

INTEGRADORES DE VALOR

LOS DIRECTORES DE FINANZAS EN LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA

RESULTADOS DEL «ESTUDIO MUNDIAL CFO 2010» REALIZADO POR IBM

¿Cómo ayudan los directores y las organizaciones de Finanzas a sus empresas a tomar decisiones más inteligentes en la nueva economía? ¿Cómo apoyan a la empresa para prever y modelar su entorno? ¿Cómo logran la combinación óptima de las capacidades necesarias para obtener mejores resultados?

Durante más de una década IBM ha llevado a cabo investigaciones para explorar los problemas estratégicos que enfrentan los directores de Finanzas (CFO, por sus siglas en inglés) y sus organizaciones. El estudio 2010 es el más ambicioso realiza-

do hasta el momento: participaron más de 1.900 directores y altos gerentes de Finanzas de 81 países y 32 industrias. Las entrevistas fueron llevadas a cabo personalmente por ejecutivos de IBM y por *The Economist Intelligence Unit*. Además de las entrevistas se evaluó el desempeño financiero de las compañías cuya información era de acceso público; para ello se utilizaron las tres mediciones financieras más comunes: ingresos, retorno del capital invertido y ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA, por sus siglas en inglés).

¿Qué es un integrador de valor?

Mark Loughridge, vicepresidente senior y director de Finanzas de *IBM Corporation*, en su mensaje de presentación del «Estudio mundial CFO 2010», escribió lo siguiente: «En IBM consideramos que los períodos turbulentos son siempre oportunidades para un cambio positivo y de transformación. Por eso, me alientan estas conclusiones que muestran que las empresas líderes están bien encaminadas para trazar un nuevo rumbo. Sus organizaciones de Finanzas tienen un alto nivel de eficiencia y una mayor capacidad para proveer ideas de negocios valiosas que estén a

Participantes en el «Estudio mundial CFO 2010»

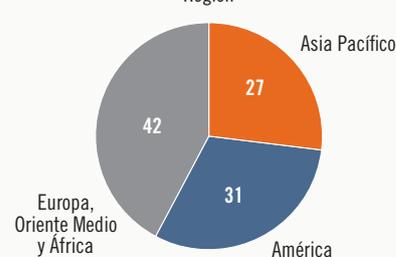
(porcentajes)



Tamaño de la empresa (millones de dólares)



Región



la altura de los nuevos retos y oportunidades que surgen en toda la empresa».

Loughridge denomina «integradores de valor» a estas organizaciones de Finanzas y a los expertos capaces de trabajar en medio de la incertidumbre, para lograr que sus empresas superen a sus pares en crecimiento de ingresos, EBITDA y retorno del capital. ¿Cómo lo logran? Mediante la integración de la información de toda la compañía, analizándola y convirtiéndola en un activo competitivo, «creando una nueva inteligencia». Los integradores de valor aplican sus ideas más innovadoras en toda la empresa, desde la planificación estratégica hasta la optimización operativa, y las utilizan para gestionar riesgos, reducir costos e identificar nuevas oportunidades.

La función de los directores de Finanzas como integradores de valor consiste en ayudar a mejorar y acelerar la toma de decisiones que afecten a la empresa e incrementar la certeza de los resultados esperados. Para Loughridge: «Éste es el potencial que nos lleva a un planeta más inteligente: tomar la información en un entorno volátil y complejo, y proporcionar ideas vanguardistas que le ofrezcan a la compañía una ventaja competitiva».

Pero el estudio muestra, también, que muchas organizaciones de Finanzas están lejos de convertirse en integradores de valor. A pesar de que los directores de Finanzas reconocen la necesidad de dedicar menos tiempo a las actividades transaccionales, para destinarlo al análisis y a apoyar la toma de decisiones, el área de Finanzas dedica en promedio la mitad de su tiempo al procesamiento de transacciones. Los resultados revelan una brecha creciente entre las ambiciones y las capacidades para concretarlas.

La prueba está en los resultados

La crisis económica mundial ha colocado a los directores de Finanzas (DF) en el centro de la atención, por los desafíos que han debido enfrentar en materia de aumento de capital, flujo de caja e ingresos. La volatilidad y la incertidumbre se convirtieron en los temas más frecuentes en las reuniones de directorio. El resultado ha sido, inesperadamente, que los DF obtuvieran una mayor influencia en el mundo empresarial.

La mala noticia es que la eficacia de las organizaciones de Finanzas se ve mermada precisamente en las áreas donde el éxito de la empresa depende de su asesoramiento. Más del 45 por ciento de los DF reconoce que sus organizaciones no son eficaces en estrategia, integración de información y manejo de oportunidades y riesgos.

La buena noticia es que un grupo de organizaciones de Finanzas posee una combinación particular de capacidades que les

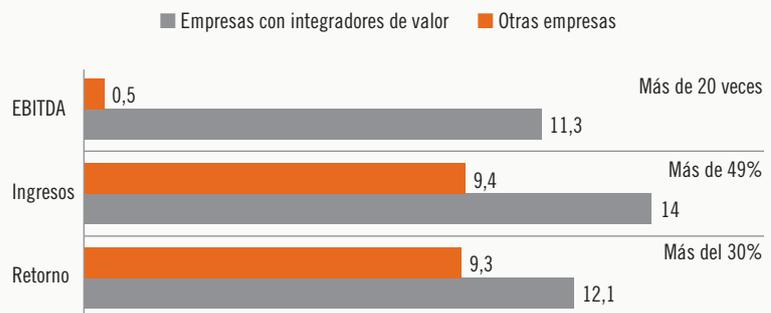
permite actuar como integradores de valor: son más eficaces y tienen ventajas importantes en el manejo de riesgos empresariales, la medición y el seguimiento del desempeño del negocio y el manejo de recomendaciones a partir de la información integrada de sus empresas. Estos integradores de valor descubrieron cómo lograr resultados positivos aun en períodos de inestabilidad del mercado.

Los integradores de valor sobresalen en dos áreas clave: eficiencia financiera y conocimiento del negocio. Para reducir la complejidad de sus operaciones implantaron procesos comunes en toda el área de Finanzas —la manera de reportar y la estandarización de datos e indicadores— que mejoran su agilidad y rapidez. También desarrollan capacidades para aprovechar su conocimiento del negocio: mayores grados de integración de la información en toda la empresa, capacidades analíticas para el pronóstico y la planificación integrada, y habilidades para la elaboración de modelos de predicción y planificación de escenarios.

Cada una de estas capacidades ofrece ventajas en lo tocante al desempeño, pero juntas ofrecen mucho más. Al ejecutar las actividades medulares del área de Finanzas de manera eficiente y proveer conocimientos fundamentales que sus empresas necesitan desesperadamente, los integradores de valor ayudan a sus empresas a tomar mejores decisiones. La prueba está en los resultados.

