Encuesta de Administración y Finanzas de PwC Argentina

Objetivo de la encuesta

El objetivo propuesto fue conocer la mirada de los CFO, sus desafíos, puntos de dolor y ofrecerles indicadores claves del rendimiento del área permitiéndoles compararse con compañías de la misma industria y tamaño. La encuesta cuenta con indicadores relevantes, tales como:

- *Días para el cierre contable*
- *Span of control de la estructura organizativa.*
- *Procesos tercerizados*
- *ERP utilizado*
- *Productividad de cuentas por pagar y cuentas por cobrar*
- *Indicadores financieros: liquidez, endeudamiento, rentabilidad, rotación del inventario, rotación de cuentas por cobrar y pagar*

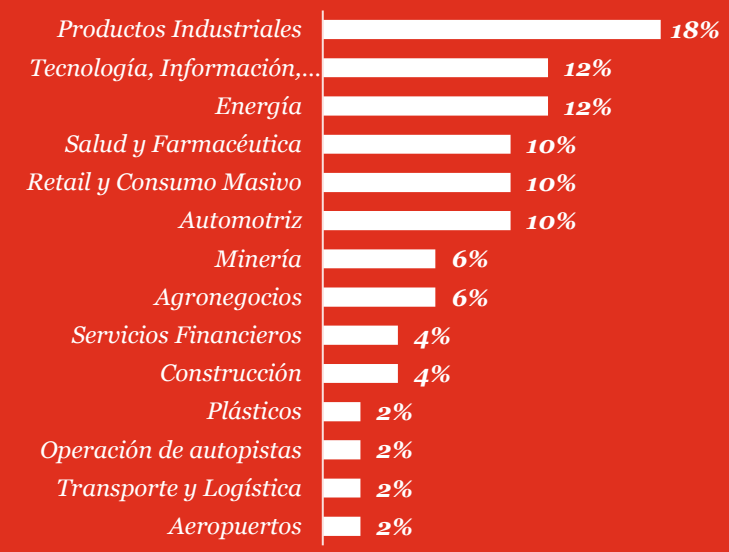
Metodología y participación

Participaron de la encuesta 42 empresas seleccionadas, a quienes se les envió un link a nuestra herramienta de encuestas, permitiendo recopilar y procesar los datos de forma anónima y segura, protegiendo la confidencialidad de la información brindada por los encuestados.

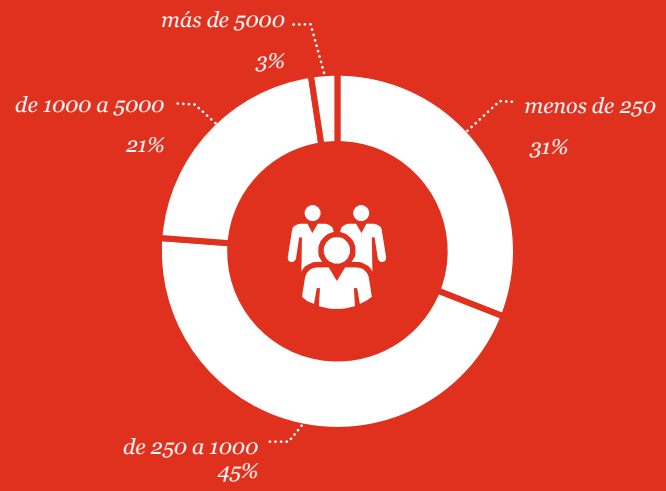
Agradecemos una vez más a las empresas que han participado. Esperamos que el resultado de la presente publicación resulte de su interés.

Perfil del encuestado

Industria a la cual pertenece su compañía



Cantidad de empleados



Resumen ejecutivo

Mediante la recopilación de indicadores claves del área de Administración y Finanzas, la encuesta tiene por objetivo obtener información comparativa que permita a las compañías medir/comparar su madurez vs otras compañías del mercado.

Los principales temas consultados fueron:

- ERP utilizados
- Procesos Tercerizados
- Existencia de Centro de Servicios Compartidos
- Estructura
- Costos totales
- Liquidez, endeudamiento y rentabilidad
- Rotación de Inventario, de cuentas por pagar y cuentas por cobrar
- Principales desafíos/preocupaciones del sector

Los resultados obtenidos parten de una segmentación por industria, cantidad de empleados y nivel de facturación anual en pesos, para poder comprender el universo de los encuestados y facilitar a los participantes la comparación.

Como resultado de la encuesta se puede observar que el 83% de las compañías que participaron utilizan un único ERP, siendo el más elegido SAP (40%).

El 62% de las compañías posee procesos de Administración y Finanzas tercerizados. Impuestos y Payroll son los procesos más elegidos para transferir a terceros.

El 24% de las compañías cuentan con un Centro de Servicios Compartidos propio. Siendo Cuentas a pagar y Contabilidad los procesos más comúnmente integrados a un Centro de Servicios.

En cuanto al proceso de cierre y reporting, el 63% de las compañías encuestadas cierran su contabilidad antes del quinto día hábil.

En cuanto a la utilización de los recursos, se analizó el "*span of control*", considerando cantidad de empleados por cada supervisor. El 67% de las compañías poseen de uno a dos empleados por rol de supervisión. Dentro de los procesos con estructura muy jerarquizada se observa mayor concentración en las áreas de planeamiento y de control, mientras que las más operativas cuentan con un mayor "*span of control*" (Cuentas a pagar y cuentas a cobrar poseen cuatro empleados por supervisor, tesorería tres y contabilidad dos).

El análisis de costo promedio del área de Administración y Finanzas presentó dispersión debido a la dimensión de las compañías que participaron (sin considerar salarios). En base a dicha información, surge que el costo promedio del área es de $78.000 y el sueldo promedio asciende a $44.000, considerando todos los costos laborales (costo compañía). El 56 % de las compañías encuestadas, muestran una relación de más del 60% entre sueldos y costos totales del área de administración y finanzas.

