

**EXTERNALIZACIÓN / OUTSOURCING**  
**SERVICIOS DE DIRECCIÓN, GESTIÓN Y**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**DIRECCIÓN FINANCIERA**

En los tiempos duros en que nos toca luchar para llevar adelante nuestras empresas, es primordial poder tomar decisiones rápidas y efectivas que refuercen la gestión, reduzcan los costes y reafirmen los resultados.

Para esta toma de decisiones, ahora disponemos además de las herramientas habituales, de las nuevas tendencias de gestión y dirección que se materializan en la externalización de servicios.

La externalización ha llegado a las áreas de gestión y desarrollo del negocio de las empresas y no tan solo para salvar situaciones de crisis, sino para optimizar recursos, usarla solo cuando sea necesaria y poder acceder a servicios reservados hasta ahora para empresas de gran volumen.


Esta externalización se visualiza básicamente en los apartados siguientes, que se complementan y que no son únicos ni excluyentes :

- Dirección financiera a tiempo parcial.
- Dirección financiera interina.
- Otros servicios de dirección y gestión de empresas.

Estas nuevas formulas de gestión financiera ofrecen a todas las empresas, la flexibilidad de disponer de unos servicios, únicamente el tiempo necesario, sin disparar los gastos a largo plazo, y al mismo tiempo permite a las PYMES disponer de las técnicas de dirección administrativa y financiera que tradicionalmente han sido reservadas a las grandes empresas, dado que las PYMES tienen las mismas necesidades y complicaciones que las grandes empresas en el aspecto financiero, pero no tienen los recursos ni el volumen de trabajo para contratar un profesional a tiempo completo.

Todo lo expuesto, se puede llevar a término, mediante un profesional externo a tiempo parcial, pero a la vez implicado activamente en la operativa diaria.

Os recomendamos la lectura del recorte de prensa y la realización del Test, adjuntos, en el convencimiento que toda la documentación adjuntada será útil para vuestra toma de decisiones.

 pone a vuestra disposición su amplia experiencia de mas de 38 años en la dirección, gestión y administración de empresas.

[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 advina 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 controla 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

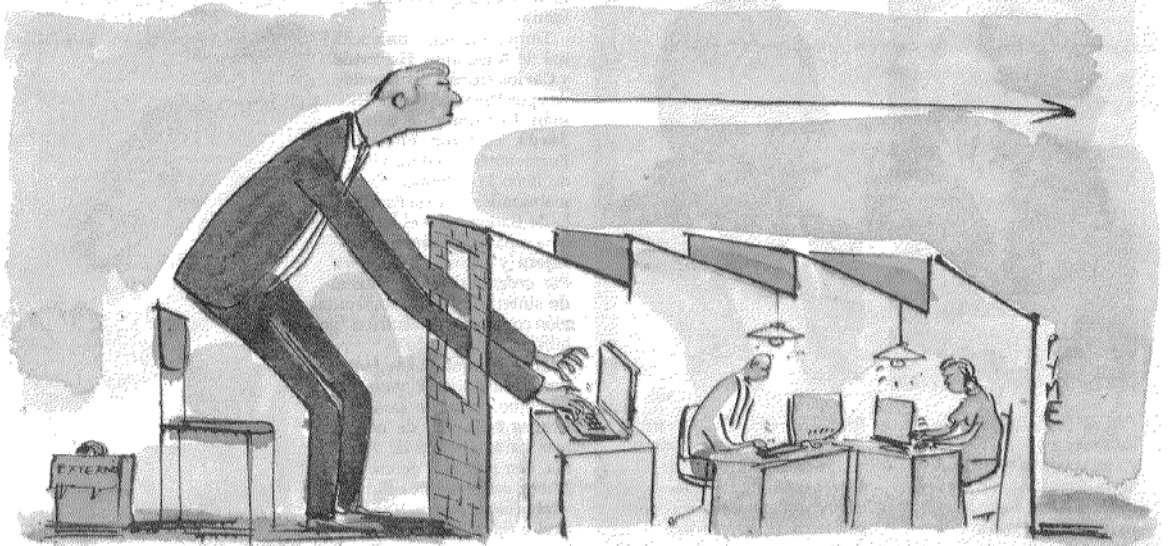
control por que su sistema informático no es correcto. Cálculos como el precio de venta neto o el coste real, relativamente fáciles de conseguir, no se realizan y se puede incurrir en errores graves al tomar decisiones".

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



JOMA

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".

## **PRESTACION DE SERVICIOS**

- Consultoría y Asesoramiento de Gestión y Administración de Empresas.
- Gestión del Conocimiento empresarial.
- Outsourcing / Tutoría y soporte de Gestión.
  - Administrativa
  - Contable.
  - Financiera.
  - Fiscal.
  - Otras...
- Dirección Financiera de Empresas
  - Dirección financiera a tiempo parcial.
  - Dirección financiera interina.
  - Dirección financiera por proyectos.
  - Tutoría y soporte de gestión financiera.
- Dirección/Gerencia
  - Dirección/Gerencia a tiempo parcial.
  - Dirección/Gerencia interina.
  - Dirección/Gerencia por proyectos.
  - Tutoría y soporte de Dirección/Gerencia.
- Auditorías internas.
  - Contable.
  - Gestión.
  - Financiera.
  - Fiscal.
  - Organización.
  - Otras...
- Tutoría y soporte Auditorías externas.
- Otros servicios.

## **TEST FINANCIERO**

- SI  NO Disponemos de presupuestos y objetivos financieros.
  - SI  NO Planificamos financieramente cada ejercicio y disponemos de los recursos financieros necesarios, en cantidad y coste.
  - SI  NO Utilizamos previsiones de tesorería a corto y largo plazo.
  - SI  NO Analizamos periódicamente las secciones de la empresa, a la búsqueda de la mejora de la rentabilidad y/o contención del coste.
  - SI  NO Tenemos identificados y analizamos periódicamente los centros de coste y los objetivos de coste de la empresa.
  - SI  NO Nuestros circuitos administrativos y de gestión son rápidos y eficientes.
  - SI  NO Al realizar un presupuesto para un cliente, disponemos de la información de costos de forma inmediata y fiable.
  - SI  NO Disponemos de informes financieros periódicos y comprensibles sobre las áreas críticas de la empresa.
  - SI  NO Dirigimos/supervisamos los trabajos de las auditorías periódicas de la empresa.
  - SI  NO Dirigimos/supervisamos los trabajos de los asesores de la empresa.
  - SI  NO Realizamos/controlamos directamente las tareas fiscales de la empresa.
- 
- Si ha respondido a la mayoría de las preguntas con un NO, la gestión financiera de la empresa es deficiente y precisa de un impulso adecuado para garantizar agilidad, seguridad y rentabilidad.
  - Si la respuesta a la mayoría de las preguntas es SI, pero en algunos puntos es negativa, tendría que plantearse su corrección por la mejora que comportaría.
  - Si todas las respuestas han sido afirmativas, ENHORABUENA, disponen de una gestión financiera previsiblemente correcta.