Los integradores de valor contribuyeron a lograr mejores resultados, 2004-2008

(tasas de crecimiento anual compuestas en porcentajes)

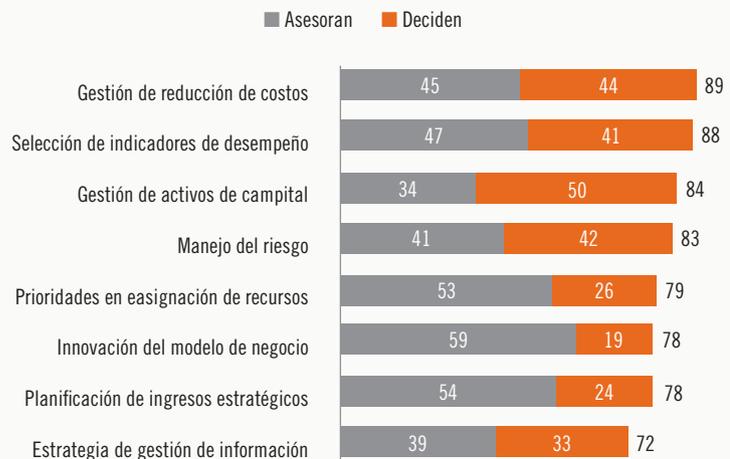


Hacia una mayor participación en todos los ámbitos de la empresa

La conmoción económica y la incertidumbre continua han llevado a los DF, estén sus organizaciones de Finanzas preparadas o no, al centro de la escena. Son los directivos clave de las compañías a quienes los presidentes y juntas directivas se dirigen para obtener respuestas. Los impactos de este cambio son evidentes en las conclusiones del estudio. Más del setenta por ciento de los DF asesoran o desempeñan un papel fundamental en las decisiones en áreas relacionadas con la mitigación del riesgo empresarial, la innovación del modelo empresarial y la selección de los indicadores clave que unen el desempeño con la ejecución de la estrategia.

Expansión de la influencia de los directores de Finanzas en la empresa

(porcentajes)



La expansión del área de Finanzas se refleja también en las prioridades de los DF. Cuando se les pidió que clasificaran la importancia de las diversas actividades, los DF colocaron en primer lugar la colaboración en la estrategia empresarial. Durante los últimos cinco años ha aumentado la importancia atribuida a las actividades orientadas hacia la empresa como un todo. Como señaló uno de los directivos líderes de la India: «La recesión realmente resaltó la necesidad de que el área de Finanzas tenga una mayor comprensión del negocio».

Foco en el negocio: actividades consideradas muy importantes o fundamentales por los directores de Finanzas, 2005-2010

(porcentajes)



En la agenda del área de Finanzas aparecen dos actividades —la integración de la información y el manejo de riesgos— que se han convertido en fundamentales. Desde 2005, la importancia de la integración de la información se ha más que duplicado, lo que refleja el crecimiento vertiginoso del volumen de información. Una información integrada es la fuente de mayor conocimiento del negocio. El reto de los DF no sólo es integrar la información sino también entender lo que señalan los indicadores: qué información debe estar disponible semanal y diariamente, a cada hora y en tiempo real.

El manejo del riesgo empresarial también atrae el doble de la atención que tenía en 2005. Esto no es reciente. Ya en el estudio del año 2008, los DF reconocían deficiencias importantes en relación con el manejo del riesgo. Dos de cada tres compañías con ingresos superiores a 5.000 millones de dólares se toparon con casos de riesgo sustancial en los tres años precedentes. De dichas empresas, el 42 por ciento admitió falta de preparación.

Es evidente que las exigencias del área de Finanzas crecen rápidamente. Sin embargo, de acuerdo con las evaluaciones que de sus organizaciones hacen los DF, falta eficacia en las áreas enfocadas en la empresa. A medida que crecen las exigencias, la pregunta clave es: ¿cómo hace el área de Finanzas para reducir la creciente brecha entre las expectativas y la ejecución?

Las brechas entre la eficacia alcanzada y la importancia atribuida a actividades clave por los directores de Finanzas

(diferencias en porcentajes de respuestas)



CASO DE ESTUDIO
Malt-O-Meal:
mejor desempeño
con mediciones
alineadas
estratégicamente

Fundada en 1919, con sede en Minneapolis, Malt-O-Meal es una de las compañías de cereales de más rápido crecimiento en Estados Unidos. En su búsqueda de mejora permanente, Malt-O-Meal decidió en 2007 impulsar un cambio de conducta, al estimular que los empleados se concentraran en un conjunto común de objetivos principales mediante el enfoque de «gestión de desempeño del negocio» (BPM, por sus siglas en inglés).

El proceso empezó desde arriba con un fuerte apoyo del presidente y su equipo, quienes diseñaron un cuadro de mando alineado con la estrategia de la compañía. Malt-O-Meal distribuyó sus principales indicadores de BPM en cuadros de mando específicos para cada equipo. Para realizar una alineación interfuncional, la compañía estableció varios «cuadros de mando compartidos» que abarcaban a los equipos y se centraban en resultados provechosos para todos.

Estas mediciones se calculan utilizando los datos operativos obtenidos de las funciones de toda la empresa. En la actualidad, Malt-O-Meal produce cuadros de mando automatizados para más de cien equipos y personas por medio de un sistema central, el cual denominó «fuente única», para obtener información de BPM. Completamente alineada desde el directorio hasta la planta de producción, Malt-O-Meal gestiona su desempeño con mucha más precisión y agilidad. Sus empleados saben lo que se espera de ellos. Los gerentes cuentan con información oportuna y confiable para tomar mejores decisiones. Por ejemplo, las plantas de producción cuentan con alertas y mediciones de eficiencia del equipo, y pueden tomar medidas correctivas cuando sea necesario. La compañía utiliza estos datos en planificación, pronóstico y presupuesto, y, de esta manera, los recursos se asignan a las iniciativas que contribuyen a los objetivos corporativos.

Para Malt-O-Meal los próximos pasos incluyen acelerar el circuito de realimentación, bajar los cuadros de mando hasta los empleados y crear una mayor integración de los sistemas. Además, la compañía está desarrollando cuadros de mando conjuntos con sus principales proveedores y clientes.

Perfiles financieros y desempeño empresarial

El análisis de los indicadores financieros objetivos de las empresas y las respuestas de los DF condujo a dos capacidades primordiales que están estrechamente relacionadas con la mejora de los resultados:

- Eficiencia financiera: el grado de concordancia entre los datos y los procesos en toda el área de Finanzas.
- Conocimiento del negocio: el grado de madurez de quienes trabajan en el área de Finanzas, tecnología y capacidades analíticas dedicadas a proporcionar optimización, planificación y conocimientos innovadores.

Estas conclusiones refuerzan la investigación previa. Los estudios mundiales CFO 2005 y 2008 mostraron que la mayor adopción de estándares y el conocimiento más sólido del negocio ayudan a mejorar la eficacia financiera y el desempeño empresarial en general. Sin embargo, uno de los aspectos más elocuentes de la investigación de este año surgió de observar la interacción de estas dos capacidades. Dividir en segmentos a los encuestados, de acuerdo con estas dos dimensiones, permitió evaluar los efectos de sobresalir en cada una de las áreas o en ambas.

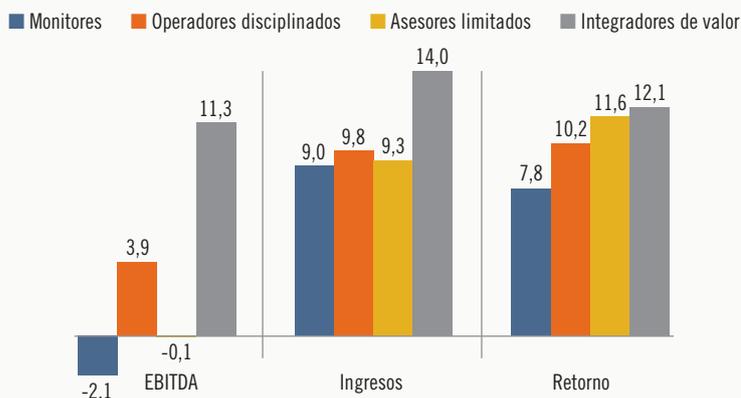
La segmentación reveló la existencia de cuatro perfiles financieros:

- Monitores: registro de datos, dirección del control de gestión, diversas versiones de la «verdad».
- Operadores disciplinados: foco en las operaciones financieras, suministro de información, interpretación del desempeño.
- Asesores limitados: foco en el análisis, ejecución subóptima, datos fragmentados.
- Integradores de valor: optimización del desempeño, ideas de vanguardia, manejo del riesgo empresarial, decisiones empresariales.

