



El director financiero gana poder en los consejos de administración

INFORME PwC / El 80% de las compañías asegura que el responsable de finanzas ha reforzado su protagonismo en el máximo órgano de gobierno, ya que la gestión de la liquidez y de riesgos es clave en época de crisis.

Expansión. Madrid
Empresas sobresalientes sobre el papel, pero que acaban en quiebra por una mala gestión de la tesorería. Si algo ha demostrado la crisis durante los últimos dos años, es que saber utilizar los recursos financieros de una compañía es tan importante como aumentar las ventas o reducir los costes. Por eso, el 80% de las empresas de todo el mundo considera que el papel del director financiero ha cobrado importancia, sobre todo entre los miembros del consejo de administración, que prestan más atención a esta figura clave de cualquier empresa, según se desprende del informe *La gestión de la liquidez durante la crisis*, elaborado por la consultora PricewaterhouseCoopers (PwC).

"El tesorero tiene más visibilidad en las empresas y más influencia", explica Cayetano Soler, socio de PwC responsable de Consulting. Sin embargo, y a pesar de contar con un mayor protagonismo en las compañías, sólo el 20% de los directores financieros ha visto cómo aumentaban sus recursos para hacer frente a la crisis, ya que también se han visto afectados por la necesidad del recorte de gastos.

En este sentido, Soler asegura que es imprescindible "cambiar el enfoque del departamento de tesorería", evolucionando de la consideración de centro de coste a la de un área que aporta valor añadido. El 34% de las compañías dedica menos de 500.000 euros a las actividades de tesorería, frente a un 13% que invierte más de cinco millones de euros.

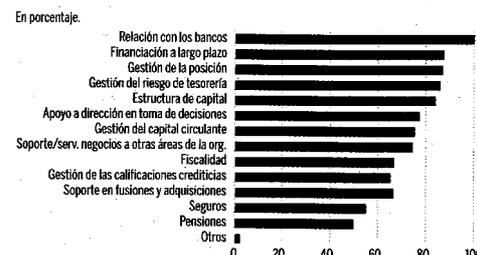
Inversión

El socio de PwC considera que en los próximos años seguirá aumentando el presupuesto dedicado a la gestión de la liquidez, sobre todo, en la partida de nuevas tecnologías. En opinión de Soler, las empresas actualmente están incorporando procesos con el objetivo de optimizar el acceso a todo tipo de datos de forma rápida e integrada, al mismo tiempo que permiten introducir datos en tiempo

El 34% de las firmas dedica menos de 500.000 euros a las actividades de tesorería

LA OPINIÓN DE LOS TESOREROS

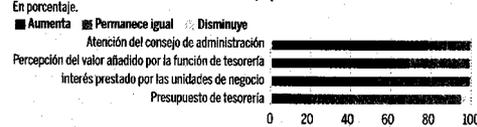
>Actividades que mayor valor aportan al negocio



>Principales prioridades de los tesoreros en la actualidad



>Impacto de la crisis financiera en los equipos de tesorería



Fuente: PricewaterhouseCoopers



Cayetano Soler, socio de PwC responsable de Consulting.

real, lo que da lugar a poder analizar muchos escenarios posibles antes de acometer cualquier proyecto o tomar una decisión estratégica.

Aspectos olvidados en época de bonanza, como la gestión del capital circulante o las posiciones bancarias, han duplicado su protagonismo en los últimos dos

años, pasando de un 35% a un 70% la proporción de directivos que considera muy importante utilizar estas dos herramientas para optimizar los recursos de la compañía.