En cuanto a los indicadores financieros, se nota un deterioro en la liquidez y las posiciones financieras de las compañías. Un 55% de las compañías encuestadas manifiestan tener un índice de liquidez menor a 1. En cuanto al endeudamiento, un 31% de los participantes poseen un nivel de endeudamiento mayor al 75%, y finalmente un dato preocupante es la rentabilidad, ya que un 17% de los encuestados posee un índice negativo.

Esta situación se observa también, en los índices de rotación de los inventarios, cuentas a cobrar y cuentas a pagar, donde se refleja una tendencia al aumento de capital de trabajo inmovilizado.

Principales desafíos/preocupaciones del sector

En línea con lo antes mencionado, cuando consultamos en la encuesta sobre las principales preocupaciones/desafíos de las áreas de administración y finanzas de las compañías, las respuestas fueron enmarcadas en puntos relacionados con la **gestión financiera, cumplimiento regulatorio** y problemas que afectan la **eficiencia operativa relacionados con la organización, procesos y sistemas**. Para cada uno de estos puntos de dolor existe un set de soluciones específicas, que se pueden desarrollar, algunas de las cuales se mencionan a continuación.

	Puntos de dolor manifestados en la encuesta	***¿Qué acciones tomar?***
Gestión Financiera	• ***Endeudamiento y costo financiero*** • ***Gestión de cobranzas***	✓ *Análisis de rentabilidad (precio, canal, cliente, etc.)* ✓ *Reducción de capital de trabajo inmovilizado* ✓ *Optimización financiera* ✓ *Reducción de costos indirectos* ✓ *Eficiencia de procesos de cobranzas*
Cumplimiento Regulatorio	• ***Complejidad y diversidad*** • ***Cambios continuos***	✓ *Automatización de procesos regulatorios*
Organización, Procesos y Sistemas	• ***Retrasos de otras áreas*** • ***Casa matriz y requerimientos*** • ***Procesos manuales*** • ***Rigidez de los sistemas*** • ***Generación de reportes y análisis***	✓ *Automatización de procesos manuales e interfaces departamentales* ✓ *Utilización de toda la capacidad de sistemas* ✓ *Automatización del proceso de cierre y reporting*

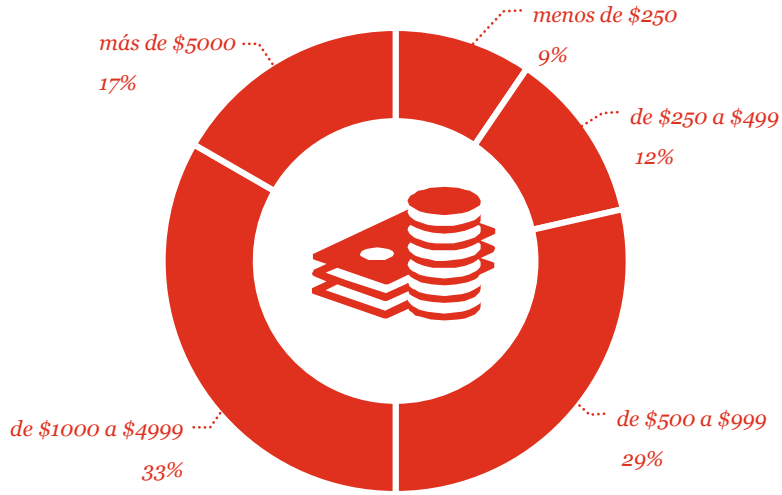
Información General

Estadísticas generales de los participantes

En el último trimestre de 2016 lanzamos la encuesta de Administración y Finanzas, en la cual ha participado una variedad de empresas de diferentes industrias, sectores y tamaños.

Fig. 1 Facturación anual en pesos (desde 1/1/15 al 31/12/15)

Expresado en millones de $.

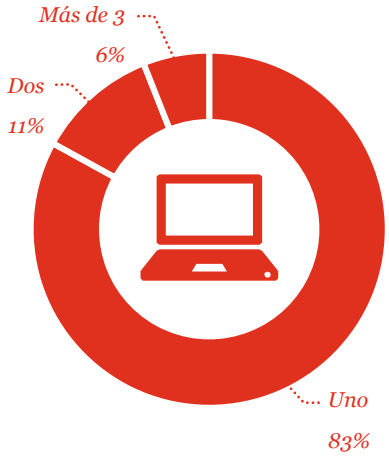


Información General

Sistemas utilizados

A continuación exponemos la información general de las empresas encuestadas para tener una visión amplia de los participantes.