Al comparar los perfiles, surge la diferencia más llamativa del análisis financiero. En relación con cada medida, desde balances, flujo de caja y ganancias y pérdidas, las empresas con integradores de valor lograron los mejores resultados. Las diferencias en el crecimiento continuo de EBITDA son especialmente grandes. Sin embargo, más importante que las diferencias de desempeño en cualquier medida, es el hecho de que los integradores de valor lograron mejores resultados en todas ellas.

Perfiles de las áreas de Finanzas y desempeño financiero de las empresas, 2004-2008

(tasas de crecimiento anual compuestas en porcentajes)



Existen muchos factores que pueden afectar los resultados financieros. Por ello, no puede suponerse un nexo causal entre las prácticas financieras y el desempeño del negocio en general. Sin embargo, los datos sugieren que la eficiencia financiera y el conocimiento del negocio marcan la diferencia. Debido a que los integradores de valor tienen una representación proporcional en varias dimensiones de la muestra, su desempeño indica una mejor práctica que no es sólo una consecuencia de la industria, el área geográfica o el tamaño de la compañía. Sus operaciones financieras reflejan una filosofía corporativa global que promueve la integración de todas las funciones para tomar decisiones más inteligentes que conduzcan a un mejor desempeño en general.

Los integradores de valor sobresalen en tiempos de incertidumbre

Además de contribuir a un desempeño financiero superior, los integradores de valor ayudan a sus compañías a desenvolverse mejor en tiempos de incertidumbre.

El 75 por ciento de los integradores de valor manifiesta que sus firmas prevén y responden bien a los factores externos; solamente el 62 por ciento de los asesores limitados y el 56 por ciento de los operadores disciplinados muestran tanta seguridad. Manejar la integración de la información es algo atípico, pero importante, y, posiblemente, sea una de las principales razones por las cuales los integradores de valor resultan tan eficaces en otras áreas; en particular, en la satisfacción de las crecientes exigencias del manejo del riesgo de la empresa y en la optimización empresarial. Ocho de cada diez integradores de valor manifiestan que ponen un énfasis alto o muy alto en los riesgos, mientras que sólo seis de cada diez asesores limitados y operadores disciplinados enfatizan el riesgo hasta este punto. No es casualidad que los integradores de valor muestren un mayor uso de información externa —como los indicadores económicos y la inteligencia competitiva— en sus procesos de decisión: entienden que los puntos de vista cerrados en relación con el riesgo ya no son suficientes en un mundo cada vez más interconectado.

La mejora continua de procesos es otra de las áreas en la que los integradores de valor tienen una gran ventaja: impulsan la estandarización en todos los procesos. La información producto de la experiencia les guía a optimizar los resultados de los procesos; por ejemplo, mejoras en la previsión y el manejo de efectivo.

La eficacia sobresaliente otorga a los integradores de valor una enorme credibilidad dentro de sus empresas. Sus recomendaciones tienen más peso. Sus contribuciones son más estratégicas. Los antecede un prestigio de generadores de impacto.

El conocimiento impulsa el valor

La necesidad de tener un conocimiento del negocio ha aumentado más rápido que la habilidad del área de Finanzas para producirlo. ¿Qué requerirá el área de Finanzas para pasar de brindar información financiera a proporcionar asesoramiento empresarial?

Si a los directivos líderes les quedaban dudas sobre la necesidad de conocer el negocio e integrar los datos operativos y financieros para producirlo, la «nueva normalidad» las ha eliminado. Las empresas y los gobiernos necesitan análisis de datos más avanzados, planificación de escenarios e incluso capacidades de predicción para lidiar con mayores grados de volatilidad, incertidumbre y complejidad, y, en determinadas regiones, menor crecimiento.

La presión es evidente en todos los miembros del equipo directivo. Ocho de cada diez presidentes consideran que sus organizaciones son bombardeadas por cambios originados externamente, y muchas están batallando para sobrellevarlos. Los directores de Abastecimiento manifiestan que

PREGUNTAS EMPRESARIALES CLAVE Y ORIENTACIONES TEMPORALES

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué sucedió? • ¿Cuántos, con qué frecuencia? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Dónde está exactamente el problema? • ¿Por qué ocurre? • ¿Cuáles medidas deben tomarse? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué sucederá después? • ¿Qué sucederá si continúan estas tendencias? • ¿Cuáles son los riesgos o las oportunidades?
Pasado	Presente	Futuro
<ul style="list-style-type: none"> • Estado de ganancias y pérdidas, balance y flujo de caja • Variaciones de ingresos y costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente, producto y rentabilidad del mercado • Optimización de los gastos • Análisis del capital de trabajo • Mercado, cliente y precio según el canal • Ventas y eficacia de la cadena de suministros 	<ul style="list-style-type: none"> • Previsión de los flujos de caja • Previsión y planificación de los escenarios • Apoyo a las decisiones estratégicas de inversión • Modelo conductual y de predicción basado en el riesgo y la volatilidad

la visibilidad de la cadena de abastecimiento completa y el manejo del riesgo son sus dos principales retos. Más del ochenta por ciento de los directores de Informática califican el análisis y la inteligencia empresarial como sus principales iniciativas para mejorar la competitividad de sus compañías. Desde diferentes ángulos, la empresa requiere mayor alcance, profundidad y velocidad de la información, y estas exigencias recaen sobre el área de Finanzas.

Hoy, más que nunca, hay una mayor información disponible, que proviene de más fuentes, incluidas las redes de socios de negocios, la proliferación de dispositivos inteligentes a lo largo de la cadena de valor y la expansión de la automatización de los procesos. Una parte importante de estos datos tiene implicaciones financieras y terminará, sea de manera consolidada o detallada, en el área de Finanzas. Con las capacidades analíticas apropiadas en materia de procesos, tecnología y talento, el área de Finanzas puede transformar esta gran cantidad de información operativa y financiera en información relevante para el negocio.

Un análisis profundo y avanzado puede ayudar al área de Finanzas a descubrir correlaciones entre informaciones aparentemente no relacionadas y encontrar patrones prácticamente imposibles de detectar manualmente. Equipada de modo adecuado, el área de Finanzas puede contribuir a una significativa creación de valor dentro de la organización. La capacidad persuasiva del área de Finanzas, en el ámbito del asesoramiento estratégico, depende de si cuenta con capacidades superiores para aprovechar el conocimiento del negocio.

Brechas en las capacidades para aprovechar el conocimiento del negocio

A pesar de la sobresaliente importancia de desempeñar una mayor función dentro de la empresa, la eficacia del área de Finanzas todavía muestra un retraso. «Hemos hecho lo que era necesario para adelantarnos un poco a lo que ocurriría con el negocio —comentó un DF de Estados Unidos—, pero, con la velocidad de los cambios actuales, un poco no es suficiente».

Los DF consideran que sus organizaciones hacen un buen trabajo en relación con el seguimiento del desempeño del negocio, pero no tienen habilidad para profundizar. Además, debatieron sobre la necesidad de que la gestión del desempeño del negocio sea más activa. «Debemos proporcionar sistemas de alerta temprana que aumenten el grado de control empresarial», explicó un DF de Suecia.