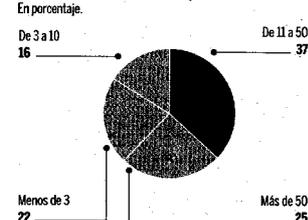
De hecho, el informe de PwC dedica un capítulo especial sólo a la relación del tesorero con los bancos. Ca-

yetano Soler explica que las entidades financieras trabajaban con las empresas hace unos años pensando en el largo plazo y de una forma global, mientras que ahora prefieren analizar cada proyecto corporativo a financiar por separado. Sin embargo, es trabajo del director financiero utilizar todas las herramientas a su alcance, como la diversificación bancaria, para asegurarse de que la relación con las entidades no es tan específica y sigue siendo global para el conjunto de la compañía.

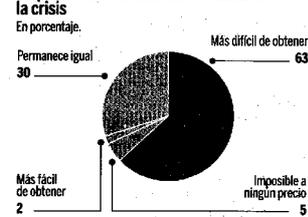
De hecho, la gestión del riesgo se asocia cada vez más a la vigilancia de la relación de las empresas con las entidades financieras, imprescindibles para la gestión del circulante. El 43% de las compañías trabaja con una

Según PwC, el 70% de los directivos ve clave la gestión del capital circulante para afrontar la crisis

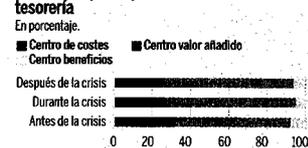
>Actividades en número de países



>Disponibilidad de financiación durante la crisis



>Modelo adoptado por la función de tesorería



Riesgo bancario

- El 63% de las compañías considera que ahora es más difícil obtener financiación y un 5% asegura que es imposible.
- Mientras se reduce la exposición a los créditos, que siguen siendo la principal vía de financiación, aumenta la emisión de bonos.
- Durante la crisis, el 40% de las empresas ha intentado aumentar los excedentes de efectivo para hacer frente a contingencias.
- En España, las grandes compañías trabajan, de media, con más de diez bancos, aunque el número se ha reducido durante la crisis.

incluso, de papel comercial. Se trata de diversificar las fuentes de capital para así garantizar la existencia de músculo financiero.

Los tesoreros también han incrementado su vigilancia sobre las calificaciones crediticias e, incluso, analizan los derivados financieros, instrumentos que, al usarse sin el suficiente conocimiento sobre su funcionamiento, fueron, en parte, los detonantes de la crisis.

Distribución geográfica

En un estudio más detallado por países, aunque las compañías españolas cuentan con departamentos de tesorería más pequeños que las de sus vecinos europeos, acostumbran a trabajar con un mayor número de bancos a la vez, por encima de diez, aunque esta tendencia ha sido decreciente en los últimos tres años. Aun así, sólo las compañías alemanas cuentan con una diversificación bancaria mayor, ya que en Estados Unidos, Italia, Suiza o Bélgica las grandes compañías utilizan menos de nueve entidades para sus actividades principales de financiación.

El gran reto para los equipos de tesorería ahora es seguir profundizando en un mayor papel activo del director financiero en el proceso de toma de decisiones, de forma que "no sólo sean análisis mecánicos, sino que aporte cómo tiene que ponderar la empresa ante determinados riesgos", asegura Cayetano Soler. Por ejemplo, la función del tesorero no sólo pasa por advertir qué riesgos existen en una operación con divisas, sino que también se busca su implicación a la hora de diseñar el procedimiento a seguir e identificar las mejores fórmulas para evitar los riesgos cambiarios y, por qué no, incluso tener un apunte positivo en las cuentas del grupo.

PRIORIDADES

La financiación y la gestión de la posición de la tesorería se han convertido en las prioridades de los directores financieros, mientras que la contabilidad o la previsión de flujos de efectivo han quedado relegadas a las últimas posiciones.

media de entre cuatro y diez bancos para la gestión de la posición, sobre todo, porque el 63% considera que la disponibilidad de financiación se ha reducido durante los últimos dos años e, incluso, un 5% considera que es imposible lograr el apoyo de las entidades.

Aunque los préstamos siguen siendo la primera línea de financiación para una empresa, tras la crisis, ha ganado peso la emisión de bonos e,