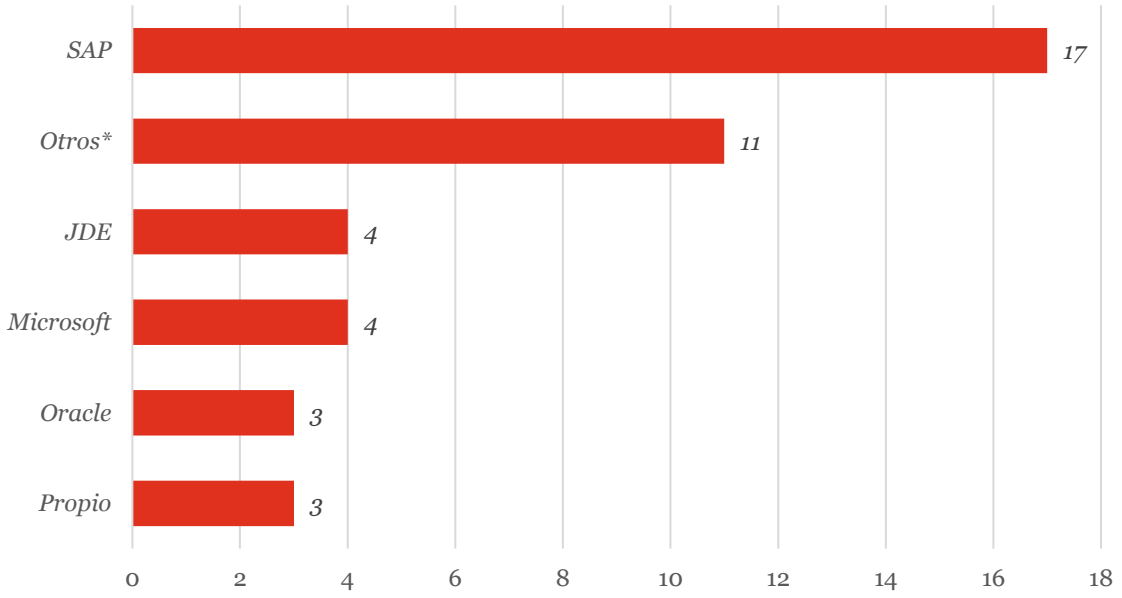
Fig. 2 Cantidad de ERP que utiliza la empresa



El **83%** de los encuestados posee un único sistema ERP para la administración de su negocio. Sin embargo, llama la atención que el **17%** de los encuestados **utilizan más de un ERP**, lo cual puede generar ineficiencias dentro de la operatoria diaria de los empleados del sector de Administración y Finanzas, por ejemplo al momento de consolidar la información para realizar el cierre contable.

El ERP más utilizado por las compañías es SAP, ampliamente supera a JDE, Oracle y Microsoft, como se puede ver debajo en la figura 3.

Fig. 3 Sistemas ERP utilizados en el sector de Administración y Finanzas



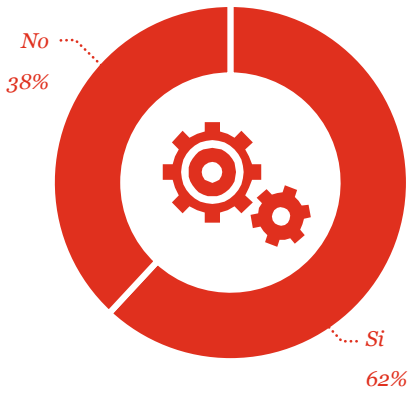
* ***Otros:*** *Autodealer, BAAN, BAS Enterprise 1, FPA, Magic, Oceans, Softland, Teros-Link, Qlikview.*

Información General

Procesos tercerizados

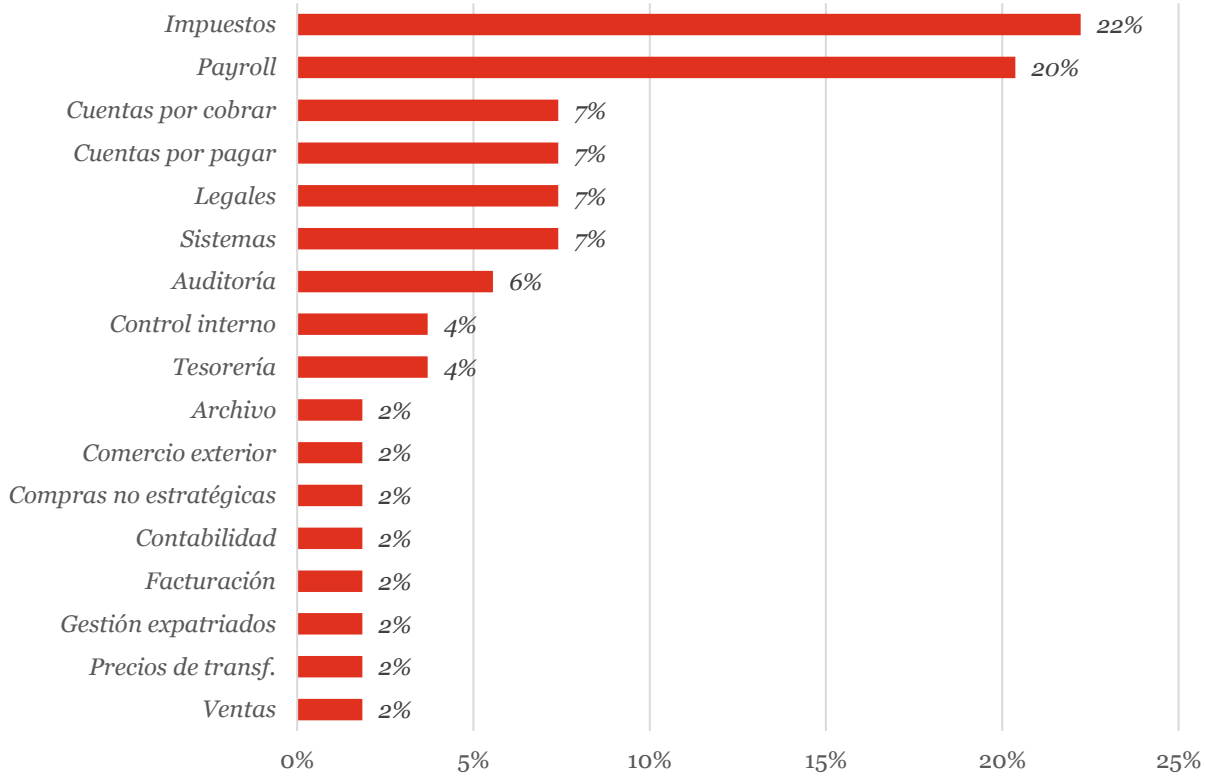
Otro de los aspectos a evaluar en la encuesta fue si las empresas cuentan con procesos tercerizados

Fig. 4 ¿Posee procesos tercerizados?