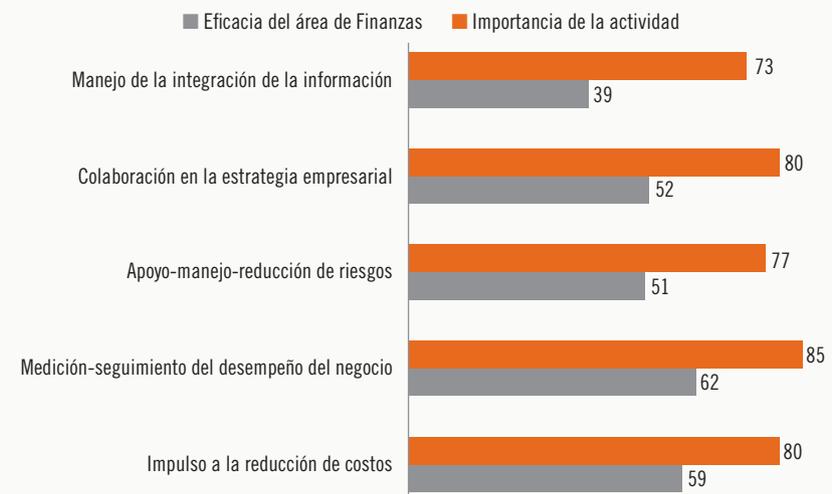
A pesar de que los DF clasificaron la provisión de conocimiento para la estrategia empresarial como factor número uno, cuando se les preguntó qué era lo más importante, sólo la mitad consideró a sus organizaciones de Finanzas eficaces en esta área. Muchos coincidieron en que sus organizaciones están más cómodas iluminando el pasado, en lugar de hacerlo con el futuro. Como un DF de Japón admitió: «Nuestra organización de Finanzas se maneja con datos actuales. No está acostumbrada a los pronósticos». Otro directivo del área de Finanzas del sector logístico explicó el reto de esta manera: «El área de Finanzas debe cambiar la pregunta de “¿qué podemos hacer operativamente?” a “¿qué debemos hacer?”. Es una pregunta muy diferente. Por ejemplo, somos muy buenos para impulsar la excelencia operativa, pero no estamos tan capacitados para entender la elasticidad de la demanda y la disposición a pagar de nuestros clientes».

Esto sugiere que el área de Finanzas debe entender mejor la interacción de las mediciones operativas interfuncionales de la cadena de abastecimiento, ventas y mercadeo, y otras áreas, e incorporar los planes de ventas y operativos en sus pronósticos.

La mayor brecha de eficacia del área de Finanzas se encuentra en el manejo de la integración de la información. Las respuestas de los DF revelan lo difícil que es lograrla. A pesar de que tres cuartos de los DF califican el manejo del riesgo como muy importante o fundamental, sólo la mitad piensa que sus organizaciones lo abordan de manera eficaz. Como reconoció un DF de Estados Unidos: «Debemos mejorar la comprensión y el manejo de riesgos operativos. Nuestro directorio hace preguntas sobre los procesos de manejo del riesgo y las agencias calificadoras ahora también le están prestando más atención».

La eficacia disminuye en áreas que exigen conocimiento general

(porcentajes de respuestas de importancia y eficacia)



Desarrollo de relaciones en toda la empresa

JOHN PERCIVAL
PROFESOR ADJUNTO DE FINANZAS, ESCUELA WHARTON DE LA UNIVERSIDAD DE PENNSILVANIA

En la actualidad los DF necesitan ser estratégicos pero no generalistas. Cuando hablamos de estrategias, el valor agregado más importante de un DF es la perspectiva financiera. El DF necesita ser un jugador clave en el proceso de formulación de la estrategia y, más importante aún, un asesor confiable en el proceso de ejecución de la estrategia. Cuando se debaten las implicaciones de la formulación y la ejecución de la estrategia, los DF deben realizar un análisis financiero de manera tal que sus colegas que no pertenecen al área de las Finanzas lo puedan entender, y deben presentar los resultados de manera tal que sean una contribución positiva para las discusiones relacionadas con los diversos factores que afectan los resultados financieros deseados.

El análisis financiero debe dar pie a un debate constructivo acerca de los factores clave de riesgo y éxito. El DF debe tener una opinión sobre si la estrategia propuesta conviene financieramente, y comunicar su criterio de un modo útil y cooperativo. No es el trabajo del DF decir que no. Es muy necesario que el DF y el director de la unidad de negocio desarrollen un vínculo que permita al DF cuestionar, de manera constructiva, si la visión y la estrategia del directivo convienen financieramente. Para que esto suceda, el líder de la unidad de negocio tiene que considerar al DF un asesor confiable con perspectivas financieras valiosas. Es más probable que este vínculo se desarrolle cuando el DF realice un análisis que no sea obtuso, confuso y amenazante sino, más bien, enriquecedor y constructivo. El análisis debe ser lo más sencillo posible y centrarse en los factores clave de los que dependen el éxito o el fracaso de la estrategia.

Desarrollo de capacidades para el conocimiento del negocio

Al evaluar las prácticas de las organizaciones de Finanzas se encuentran tres factores que impactan favorablemente el conocimiento del negocio: los estándares de datos no financieros, la producción automatizada de mediciones clave y las habilidades de análisis empresarial.

Estándares de datos no financieros

Las organizaciones de Finanzas con capacidades más sólidas para aprovechar el conocimiento del negocio comprenden que las mejores decisiones interfuncionales resultan de utilizar el mismo lenguaje en toda la empresa. Por ejemplo, las unidades de negocio deben acordar las definiciones de cliente, producto y segmentos de canales.

Las organizaciones con capacidades sólidas para aprovechar el conocimiento definen los datos no financieros de manera coherente en toda la empresa

(porcentajes de organizaciones de Finanzas que definen los datos no financieros)



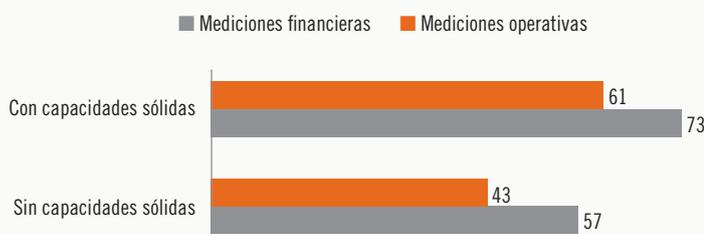
Un directivo líder del área de Finanzas en Canadá revela las consecuencias de no contar con dichos estándares: «No administramos muy bien nuestras oportunidades con los clientes. No contamos con procesos estandarizados y el personal de ventas tiene diferentes interpretaciones de los datos». Con el fin de desarrollar información confiable, los datos de fuentes financieras y no financieras se deben definir y recabar de manera coherente en todas las unidades de negocio. Según un DF del sector de la salud: «Si no se puede creer en los datos, ¿cómo se puede creer en el análisis?»

Producción automatizada de mediciones clave

Las organizaciones de Finanzas con capacidades más sólidas para aprovechar el conocimiento del negocio producen, con más frecuencia, sus indicadores operativos y financieros clave —las mediciones fundamentales que impulsan el desempeño del negocio— de modo automatizado. Por ejemplo, en lugar de consolidar manualmente la información de la demanda de los clientes de toda la empresa, se desarrollan pronósticos de manera automática a partir de los datos de los sistemas de la cadena de abastecimiento. Este tipo de automatización brinda una información clave a los encargados de tomar decisiones más rápidamente, lo que les proporciona más tiempo para analizarla y actuar. Además, refuerza los estándares y la consistencia mediante la aplicación sistemática de reglas empresariales para los datos y los cálculos, lo que permite que haya una versión única de la «verdad».

