y, por supuesto, reunirse con el empresario para la toma de decisiones. Habitualmente, el gerente encuentra en esta figura un apoyo impagable, ya que le permite centrarse más en otras facetas de la gestión. El gasto se flexibiliza, ya que puede haber meses en que se necesite menos su colaboración", prosigue García. Por último, cita: "Trabajamos con profesionales de primera, siempre *free lance* por proyectos. En estos momentos, en el mercado hay mucha gente preparada que ha quedado sin empleo".

## **PRESTACIÓ DE SERVEIS**

- Consultoria i Assessorament de Gestió i Administració d'Empreses.
- Gestió del Coneixement empresarial.
- Outsourcing / Tutoria i suport de Gestió.
  - Administrativa.
  - Comptable.
  - Financera.
  - Fiscal.
  - Altres...
- Direcció Financera d'Empreses
  - Direcció financera a temps parcial.
  - Direcció financera interina.
  - Direcció financera per projectes.
  - Tutoria i suport de gestió financera.
- Direcció/Gerència
  - Direcció/Gerència a temps parcial.
  - Direcció/Gerència interina.
  - Direcció/Gerència per projectes.
  - Tutoria i suport de Direcció/Gerència.
- Auditories internes.
  - Comptable.
  - Gestió.
  - Financera.
  - Fiscal.
  - Organització.
  - Altres...
- Tutoria i suport Auditories externes.
- Altres serveis.

## TEST FINANCER

- SI  NO Disposem de pressupostos i objectius financers.
  - SI  NO Planifiquem finançament cada exercici i disposem dels recursos financers adients, en quantitat i cost.
  - SI  NO Utilitzem previsions de tresoreria a curt i llarg termini.
  - SI  NO Analitzem periòdicament les seccions de la empresa, a la recerca de la millora de la rendibilitat i/o contenció del cost.
  - SI  NO Tenim identificats i analitzem periòdicament els centres de cost i els objectes de cost de l'empresa.
  - SI  NO Els nostres circuits administratius i de gestió són ràpids i eficients.
  - SI  NO Al realitzar un pressupost per un client, disposem de la informació de costos de forma immediata i fiable.
  - SI  NO Disposem de informes financers periòdics i comprensibles sobre les àrees crítiques de l'empresa.
  - SI  NO Dirigim/supervisem els treballs de les auditories periòdiques de l'empresa.
  - SI  NO Dirigim/supervisem els treballs dels assessors de l'empresa.
  - SI  NO Realitzem/controlarem directament les tasques fiscals de l'empresa.
- 
- Si ha respost a la majoria de les preguntes amb un NO, la gestió financera de la empresa és deficient i precisa d'un impuls adient per garantir agilitat, seguretat i rendibilitat.
  - Si la resposta a la majoria de les preguntes és SI, però en alguns punts és negativa, caldria plantejar-se la seva correcció per la millora que comportaria.
  - Si totes les respostes han estat afirmatives, ENHORABONA, disposen d'una gestió financera previsiblement correcta.