Tal como se puede observar en la figura 4, la mayor parte de las empresas encuestadas (62%) cuentan con procesos tercerizados. Los procesos más elegidos por las compañías para ser ejecutados por un tercero son Impuestos y Payroll como muestra la figura 5.

Fig. 5 Procesos tercerizados



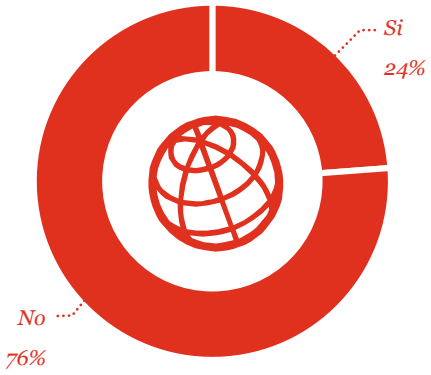
Información General

Centros de Servicios Compartidos

El establecimiento de un Centro de Servicios Compartidos (CSC) implica identificar los procesos comunes y repetitivos de las unidades de negocio y centralizar los mismos en una unidad especializada para que el negocio se enfoque en las actividades que agreguen mayor valor.

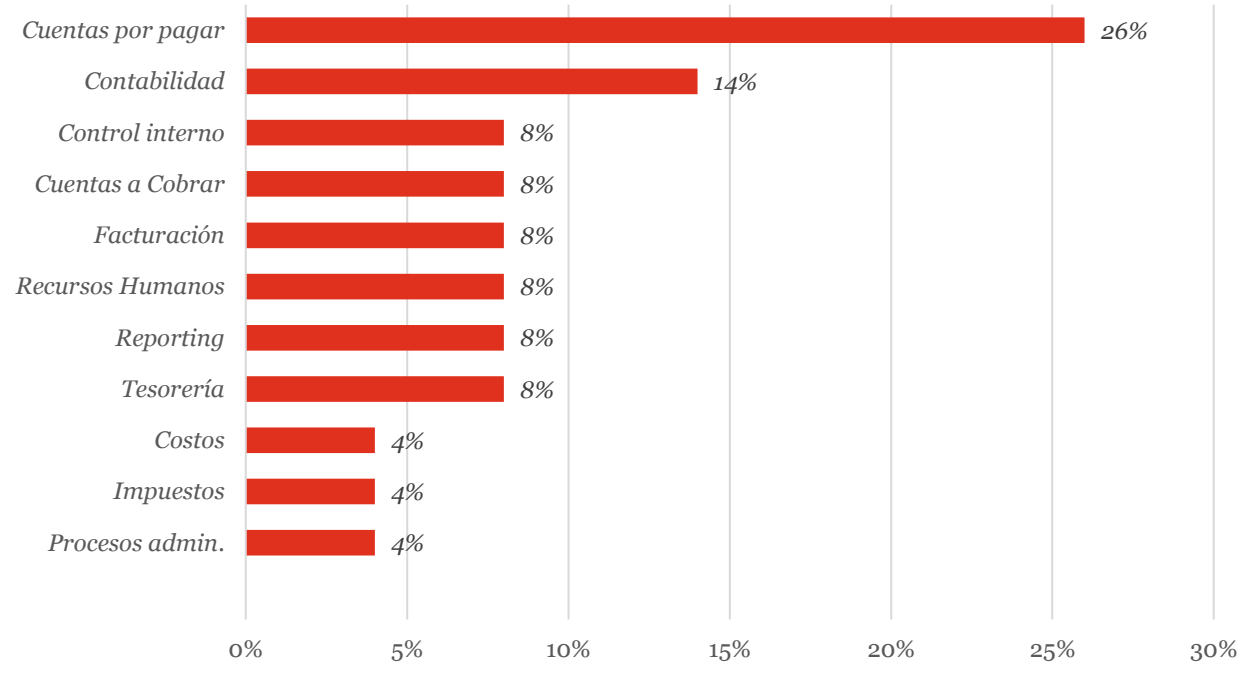
El 24% de los encuestados reconoció contar con un CSC propio.

Fig. 6 ¿Cuenta con un Centro de Servicios Compartidos propio?



Como se puede ver en la figura 7, los procesos de cuentas por pagar y contabilidad son los que tienen mayor presencia dentro de los Centros de Servicios Compartidos.

Fig. 7 Procesos que brinda el Centro de Servicios Compartidos



Indicadores Operativos

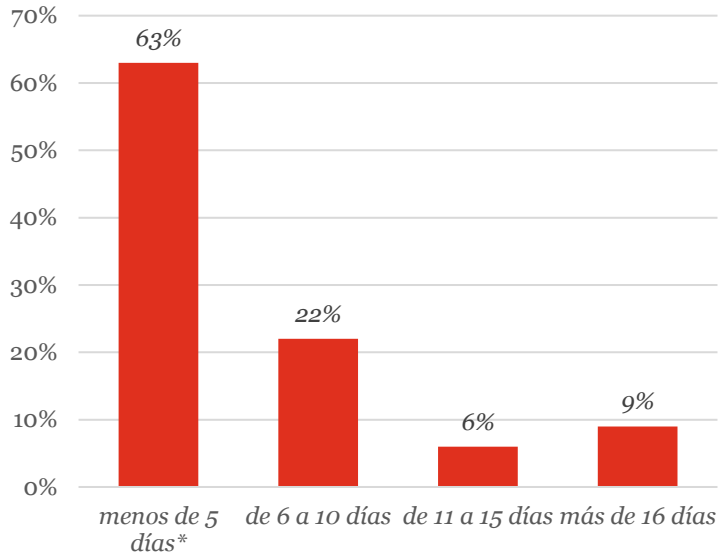
Estadísticas sobre eficiencia y utilización de los recursos

El **63%** de las compañías cierran su contabilidad antes del quinto día hábil. Sin embargo, existe aún un 37% de compañías que cierran luego.