Las organizaciones con capacidades sólidas para aprovechar el conocimiento aceleran el conocimiento del negocio

(porcentajes de organizaciones de Finanzas que producen mediciones operativas y financieras clave de un modo automatizado)



CASO DE ESTUDIO

Bradesco: gestión financiera integrada para impulsar el conocimiento del negocio

El Banco Bradesco es uno de los mayores bancos privados de Brasil con activos totales de 253.500 millones dólares. La compañía proporciona una amplia variedad de servicios y productos financieros y bancarios a todos los segmentos, tanto en Brasil como en el extranjero. Debido a los nuevos retos asociados con la consolidación del negocio y los márgenes financieros cada vez más acotados, Bradesco reconoce la importancia de una gestión financiera más efectiva, lo que incluye un punto de vista adaptado al riesgo del desempeño corporativo.

El programa de transformación del área de Finanzas de Bradesco, puesto en marcha en 2003, comenzó con una implantación exitosa de SAP que incluyó a «cuentas por pagar» y «contabilidad de activos». En 2005, un nuevo modelo operativo restauró la eficiencia financiera mediante una estructura de organización optimizada, procesos de contabilidad estandarizados y un plan contable modernizado con ochenta por ciento menos de cuentas. Con la instalación de otros cinco módulos de SAP, incluido el del «libro mayor», Bradesco cuenta con una gestión integrada del noventa por ciento de todos sus gastos.

En la segunda etapa, que comenzó en 2007, Bradesco se centró en las capacidades para aprovechar el conocimiento del negocio, lo que incluyó contabilidad de costos, planificación, presupuesto, pronósticos, fijación de precios de transferencia de fondos, controles y medidas de riesgo. La compañía diseñó y puso en práctica un modelo de desempeño corporativo integrado que incorporó vistas multidimensionales de rentabilidad, informes de desempeño adaptados al riesgo, integración del presupuesto e impulsores basados en pronósticos y planes. Como resultado, Bradesco experimentó una mayor precisión en el análisis de rentabilidad de las operaciones de crédito, ha sido más eficaz como socio de todos los negocios de Bradesco y cuenta con un ciclo de planificación más corto. Este modelo también incluyó un marco de gobernabilidad corporativa que se centró en un enfoque de gestión integrado en toda la empresa, el cual genera informes de negocios para evaluar el desempeño organizacional. Esto implicó definir y redefinir funciones en las doce estructuras corporativas, incluidas responsabilidades claramente articuladas entre todos los departamentos.

La automatización no puede compensar los procesos defectuosos. «Contamos con una *software* de planificación», explicó un DF de Suecia. «Pero no lo usamos bien. Todavía no tenemos un proceso de planificación común». Para aprovechar una mayor automatización y un análisis más avanzado, las organizaciones de Finanzas deben también acordar los estándares para los procesos de apoyo a la toma de decisiones, tales como las fuentes de información, las definiciones de los datos, el flujo del proceso, las alertas en el panel de control y en el análisis, y los informes predefinidos en comparación con los informes a la medida.

La automatización tampoco puede contrarrestar una deficiente comprensión de la empresa. El área de Finanzas debe definir los factores y las causas que impulsan el valor y el riesgo en toda la empresa, y trabajar con las unidades de negocio y funcionales para definir las relaciones causales que existen detrás de las principales mediciones. De acuerdo con estas definiciones, las partes interesadas de toda la empresa pueden determinar en manos de quién debe estar la información y en qué momento, así como qué tipo de información debe estar disponible. El área de Finanzas tiene no sólo que evaluar las mediciones internas sino también entender adecuadamente las medidas externas (regulatorias y de mercado) en los niveles micro y macro, y evaluar sus impactos en las mediciones financieras y operativas clave.

Habilidades de análisis empresarial

Con frecuencia, concentrarse en el conocimiento del negocio implica un cambio considerable en la combinación de las habilidades del área de Finanzas. Como reconoció un DF de Bélgica: «Las habilidades de nuestros empleados ya no están a la altura del nuevo trabajo que se debe hacer, que incluye más análisis, manejo del riesgo y actividades de control». El área de Finanzas necesita empleados con conocimiento analítico y empresarial, para interpretar los hallazgos y desarrollar recomendaciones relevantes; además, deben tener habilidades interpersonales sólidas para comunicar de manera convincente las recomendaciones e influir de modo eficaz en las decisiones empresariales.

Estas habilidades difíciles de encontrar son, por lo general, costosas. Entre nuestros encuestados, más del 54 por ciento de las organizaciones de Finanzas con capacidades sólidas para aprovechar el conocimiento del negocio indican que balancear la necesidad de habilidades valiosas y su costo es un factor fundamental en el desarrollo de sus equipos.

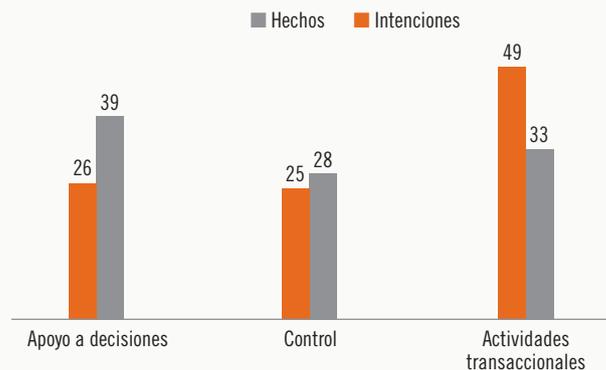
La eficiencia como base

Intuitivamente, los directivos del área de Finanzas aceptan que los estándares pueden aumentar la eficiencia. Sin embargo, pocos son los que los han implantado en toda la empresa. ¿Cómo puede el área de Finanzas lograr la eficiencia más rápidamente?

En el Estudio mundial CFO 2008 acuñamos el término organización de Finanzas integrada (IFO, por sus siglas en inglés), para identificar aquellas organizaciones que habían adoptado definiciones de datos y procesos comunes en toda la empresa. Las compañías con IFO mostraron mejor desempeño financiero que aquellas sin IFO. El estudio de 2010 muestra conclusiones similares, entre las empresas que cuentan con una IFO la tasa de crecimiento promedio en cinco años para EBITDA es 9,6 por ciento, más de diez veces que las empresas sin IFO.

El procesamiento de transacciones todavía domina la carga de trabajo de Finanzas

(porcentajes de dedicación de los DF a distintas actividades)



La mayoría de las organizaciones todavía no ha adoptado estándares en todas las unidades y regiones; de hecho sólo al veinte por ciento se las clasifica como IFO. Para empeorar las cosas, el 39 por ciento de las organizaciones de Finanzas todavía produce sus principales indicadores financieros de manera manual. Con estas conclusiones, no es sorprendente que el área de Finanzas continúe ocupada la mitad de su tiempo en el procesamiento de transacciones. Desde 2003, los DF manifiestan permanentemente sus intenciones de poner más énfasis en el análisis y el apoyo al proceso de toma de decisiones. Sin embargo, hasta ahora, en gran parte no lo han podido hacer.

Estas conclusiones reflejan lo importante y difícil que resulta establecer e implantar definiciones de datos y procesos comunes. Sin embargo, el estudio también revela tres prácticas que las organizaciones utilizan para acelerar la adopción de estándares: titularidad de los procesos, un libro mayor común y aplicaciones para las transacciones contables estándar, y modelos de prestación de servicios alternativos.

