



El nuevo *Integrador* de Valor

*Conclusiones del
Estudio Mundial
de CFO:
Resumen ejecutivo*

IBM

Resumen ejecutivo

Éste es un resumen del Estudio Mundial de CFO de IBM titulado El nuevo Integrador de Valor.

El informe completo está disponible en ibm.com/ar/cfostudy

Para los directores financieros, la reciente recesión económica global ha sido un evento decisivo, aunque quizá no del modo que cabría prever. Sometidos a una gran presión, los CFOs y sus organizaciones financieras han tenido que resolver problemas urgentes de adquisición de capital, gestión de la liquidez e ingresos. Sin embargo, la volatilidad e incertidumbre también les ha hecho partícipes de las conversaciones que han tenido lugar con más frecuencia en los comités de dirección sobre previsiones, rentabilidad, gestión del riesgo y decisiones estratégicas relacionadas con cadenas de suministro, precios y producción.

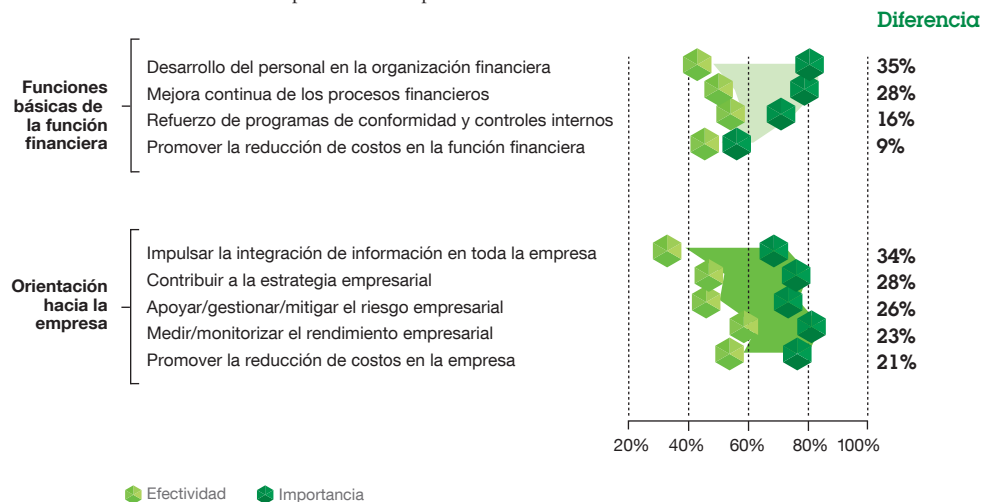
El resultado es que los CFOs ejercen mucha mayor influencia sobre toda la empresa. Nuestro Estudio Mundial de CFO 2010 – basado en las contribuciones de más de 1.900 CFOs y líderes de la función financiera de todo el mundo – confirma este cambio. Por desgracia, nuestros resultados indican que la efectividad de la función financiera es reducida, especialmente en aquellas áreas de responsabilidad e influencia más amplias, en las que el éxito de la compañía depende con frecuencia del asesoramiento del CFO.

Expectativas frente a ejecución: la brecha crece

Aunque la importancia de las funciones básicas financieras no ha disminuido en modo alguno, la atención de los CFOs hacia aspectos que afectan a toda la empresa ha aumentado enormemente. Desde 2005, por ejemplo, la importancia de integrar información creció en más del doble; del mismo modo, la prioridad de la gestión de riesgos empresariales se incrementó un 93%. Sin embargo, más del 45% de los CFOs señalan que sus organizaciones financieras no son efectivas en las áreas de estrategia, integración de información y gestión de oportunidades y riesgos. En un momento en el que las expectativas aumentan más rápidamente que la efectividad, la función financiera tiene ante sí un gran reto con respecto a la ejecución.

Figura 1 La eficacia pierde frente a la importancia.

La función financiera muestra diferencias sustanciales en general, pero especialmente en actividades críticas para toda la empresa.