Existen hoy herramientas y metodologías que permiten automatizar el proceso de cierre contable, logrando:

- Reducir los tiempos operativos en el proceso de cierre contable y reporting.
- Mejorar la calidad de la información (disminuir cantidad de errores).
- Lograr mayor eficiencia en las áreas involucradas en el proceso.
- Obtener un esquema de cierre contable y Reporting que sea sostenible en el tiempo, cumpliendo con las normas de regulación de organismos externos y políticas internas de la compañía.

Fig. 8 Cantidad de días para el cierre contable

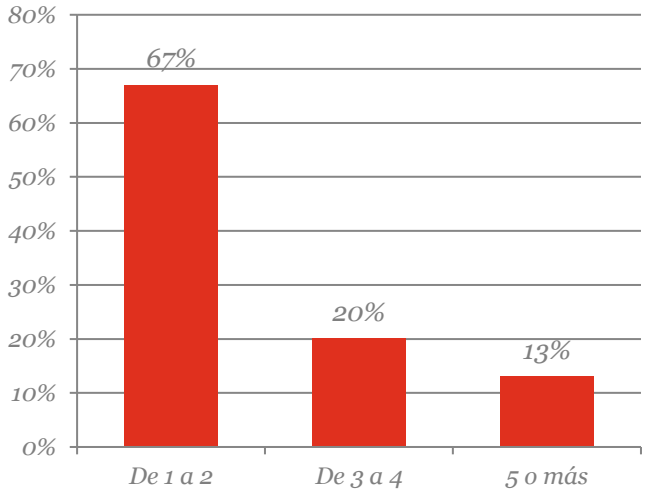


***Nota:** Hay tres empresas que cuentan con el proceso de contabilidad tercerizado.

Con el objetivo de medir la estructura organizacional hemos generado un indicador denominado *span of control* (o *amplitud de control*).

Fig. 9 ¿Cómo es el span of control?

Cantidad de empleados por rol de supervisor.



***Supervisor:** Director, Gerente, Supervisor, Coordinador*
***Ejecutor:** Analista Senior, Semi Senior, Junior.*

Clasificando la cantidad de empleados por puestos, incluidos en la encuesta, determinamos la cantidad de empleados (analistas junior, semi-seniors, seniors) por cada supervisor (coordinador, supervisor, gerente, director).

La mayoría de las empresas encuestadas (67%) posee una relación de uno a dos empleados por supervisor, dando como resultado una estructura muy jerarquizada (fig. 9).

Por otro lado observó que en promedio, los sectores con mayor span of control son *Cuentas por pagar (cuatro) Cuentas a cobrar (cuatro), Tesorería (tres) y Contabilidad (dos).*

Adicionalmente según los resultados arrojados por la encuesta podemos observar que dichos sectores acumulan mayor cantidad de personal dentro de Administración y Finanzas.

Indicadores Operativos

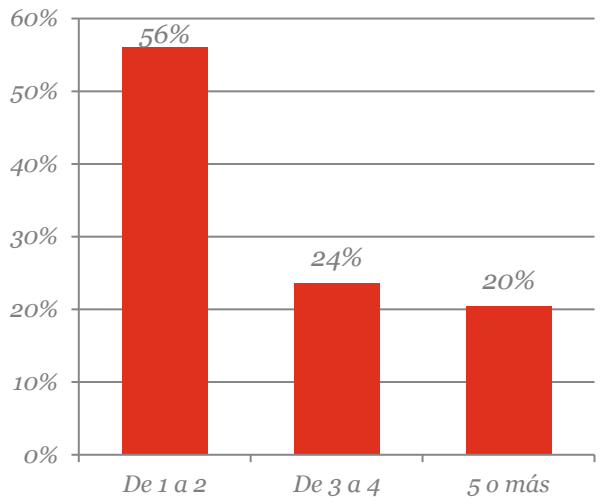
Estadísticas sobre eficiencia y utilización de los recursos

Dentro de las **Áreas Operativas de Finanzas**, el 56% de las empresas poseen un "*span of control*" con una relación de uno a dos empleados por supervisor (fig. 10). Un 24% posee una amplitud de control de tres a cuatro, y un 20% posee una amplitud de control de más de cinco empleados por supervisor.

En cuanto a las **Áreas de Planeamiento** (Fig. 11), podemos observar que casi la totalidad de las empresas (91%) posee una alta jerarquización, siendo de las áreas con menor porcentaje de *span of control*.

Fig. 10 Span of control en Áreas Operativas

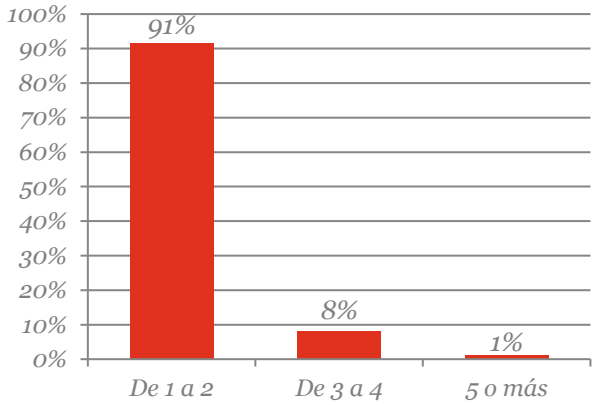
Cantidad de empleados por rol de supervisor.