Los dueños de los procesos impulsan la adopción de estándares

La asignación de responsabilidades en toda la compañía para procesos específicos —compras, *order-to-cash*, tesorería, impuestos y contabilidad general— es dos veces más común entre las organizaciones de Finanzas eficientes. Ocho de cada diez organizaciones con «dueños de procesos» han podido poner en práctica estándares en toda la empresa, mientras que sólo tres de cada diez lo hicieron sin «dueños de procesos». Del mismo modo, siete de cada diez con «dueños de procesos» han desarrollado definiciones estándares de datos, pero sólo tres de cada diez que no cuentan con «dueños de procesos» tienen un lenguaje financiero común. Como conclusión, la titularidad de los procesos impulsa la coherencia y la integración global; por consiguiente, simplifica y estandariza las actividades, elimina la duplicación de tareas y reduce los errores.

El poder de la titularidad de los procesos no se debe subestimar. Éste ha sido un mensaje constante en tres estudios mundiales CFO consecutivos. En 2008 observamos que las IFO, aquellas con más amplias implantaciones de estándares, establecieron «dueños de procesos» en toda la empresa 3,5 veces más frecuentemente que sus pares. Incluso en el año 2005, la titularidad de los procesos mostró un efecto positivo en la provisión de conocimientos sobre riesgo, desempeño y crecimiento.

La titularidad de los procesos es dos veces más común entre las organizaciones de Finanzas eficientes

(porcentajes de organizaciones con dueños de procesos)



Designar «dueños de procesos» puede parecer sencillo, pero lograr que sean eficaces es mucho más difícil. Los dueños de procesos deben encontrar soluciones que permitan la integración completa e interfuncional, sin comprometer las habilidades de las unidades de negocio para tomar decisiones y gestionar sus operaciones. Igualmente importante, estos dueños de procesos necesitan suficiente autoridad organizacional para exigir cambios cuando sean necesarios.

Las aplicaciones comunes de contabilidad obligan a las unidades a amoldarse

Con un índice de adopción de nueve de cada diez entre las organizaciones de Finanzas eficientes, la implantación de un libro mayor común y aplicaciones transaccionales estándares de contabilidad se erige como el acelerador de eficiencia más frecuentemente utilizado. Uno de sus productos secundarios más comunes es un plan estándar de cuentas. Además, la adopción de sistemas comunes brinda nuevas oportunidades para unificar estándares de datos y procesos en la organización de Finanzas global. Los resultados indican que en las organizaciones de Finanzas con sistemas comunes la implantación de estándares de procesos y definiciones de datos y el plan de cuentas es de dos a cuatro veces más frecuente que en sus pares.

Preguntas difíciles que hay que tener en cuenta

¿Cuán precisos son sus principales pronósticos, como por ejemplo la demanda y los costos? ¿Cuánto tiempo se dedica a debatir la legitimidad del análisis, en lugar de debatir sus implicaciones y tomar las medidas necesarias? Más del 41 por ciento de los DF manifestaron que no cuentan con suficientes estándares de datos financieros y operativos, y el 45 por ciento produce las mediciones de manera manual. Esto implica que generar conocimiento del negocio de manera oportuna y confiable es un desafío.

¿Cuán seguro está de que su empresa se centra en las mediciones correctas del negocio, es decir, las que realmente impulsan su desempeño? El 88 por ciento de los DF explica que sus compañías confían en el asesoramiento del área de Finanzas para seleccionar estos indicadores clave de desempeño.

¿Su organización tiene suficientes habilidades analíticas? ¿De dónde debe proceder esta competencia? ¿Cuáles procesos de apoyo a la toma de decisiones se deben centralizar y cuáles se deben ubicar en las unidades de negocio? Menos de un tercio de los encuestados cuenta con centros de excelencia para el apoyo a la toma de decisiones en toda la empresa. Como el área de Finanzas trabaja para determinar el modelo óptimo de apoyo a la toma de decisiones, se debe tener en cuenta lo que es común a toda la empresa y lo que es específico para un lugar geográfico en particular o unidad de negocio. Por ejemplo, dentro del proceso de planificación, los procesos repetitivos y basados en reglas se deben estandarizar y consolidar. Los diferentes matices locales deben permanecer dentro de las unidades de negocio.

Las organizaciones de Finanzas eficientes favorecen las plataformas comunes

(porcentajes de organizaciones con estandarización de datos y procesos)



Los modelos de prestación de servicios alternativos impulsan a las organizaciones hacia la adopción de estándares

El uso de modelos de prestación de servicios alternativos —por ejemplo, la tercerización o los centros de servicios compartidos— para el procesamiento de transacciones financieras es 69 por ciento más común en las organizaciones de Finanzas eficientes que entre sus pares. A su vez, esto permite a las compañías impulsar la adopción de estándares. Por ejemplo, la coherencia del proceso es dos veces más común entre las que utilizan modelos de prestación de servicios alternativos.

Cada organización debe determinar la configuración del modelo de prestación de servicios del área de Finanzas que funcionará mejor en cada situación. Al momento de decidir cuáles funciones se proporcionarán de manera interna (por medio de centros de excelencia) o externa (mediante tercerización), las compañías deben considerar los grados de control y flexibilidad que ofrece cada opción, así como los resultados comerciales que cada una permite; no sólo tiene que estudiarse su potencial para reducir costos.

Algunas compañías han alcanzado más rápidamente el retorno deseado sobre las inversiones, al tercerizar una función específica del área de Finanzas antes de tratar de estandarizarla. Este método de «enviar y luego arreglar» puede algunas veces eliminar la congestión interna, que impide la optimización global, y acelerar la generación de beneficios.

Las organizaciones de Finanzas eficientes utilizan modelos de prestación de servicios alternativos con mayor frecuencia

(porcentajes de organizaciones con modelos de prestación de servicios alternativos)



¿Cómo convertirse en un integrador de valor?

Las evaluaciones sinceras de más de 1.900 DF, junto con los resultados financieros de sus empresas, confirman lo «valioso» que resulta ser un integrador de valor. Pero si usted no lo es, ¿cómo se convierte en uno? Y si lo es, ¿cómo seguir siéndolo?

Los presidentes y directores exigen cada vez más del área de Finanzas. Ya no es «suficientemente bueno» sobresalir en las principales actividades financieras; el área de Finanzas debe, además, brindar asesoramiento en asuntos operativos y estratégicos. Con el fin de ayudar a las empresas a tomar las mejores decisiones con mayor rapidez, el área de Finanzas debe realizar muy bien ambas funciones. Éste es uno de los motivos por el cual se pone el énfasis en el término «integrador»: los integradores de valor integran eficiencia y conocimiento. Además, el adjetivo «integrador» comunica la importancia de la centralización de la información y los procesos en toda la empresa, un tema recurrente vinculado con la mejora de los resultados de las organizaciones en los tres últimos estudios mundiales CFO.

Los integradores de valor son más que simples centros de procesamiento de información. Están en posición de identificar información importante en toda la empresa; un hallazgo que sería prácticamente imposible de realizar dentro de silos funcionales. De acuerdo con un DF de México, la misión del área de Finanzas consiste en ayudar a la compañía «a pensar como una empresa en conjunto, en lugar de áreas individuales».