El efecto multiplicador: eficacia y conocimiento

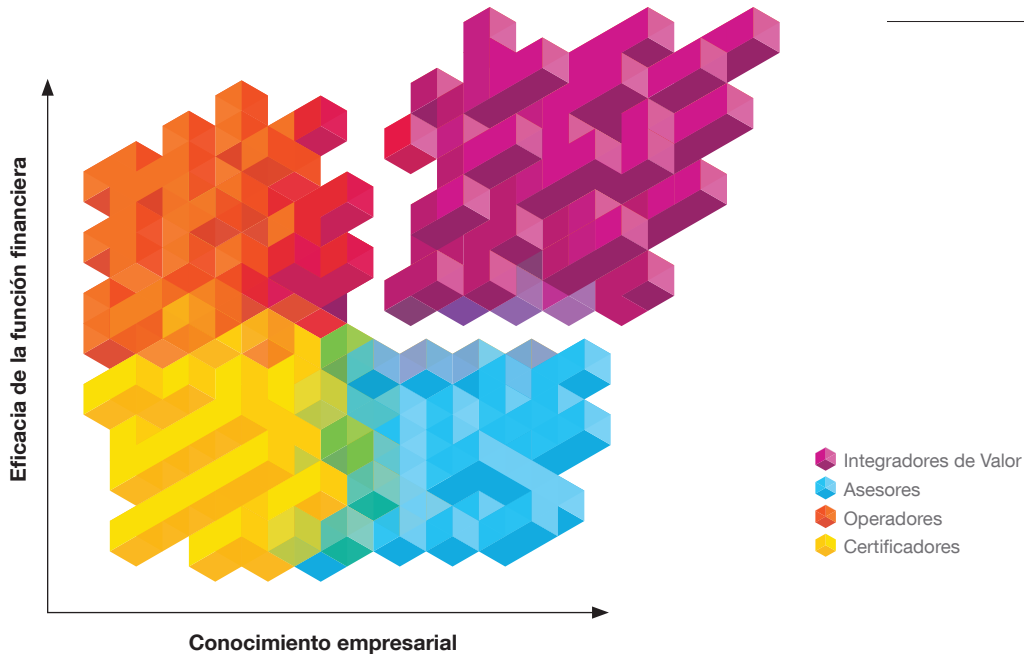
Sin embargo, un grupo de organizaciones financieras con una combinación particular de capacidades destaca con respecto a las compañías de su entorno. Estas organizaciones – a las que denominamos Integradores de Valor – son más eficaces en dos capacidades primarias estrechamente asociadas con un rendimiento excepcional:

La eficacia de la función financiera: el grado de estandarización de procesos y datos financieros.¹

El conocimiento empresarial: el nivel de madurez del talento, tecnología y capacidades analíticas del área financiera dedicadas a promover la optimización, la planificación y el conocimiento predictivo.²

El mundo en el que el CFO vive actualmente es diferente: los conocimientos técnicos sobre contabilidad ya no son tan importantes. La función financiera debe aproximarse a la empresa y asociarse con ella para alcanzar objetivos. También debe tener la suficiente confianza en sí misma como para cuestionar el proceso de adopción de decisiones.”

Paul Whelan, CFO, Telefónica O2 Irlanda



No es coincidencia, por lo tanto, que los Integradores de Valor sean más eficaces en las nueve dimensiones de la agenda de la función financiera, con importantes ventajas a la hora de gestionar el riesgo empresarial, medir y monitorizar el rendimiento empresarial y promover el conocimiento partiendo de la información integrada en sus empresas y gobiernos.

Figura 2 Los Integradores de Valor tienen mejor rendimiento en toda la agenda financiera. Muestran una ventaja considerable en integración de la información y gestión del riesgo.



También son mejores a la hora de gestionar la incertidumbre. El 75% indica que sus firmas se anticipan y responden mejor ante los factores externos frente al 62% de asesores y el 56% de operadores, y en cada una de las medidas financieras examinadas – incluyendo balances, pérdidas y ganancias y liquidez – las empresas de los Integradores de Valor superaban a las demás.

El conocimiento genera valor

Con las capacidades analíticas adecuadas, que abarcan procesos, tecnología y talento, el área financiera puede convertir la actual abundancia de información financiera y operativa en conocimientos empresariales y contribuir a generar un importante valor para la empresa. Según nuestro estudio, tres factores principales demostraron tener la máxima influencia para posibilitar el conocimiento empresarial:

Estándares para datos no financieros: para crear conocimientos fiables es necesario definir y capturar datos, tanto financieros como de otra clase, de modo uniforme para todas las unidades de negocio.

Producción automática de parámetros clave: la automatización ofrece información vital más rápidamente a los responsables de adoptar decisiones, lo que les proporciona más tiempo para analizarla, investigarla y actuar. Además, impone estándares y uniformidad gracias a la aplicación sistemática de las reglas de la empresa en datos y cálculos, haciendo posible obtener una sola versión de la “verdad”.

Habilidades de análisis empresarial: la función financiera necesita empleados con los conocimientos comerciales y analíticos que se precisan para interpretar resultados y desarrollar un asesoramiento relevante, pero también sólidas habilidades interpersonales para comunicar recomendaciones e influir de modo efectivo en las decisiones empresariales.

“El análisis empresarial es una de nuestras iniciativas más importantes. Debemos contar con el personal y las herramientas adecuadas y colaborar estrechamente con la empresa.”

Mike Newman, CFO, Office Depot

¿Cuál es la precisión de sus previsiones críticas, como la demanda de los clientes y el costo por unidad? ¿Cuánto tiempo dedica a debatir la validez de los análisis en lugar de discutir sus implicaciones y actuar?

¿Qué seguridad tiene de que su firma presta atención a los parámetros empresariales correctos, aquéllos que realmente impulsan el rendimiento de su empresa?

¿Su organización dispone de personas con suficientes habilidades analíticas?

¿De dónde debería provenir este talento? ¿Qué procesos de apoyo a las decisiones deben ser centralizados y cuáles deberían distribuirse entre las unidades de negocio?

“Podemos anticiparnos y responder eficazmente porque contamos con una base. La función financiera forma parte de la empresa y es un departamento de largo alcance, lo que permite mejorar los procesos en su totalidad y garantizar su integridad y control.”