Supervisor: *Director, Gerente, Supervisor, Coordinador*
Ejecutor: *Analista Senior, Semi Senior, Junior.*

Fig. 11 Span of control en Áreas de Planeamiento

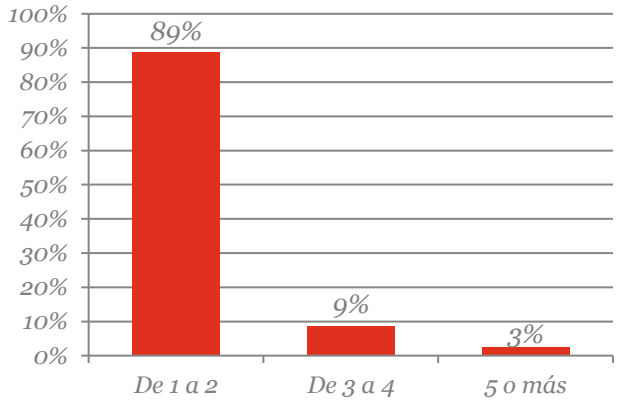
Cantidad de empleados por rol de supervisor.



Supervisor: *Director, Gerente, Supervisor, Coordinador*
Ejecutor: *Analista Senior, Semi Senior, Junior.*

Fig. 12 Span of control en Áreas de Control

Cantidad de empleados por rol de supervisor.



Supervisor: *Director, Gerente, Supervisor, Coordinador*
Ejecutor: *Analista Senior, Semi Senior, Junior.*

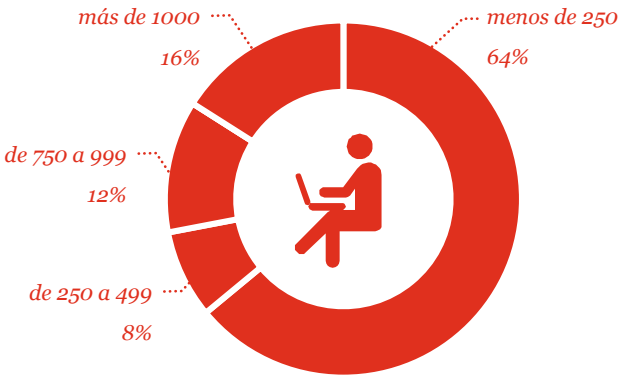
Una situación similar se puede observar en las **Áreas de Control de Finanzas** (Fig. 12), donde el 89% de las empresas posee de uno a dos empleados por supervisor.

Indicadores Operativos

Estadísticas sobre eficiencia y utilización de los recursos

En el siguiente apartado se analizan los indicadores de eficiencia de los sectores de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

Fig. 13 Facturas emitidas por recurso de Cuentas por Cobrar (mensual)



Para el sector **Cuentas por cobrar** se calculó la cantidad de facturas emitidas por recurso en base a la siguiente fórmula:

$$\left(\frac{Facturas\ emitidas\ por\ mes}{Empleados\ de\ Cuentas\ por\ Cobrar}\right)$$

Los resultados indican que el 64% de las empresas procesan en promedio menos de 250 facturas por empleado (fig.13).

A efectos de no alterar los resultados del indicador, dentro del análisis no se consideraron los casos que contaban con un solo Centro de Servicios Compartidos dedicado a estas operaciones.

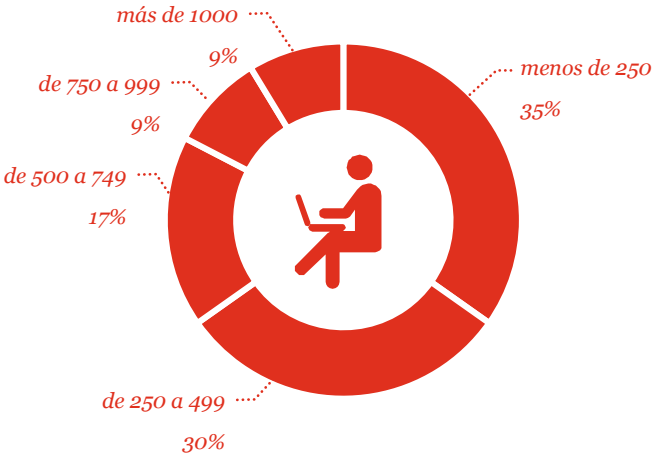
En cuanto a **Cuentas por pagar**, se realizó el mismo cálculo tomando en cuenta la cantidad de facturas de proveedores procesadas por empleado del sector.

$$\left(\frac{Facturas\ procesadas\ por\ mes}{Empleados\ de\ Cuentas\ por\ Pagar}\right)$$

Tal como se puede ver, la mayor cantidad de empresas procesan menos de 500 facturas por empleado (65%), como muestra la figura 14.

Se excluyeron del análisis a las empresas que poseen dicho proceso en manos de un tercero o de un Centro de Servicios Compartido.

Fig. 14 Facturas procesadas por recurso de Cuentas por pagar (mensual)



Indicadores Operativos

Costos totales y sueldos promedio del área de finanzas

Analizando los **costos totales promedio** del área de finanzas se observaron valores muy dispersos, siendo el costo medio de $78.000[1] mensuales.

Como podemos ver en la figura 15, el 48% de las empresas encuestadas poseen costos por encima de la media (30% entre $80.000 y $120.000, y 18% más de $120.000).

Fig. 15 Costo promedio mensual del área

Expresado en miles de pesos.