Los integradores de valor, más que cualquier otro grupo, están preparados para brindar asesoramiento desde la perspectiva empresarial. Están capacitados para evaluar los riesgos y las oportunidades del negocio, y brindar consejos en las difíciles relaciones entre unidades, mercados y funciones del negocio. Un DF del Reino Unido explicó la oportunidad de esta

CASO DE ESTUDIO Unilever Europa: la vía rápida a la eficiencia

En 2005, Unilever Europa tomó una decisión estratégica con el fin de modernizar la compañía de artículos de consumo, a fin de aumentar su crecimiento y su competitividad en el mercado. Con 750 empleados en el área de Finanzas, diseminados en 24 países, que utilizaban 18 sistemas ERP y cientos de procesos contables y financieros diferentes bajo tres equipos de liderazgo separados, la organización se enfrentó a la duplicación, costos altos y la calidad variable.

Como parte de un programa de transformación mayor, denominado *One Unilever*, la compañía decidió tercerizar el área de Administración y Finanzas (F&A, por sus siglas en inglés), que quedó en manos de un proveedor con sólida experiencia en gestión exitosa de procesos complejos. Al hacerlo, la compañía esperaba ahorrar costos, mejorar la calidad y armonizar los procesos. Para lograr estos objetivos, se implantaron soluciones de tecnología innovadoras en todo el ámbito de F&A, se estandarizaron procesos y sistemas, y se unificaron los numerosos ciclos de la empresa.

Hoy la compañía tiene un mayor acceso a la información para la toma de decisiones y los procesos de mejoras continuas, así como un modelo de prestación de servicios flexible, que puede adaptarse a los cambios en las necesidades del negocio. Estas mejoras han contribuido de manera directa a los ahorros anuales de 700 millones de euros del programa *One Unilever* en general.

Con la tercerización de la función de F&A, Unilever Europa gestiona más de 3,5 millones de transacciones por año, en cuentas por pagar, informes de gastos y viajes, activos fijos, contabilidad general y procesos de facturación y cobranzas. Mediante la tercerización, Unilever Europa pudo agilizar el camino hacia la transformación del área de F&A y logró en menos de cuatro años lo que, históricamente, le ha tomado a otras compañías de diez a quince años. Además, la tercerización le ha permitido a la organización de Finanzas de Unilever Europa liberar sus energías de los procesos transaccionales y centrar su conocimiento en el negocio central de la compañía.

manera: «Con los datos que tenemos y un profundo entendimiento del negocio, el área de Finanzas puede convertirse en el centro de la toma de decisiones de la compañía».

¿Cómo pueden, entonces, avanzar las organizaciones de Finanzas dentro del territorio del integrador de valor? Las autoevaluaciones de los encuestados proporcionan una perspectiva valiosa sobre las acciones que los DF deben considerar.

Monitores: ¿por dónde comenzar?

Los monitores se centran principalmente en unificar y consolidar los datos financieros, informar resultados y asegurarse del cumplimiento de las regulaciones. Pero enfrentan los desafíos de la velocidad y la coherencia, debido a la insuficiencia de estándares y automatización. Además, no cuentan con los ingredientes necesarios para aportar conocimiento del negocio.

Para convertirse en integradores de valor los monitores pueden seguir tres caminos: trabajar primero en la eficiencia financiera, mejorar sus capacidades para aprovechar el conocimiento del negocio o seguir ambos caminos al mismo tiempo. Transformar toda la organización de Finanzas, de una vez, podría permitirles alcanzar los dos objetivos más rápidamente. Sin embargo, un cambio radical implica un riesgo mayor y necesitará un importante apoyo de la gestión ejecutiva y un programa de manejo del cambio, orientado a evitar abrumar a las organizaciones.

Buscar el conocimiento del negocio ofrece algunos beneficios inmediatos y puede ser más fácil de justificar financieramente. Sin embargo, este enfoque tiene también algunas desventajas. Sin estándares de datos y procesos financieros, las organizaciones no tendrán una versión única de la verdad financiera. Como consecuencia, la conciliación puede causar que el conocimiento financiero se retrase y, así, se reduzca el tiempo disponible para tomar decisiones. Para contrarrestar algunas de estas consecuencias, las organizaciones que eligen este camino deben aplicar los mismos principios para el apoyo a la toma de decisiones que facilitan la eficiencia financiera; es decir, estándares de datos y procesos, titularidad de los procesos y plataformas financieras comunes. Además, tienen que desarrollar habilidades analíticas e instaurar la tecnología adecuada para las labores interpretativas, los estándares de datos operativos y los procesos de apoyo a las decisiones.

La búsqueda de eficiencia financiera es un reto importante, independientemente de cuándo se haga. Sin embargo, tratarla primero puede resultar menos difícil. Un DF del sector de telecomunicaciones advirtió: «Dedicar demasiado tiempo a analizar datos erróneos y consolidar datos de varias fuentes nos dejó dos o tres años atrás de nuestros competidores». Tener un punto de vista único de los datos financieros en toda la empresa aumenta la confianza en el conocimiento del negocio y acelera la producción. Las lecciones aprendidas y los métodos utilizados para establecer funciones financieras esenciales eficientes pueden allanar y acelerar la implantación de los mecanismos facilitadores para apoyar el proceso de toma de decisiones.

El camino hacia la eficiencia suele comenzar con un entendimiento común del alcance de las actividades y los servicios prestados por el área de Finanzas, así como los recursos y los costos que las funciones consumen. Esto facilita la identificación y la jerarquización de las oportunidades a largo, mediano y corto plazo, que delinean la visión del área de Finanzas y el modelo de negocio, y la implantación del plan necesario para obtener la aprobación y proceder así con el programa de transformación.

Asesores limitados: desarrollan estándares basados en las prioridades

Los asesores limitados han comenzado a trabajar para convertirse en integradores de valor por medio del desarrollo de capacidades analíticas sólidas. Sin embargo, sus procesos de apoyo a la toma de decisiones se encuentran limitados por la información incoherente e incompleta, y la excesiva conciliación e intervención manual. Debido a que los asesores limitados tienen el peor índice de eficiencia operativa de los cuatro perfiles, la desventaja del área de Finanzas en este ámbito parece típica de una cultura corporativa general que no está particularmente enfocada hacia la eficiencia.

Los asesores limitados necesitan estándares para mejorar la eficiencia. En la práctica es casi imposible proporcionar un análisis oportuno y confiable sin un consenso con respecto a la fuente de los datos. Sin embargo, el objetivo final no es obtener datos estandarizados por sí mismos; los estándares son tan importantes como la información que ayudan a clarificar y las decisiones empresariales que apoyan. Con ese propósito es fundamental entender, primero, los impulsores clave del negocio y los objetivos de gestión del desempeño, para luego evaluar la disponibilidad y la concordancia de los datos subyacentes.

CASO DE ESTUDIO **LG Electronics:** **integración de un líder mundial**

LG Electronics, Inc. (LGE) es un líder en tecnología mundial que factura 45.000 millones de dólares en productos electrónicos de consumo, electrodomésticos y comunicaciones móviles. Hace diez años, la compañía se dio cuenta de que no actuaba como una empresa globalmente integrada. Con el fin de sacar el mejor provecho de su tamaño, LGE comenzó a lanzar importantes iniciativas de transformación en toda la compañía, incluida el área de Finanzas.

El objetivo principal de su iniciativa Finanzas 1.0 fue proporcionar un punto de vista global del desempeño del negocio. Para lograr este objetivo, LGE ejecutó un plan mundial de cuentas y procesos financieros estandarizados para toda la empresa. Finanzas 1.0 incluyó también un sistema común de ERP, que redujo a más de ochenta sistemas contables a una instancia mundial única. Al mismo tiempo, LGE estableció siete centros de servicios compartidos centralizados, alineados con sus oficinas centrales regionales, para manejar mejor la tesorería, los impuestos y las funciones de cierre que, con anterioridad, se llevaban a cabo en ochenta localidades.