Iain Macdonald, Group Deputy CFO, BP

La eficacia como punto de partida

Instintivamente, los líderes del área financiera coinciden en que los estándares pueden mejorar la eficacia. Pero pocos de ellos los han implantado en la empresa. Nuestros resultados revelan tres prácticas que aceleran la adopción de estándares:

Propiedad de procesos: asignar responsabilidades en toda la compañía para procesos específicos promueve la integración y coherencia global, simplificando y estandarizando las actividades, eliminando el trabajo duplicado y reduciendo los errores.

Contabilidad común y aplicaciones estándar para transacciones contables: comenzar a utilizar sistemas comunes abre una ventana de oportunidad para unificar estándares de procesos y datos en toda la organización financiera.

Modelos alternativos de prestación de servicios: el uso de centros de servicios compartidos o la externalización para el procesamiento de transacciones financieras permite a las empresas promover la adopción de estándares.

Desde 2003, las organizaciones financieras han continuado dedicando la mitad de su tiempo al procesamiento de transacciones. ¿Qué pueden hacer para franquear esta barrera?

¿Cómo puede el área financiera estandarizar procesos y datos en una compañía que tiene múltiples empresas, en ocasiones muy diferentes?

¿Cómo pueden los CFOs construir un argumento irrefutable para promover la eficacia en el área financiera?

“Lo que hace que las compañías se destaquen es la capacidad de utilizar análisis en la totalidad del modelo empresarial. Una mayor transparencia de un extremo al otro de la empresa es fundamental.”

Dennis Hickey, VP - Corporate Controller,
Colgate Palmolive

Convertirse en un Integrador de Valor

Las respuestas de más de 1.900 CFOs de todo el mundo no dejan lugar a dudas: las organizaciones mejor situadas para integrar valor a nivel empresarial superan a las demás en la eficacia de su área financiera y en conocimiento empresarial.

Para obtener más información, envíe un e-mail a smart@ar.ibm.com o ingrese en ibm.com/ar/cfostudy

El mejor socio para un mundo en transformación

En IBM colaboramos con nuestros clientes, combinando conocimientos empresariales, investigación avanzada y tecnología para proporcionarles una ventaja decisiva en el entorno actual, en rápida transformación. Ayudamos a convertir las estrategias en acción a través de nuestro enfoque integrado del diseño y ejecución empresarial. Con experiencia en 17 sectores y capacidades globales repartidas en 170 países, podemos ayudar al cliente a anticiparse a los cambios y beneficiarse de las nuevas oportunidades.

Acerca del IBM Institute for Business Value

El IBM Institute for Business Value, parte de IBM Global Business Services, desarrolla información estratégica relacionada con cuestiones críticas que afectan a sectores específicos o a múltiples sectores y destinada a la alta dirección de las empresas. El presente **Estudio Mundial de CFO** forma parte de nuestra C-Suite Study Series.



© Copyright IBM Corporation 2010

IBM Global Business Services
Route 100
Somers, NY 10589
EE.UU.

Producido en Estados Unidos de América
Marzo 2010
Todos los derechos reservados

IBM, el logo IBM e ibm.com son marcas comerciales o marcas registradas de International Business Machines Corporation tanto en los Estados Unidos como en otros países. Si éstos u otros términos registrados de IBM están acompañados la primera vez que aparecen por el símbolo de marca registrada (@ o TM), esto indica que son marcas registradas en EEUU o de propiedad legal de IBM en el momento de publicar esta información. Dichas marcas registradas también pueden estar registradas o ser propiedad legal de IBM en otros países. Existe una lista actualizada de marcas registradas de IBM en la Web, en el apartado "Copyright and trademark information" de ibm.com/legal/copytrade.shtml

Otros nombres de empresas, productos o servicios pueden ser marcas registradas o de servicio de terceros.

Las referencias hechas en esta publicación a productos o servicios de IBM no implican que IBM tenga intención de comercializarlos en todos los países en los que opera.

Notas

- 1 Los criterios utilizados para definir el eje de eficacia de la función financiera se determinaron correlacionando estadísticamente el rendimiento financiero y las respuestas a la encuesta. Dichos criterios incluyen: plan de cuentas financieras estándar, procesos comunes financieros, definiciones de datos y governance comunes en finanzas y filosofía corporativa sobre estándares de información para toda la compañía. La alta eficacia se definió como la adopción de estándares en toda la empresa (para el plan de cuentas, procesos y datos) entre más del 50% de la organización, así como estándares de información recomendados u obligatorios en toda la empresa.
- 2 Los criterios empleados para definir el eje del conocimiento empresarial se determinaron mediante la correlación estadística del rendimiento financiero y las respuestas de la encuesta. Estos incluyen: confianza en la planificación operativa y la capacidad analítica de previsión, eficacia del desarrollo del personal financiero y el grado de uniformidad de las plataformas de planificación. Un conocimiento empresarial sólido se define como una planificación operativa y previsión satisfactorias, gran eficacia en el desarrollo del personal del área financiera y un despliegue significativo de una plataforma de planificación común.