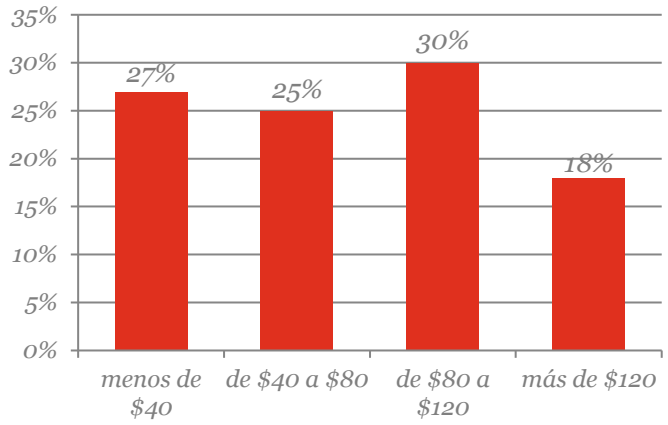
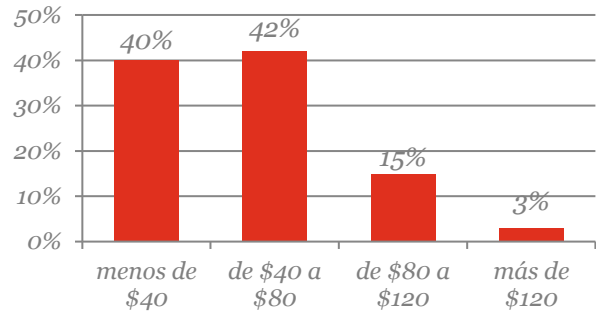


Fig. 16 Sueldos promedio mensual del área

Expresado en miles de pesos.

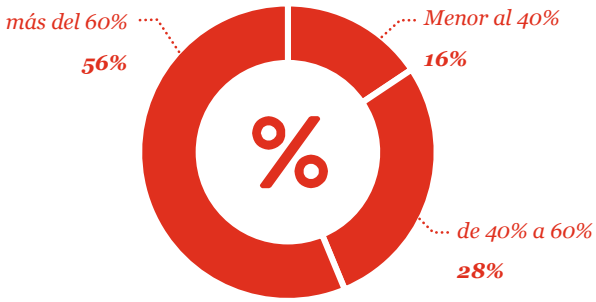


En cuanto a los **sueldos promedio del área** (Fig. 16) podemos concluir que el sueldo medio se ubica en $44.000[2]. Considerando todos los costos laborales que incurre la compañía.

La mayor concentración de empresas se ubica dentro de los dos primeros tramos de la distribución donde un 40% de las mismas posee un sueldo promedio para el área de finanzas menor a $40.000. Dentro del segundo tramo (de $40.000 a $80.000) encontramos al 42% de las empresas encuestadas.

Por último, en el 56% de las empresas el impacto de los sueldos sobre el total de costos del área de finanzas es mayor al 60% (ver fig. 17).

Fig. 17 Relación Sueldos / Costos totales



Para mayor información respecto a remuneraciones promedio por categoría dentro de administración y finanzas, se puede consultar la ***Encuesta de Remuneraciones*** *de* ***PwC Argentina****.*

[1] Dado el grado de dispersión presente en la muestra, se decidió utilizar la mediana como parámetro estadístico en lugar de la media aritmética, por ser más representativa.

[2] Idem anterior.

Indicadores Financieros

Liquidez, Endeudamiento y Rentabilidad

Fig. 18 Liquidez (prueba ácida)

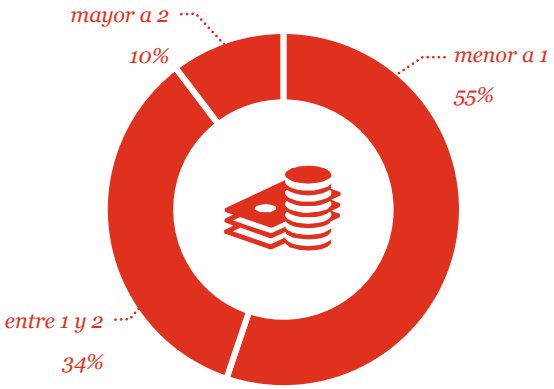
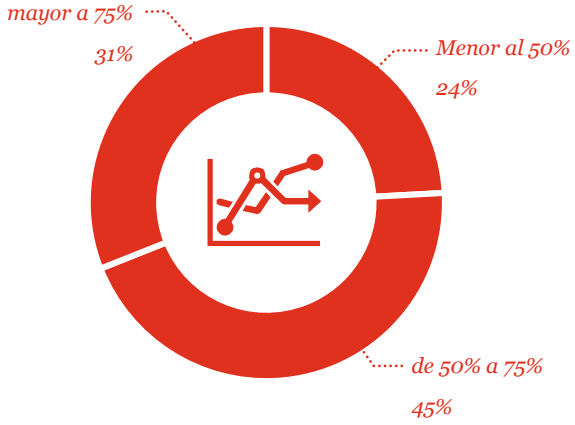


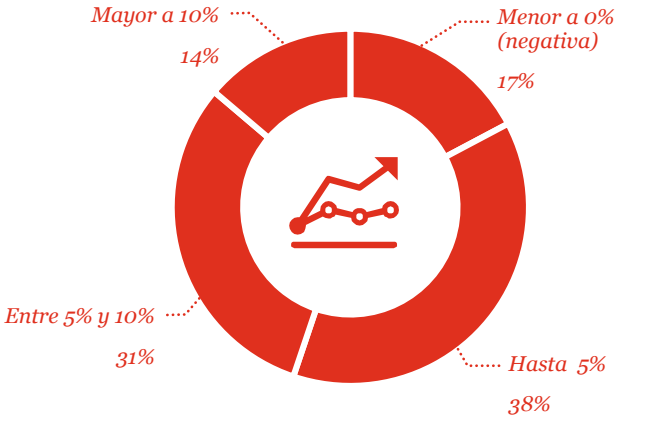
Fig. 19 Nivel de endeudamiento



El 55% de las compañías encuestadas posee un **índice de liquidez**, sin inventarios, menor a 1. Esto puede representar un riesgo al momento de cubrir las deudas de corto plazo en un contexto donde el acceso al crédito nacional e internacional de las empresas se encuentra en una incipiente expansión y con tasas aún por encima del promedio del mercado. Sin embargo, también permite observar que las empresas optan por invertir sus activos corrientes en opciones que generen rentabilidad y no signifiquen una inmovilización de sus activos (ver fig. 18).