Ahora, más integrada mundialmente, el área de Finanzas puede consolidar y cerrar los libros un 66 por ciento más rápidamente. El análisis de rentabilidad mundial, cuya preparación solía tardar seis semanas, ahora se hace en cinco días: una mejora de 83 por ciento. Los costos de mantenimiento del sistema disminuyeron en un 36 por ciento.

Los beneficios de eficiencia financiera son, sin duda, muy importantes. Sin embargo, el área de Finanzas de LGE quiere crear aún más valor, a través de la mejora de sus capacidades para aprovechar el conocimiento del negocio. Recientemente lanzó la iniciativa Finanzas 2.0 que la acerca al negocio con el fin de apoyar la toma de decisiones y ejercer un manejo más activo del riesgo. Las unidades descentralizadas de «finanzas empresariales» proporcionarán análisis y conocimiento, mientras que un centro de servicios compartido mundial integrará el procesamiento de transacciones, con el fin de mejorar la precisión, la velocidad y la integridad de los datos.

Entender estos requisitos del negocio brinda una perspectiva sobre las ventajas en velocidad o precisión percibida de los informes, y orientación sobre cómo se debe manejar la información. Garantizar que los datos se definan adecuadamente puede simplificar y agilizar la automatización de las reglas del negocio, reducir los procesos manuales y entregar resultados más rápidamente.

En lugar de intentar establecer un conjunto global de estándares desde el comienzo, los asesores limitados pueden aumentar la eficiencia de un modo gradual, mientras desarrollan capacidades para aprovechar el conocimiento del negocio en áreas particulares. Al mejorar la eficiencia y el conocimiento al mismo tiempo, función por función, proceso por proceso, los asesores limitados logran progresivamente el impacto completo de los integradores de valor. Por ejemplo, una iniciativa para mejorar el análisis de rentabilidad de la línea de producción podría lograr coherencia en las definiciones de los datos y procesos, y asignar «dueños» para fuentes de datos y procesos importantes.

Operadores disciplinados: desarrollan fuerza analítica

Los operadores disciplinados llevan a cabo su control financiero y las actividades de reporte de manera eficiente y automatizada. Como consecuencia, son proveedores oportunos y confiables de asesoramiento e información financiera. Sin embargo, todavía no han implantado las capacidades necesarias para proporcionar análisis interfuncionales y colaborar con decisiones operativas estratégicas.

Para brindar un mejor conocimiento del negocio los operadores disciplinados deben concentrarse en fortalecer las capacidades analíticas, el conjunto completo de habilidades, los procesos de apoyo a la toma de decisiones, la fuente de los datos y la tecnología analítica. Mientras «se adentran en nuevos territorios», necesitan aplicar la misma disciplina y el rigor que usan en sus operaciones financieras clave.

Los operadores disciplinados, al tratar de identificar un valor mayor para sus compañías, deben tener en cuenta la naturaleza integrada de los procesos de planificación y gestión del desempeño. Tienen la oportunidad de diseñar y ejecutar cuadros de mando integral e indicadores clave, y utilizarlos para impulsar los comportamientos adecuados en toda la empresa. Estas medidas se han convertido en el hilo que une los ciclos de planificación operativa, de portafolio y estratégicos. Desarrollar los objetivos correctos y cerrar las brechas de desempeño

con rapidez y habilidad ayuda a garantizar que la empresa, en su conjunto, ejecute de manera continua su estrategia.

Integradores de valor: siguen mejorando en ambos frentes

A pesar de que los integradores de valor han progresado de manera considerable, en cuanto a la eficiencia financiera y las capacidades para aprovechar el conocimiento del negocio, continuamente mejoran ambas dimensiones. Sus respuestas sugieren un interés creciente en utilizar tecnología para aumentar aún más la precisión de los datos, mejorar la provisión de información y desarrollar una base más rica de información y conocimientos más profundos.

Los integradores de valor están concentrados en desarrollar competencias analíticas. Entienden que progresar en sus capacidades para aprovechar el conocimiento del negocio significa también mantener a tono las habilidades analíticas con nuevos retos y más responsabilidades. Además de mejorar la precisión de sus pronósticos, desarrollan un análisis más avanzado: modelos de predicción y planificación compleja de escenarios. A medida que aumenta su habilidad para anticiparse a los hechos, los integradores de valor deben considerar integrar estas capacidades de predicción a los sistemas operativos para mejorar la capacidad de respuesta en la primera línea del negocio.

¿Cómo responderá usted?

La crisis económica mundial colocó a los DF en una posición central, dándoles el permiso, por no decir la obligación, de desempeñar un papel más amplio en la empresa. Sin embargo, ¿estarán los DF a la altura de estas expectativas? Francamente, ¿pueden darse el lujo de no estarlo?

Para los DF esto no podría ser más imperioso. Como director administrativo de los recursos financieros de la compañía, el DF es responsable de proteger las inversiones y producir el mayor retorno del capital invertido. Estas responsabilidades exigen a una organización de Finanzas brindar controles fuertes, informes a tiempo y precisos, y un asesoramiento sólido sobre los temas financieros.

Estas expectativas reclaman también equipos financieros que puedan extraer información al observar a la empresa de manera horizontal y externa. Deben ser personas influyentes y talentosas, respaldadas por capacidades para analizar y generar modelos avanzados que les permitan hacer recomendaciones, basadas en los hechos, sobre las decisiones más estratégicas que enfrenta la empresa. Las respuestas de más de 1.900 DF de todo el mundo trans-

Preguntas difíciles que hay que tener en cuenta

¿Qué puede hacer el área de Finanzas para atravesar la barrera del procesamiento de transacciones? A partir del estudio mundial CFO 2003, las organizaciones de Finanzas se han estancado: dedican la mitad de su tiempo al procesamiento de transacciones. Con el propósito de hacer frente a esta tendencia, un DF de Estados Unidos le pregunta de forma permanente a su equipo de transacción: «¿Cómo podemos hacer esto sin nadie?».

¿Cómo pueden los DF desarrollar un modelo de negocio ganador que impulse la eficiencia financiera? Por lo general, el costo del área de Finanzas como porcentaje de los ingresos es normalmente de uno a tres por ciento. Las ventajas reales provienen de la flexibilidad, la velocidad operativa y la información confiable que se derivan del análisis integrado y de una versión única de la verdad financiera.

¿Cómo puede el área de Finanzas estandarizar los procesos y los datos de toda una empresa que tiene múltiples (y muchas veces diferentes) negocios? Como un DF de una empresa de productos de consumo manifestó: «No queremos destruir lo que nos hace exitosos, no queremos destruir la estructura. ¿Cómo obtenemos el valor de los estándares sin rendirnos ante la agilidad empresarial?».

miten un mensaje muy claro: las organizaciones mejor dotadas para integrar el valor en la empresa sobresalen en la eficiencia financiera y el conocimiento del negocio. Es la combinación de ambas capacidades lo que hace que la empresa tome decisiones más inteligentes y promueva un mejor desempeño.

Esperamos poder ayudarlos a equipar su organización de Finanzas para un futuro promisorio. Según un DF de Nueva Zelanda: «Es un momento muy emocionante para ser DF». **FI**

Fuente: «El nuevo integrador de valor: conclusiones del estudio mundial de CFO», IBM Corporation 2010.