Por otro lado en la figura 19 se puede ver la relación entre deuda y el total financiado. En general, a mayor nivel de endeudamiento, se incrementa el riesgo de solvencia de la empresa. Sin embargo por lo que se puede observar el mayor número de compañías se encuentra en un nivel óptimo que generalmente se ubica entre el 40% y 60%. Un punto a recomendar para aquellas compañías que se encuentran en un porcentaje menor al 50% es el potencial análisis de posibles excesos de capitales ociosos.

Fig. 20 Rentabilidad Neta



Indicadores Financieros

Rotación de inventario, cuentas por cobrar y cuentas por pagar

Fig. 21 Rotación de inventario (en días)

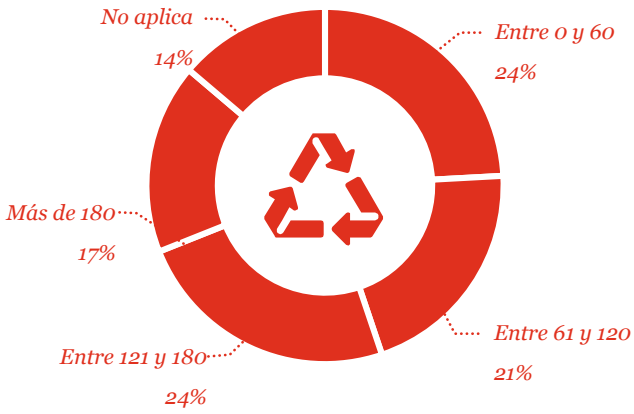


Fig. 22 Rotación de cuentas por cobrar (en días)

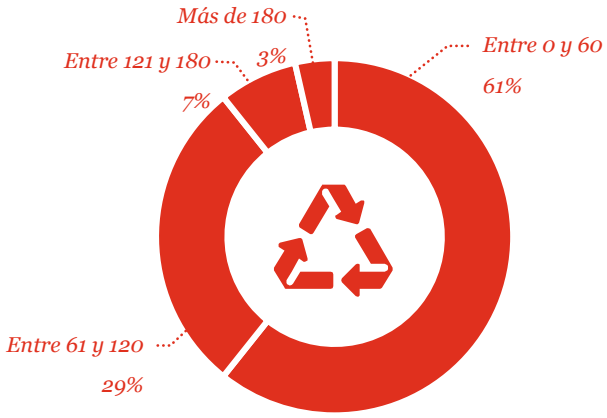
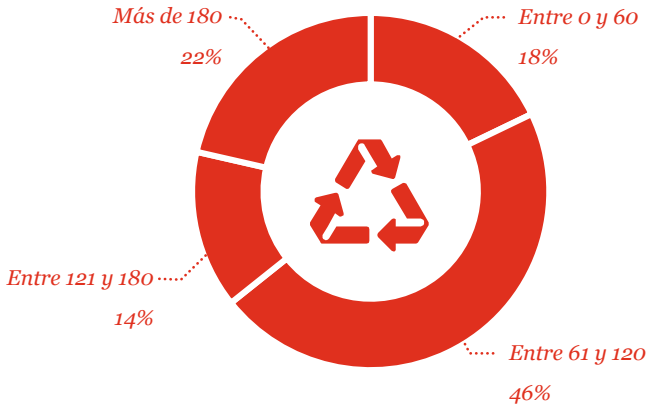


Fig. 23 Rotación de cuentas por pagar (en días)



Como muestra la fig. 21, el 41% de las compañías tienen una **rotación de sus inventarios** mayor a 121 días, lo que nos permite concluir en que las mismas están realizando un gran esfuerzo de su capital de trabajo en el mantenimiento de inventario. La desaceleración de la economía y la reducción del nivel de consumo han impactado en un aumento de la cantidad de días de inventario.

La **rotación de cuentas por cobrar** es entre 0 y 60 días del 61% mientras que la **rotación de cuentas por pagar** entre cero y 60 días es del 18%. (Figs. 22 y 23). La comparación de ambas cadenas nos permite afirmar que en promedio las compañías tienen una relación cobro/pago siendo la cadena de cobro ampliamente excedida por la de pago.

Contactos

Damián Vázquez
Socio
damian.eduardo.vazquez@ar.pwc.com
Tel: (54 11) 4850 6831

Jorge L. Carballeira
Socio
jorge.l.carballeira@ar.pwc.com
Tel: (54 11) 4850 6816

Claudio Picchi
Director
claudio.picchi@ar.pwc.com
Tel: (54 11) 4850 6859

Florencia Rodríguez
Gerente
florencia.rodriguez@ar.pwc.com
Tel: (54 11) 4850 4674

@PwC_Argentina /PwCArgentina /PwCArgentina /PwCArgentina /pwcargentina

Esta publicación ha sido preparada para una orientación general acerca de asuntos de interés solamente, y no constituye asesoramiento profesional. Los receptores de la misma no deben actuar en base a la información contenida en esta publicación sin obtener asesoramiento independiente. No se efectúa manifestación ni se otorga garantía alguna (expresa o implícita) con respecto a la exactitud o integridad de la información contenida en esta publicación y, en la medida en que lo permite la ley, PwC Argentina, sus miembros, empleados y agentes no aceptan ni asumen ninguna responsabilidad, ni deber de cuidado por cualquier consecuencia de su accionar, o del accionar de terceros, o de negarse a actuar, confiando en la información contenida en esta publicación, o por ninguna decisión basada en la misma.

©2017 En Argentina, las firmas miembro de la red global de PricewaterhouseCoopers International Limited son las sociedades Price Waterhouse & Co. S.R.L, Price Waterhouse & Co. Asesores de empresas S.R.L. y PwC Legal S.R.L, que en forma separada o conjunta son identificadas como PwC Argentina.