



El CFO estratégico

Por qué la transformación de las finanzas
impulsa el valor empresarial

Resumen ejecutivo

Los CFO tienen que cambiar si quieren tener éxito. Las organizaciones financieras ya no pueden ser simplemente guardianas de fondos y gestoras de presupuestos. El entorno empresarial actual exige una transformación de las finanzas, donde el papel de las finanzas evolucione de la actividad reaccionaria y transaccional a otra generadora de valor y a la participación estratégica. La transformación de las finanzas incorpora los conocimientos financieros en cada área de la empresa, lo cual permite que esos conocimientos guíen las decisiones estratégicas de la empresa en general y asignen recursos de forma más eficaz.

La investigación del IBM Institute for Business Value ha identificado cinco factores que en conjunto hacen que la transformación de las finanzas sea posible:

- Enfocar las finanzas en el desarrollo y la ejecución de la estrategia
- Alinear los procesos empresariales para que respalden la agilidad e impulsen los resultados empresariales
- Colocar datos diversos en el núcleo de las operaciones financieras
- Redefinir y liberar el potencial de la fuerza laboral y la cultura
- Combinar las tecnologías para respaldar flujos de trabajo inteligentes

Las empresas que adoptan estos factores son entre 3 y 4 veces más eficaces a la hora de desarrollar y ejecutar su estrategia. Esta eficacia tiene beneficios que pueden medirse. Cuando las empresas fomentaron el enfoque estratégico y alinearon las funciones financieras con la misión de la empresa observaron un crecimiento de los ingresos del 49 % y un crecimiento del EBITDA que se multiplicó por 20 durante un periodo de 5 años.³

La transformación de una organización financiera también abre la puerta a nuevas prestaciones que van más allá del crecimiento de los ingresos. Los conocimientos financieros en la elaboración de informes y la evaluación de valor pueden aplicarse a tipos nuevos de datos no financieros y nuevos requisitos, como la elaboración de informes de sostenibilidad. Donde hubo antes una carga normativa opaca, las finanzas transformadas pueden ver las partes integrantes y la ruta hacia la maximización de valor.

La transformación de las finanzas puede ser compleja y desafiante, pero los beneficios son claros. Un socio con experiencia relevante y competencias esenciales puede ayudar a asegurarse de que logre esos beneficios.



Monica Proothi

Monica Proothi
Socia y directora de transformación financiera mundial
IBM Consulting

Índice

04	Introducción
05	El impacto de la transformación de las finanzas
06	Cinco factores que hacen que la transformación de las finanzas sea posible
07	1. Estrategia: el nuevo enfoque para finanzas
08	2. Procesos: respaldar la agilidad de la organización
09	3. Datos: aumentar la conectividad y respaldar la centralidad
10	4. Personas: redefinir el talento y la cultura
11	5. Tecnologías: desarrollar flujos de trabajo inteligentes
12	La transformación de las finanzas aporta rigor y valor a la elaboración de informes de sostenibilidad
13	Cómo hacer realidad la transformación de las finanzas
14	Próximos pasos

Introducción

Los directores de finanzas o CFO hace mucho que son asesores de confianza y la voz de la razón dentro de las empresas, dado que evalúan el balance de forma objetiva. Pero en un mundo pospandemia con alta inflación y crisis en las cadenas de suministro, los CFO se enfrentan a nuevos desafíos: desorganización en el mercado e incertidumbre geopolítica, competencia más dura y fuerzas del mercado mayores, demandas cambiantes en la fuerza laboral, avances tecnológicos más rápidos y conectividad en tiempo real.

Para superar estos desafíos, la organización financiera debe tornarse más estratégica y receptiva, y la función del CFO debe evolucionar. Los CFO ahora deben convertirse en administradores de la estrategia, con un enfoque completamente centrado en aumentar la eficiencia operativa de su empresa. En este contexto, eficiencia no significa simplemente recortar costes; implica obtener el mejor rendimiento de los recursos en los que invierte. Tener una eficiencia verdadera en toda la empresa requiere un entendimiento integrado del valor de las operaciones empresariales. Allí es donde los CFO modernos pueden desempeñar una función importante y elevada.

Los CFO son una parte integral de la preparación y la capacidad de la empresa de implementar los esfuerzos esenciales de transformación. Por eso es que los directores generales o CEO de todo el mundo ven a los CFO como el socio más crucial en los próximos 2 o 3 años.¹ Para participar como socios estratégicos, los CFO deben cambiar su foco y pasar de evaluar posiciones financieras a impulsar resultados empresariales. Debido a que participan en esfuerzos interfuncionales, los CFO tienen la combinación óptima de oportunidad y capacidad para liderar las iniciativas de transformación y guiar la toma de mejores decisiones para las finanzas y para la empresa en general. Para alcanzar todas estas metas, los CFO y otros profesionales de las finanzas deben adoptar una nueva forma de pensar con respecto al papel de las finanzas: la mentalidad de la transformación.



El impacto de la transformación de las finanzas

A través de la transformación, las finanzas evolucionan de un modelo reaccionario y transaccional a otro relacional y generador de valor, y la participación estratégica. Las finanzas impregnan cada aspecto de las operaciones de la empresa, así que los cambios en las finanzas afectan a toda la empresa. Una organización financiera transformada integra la aportación estratégica del CFO para que la empresa esté más integrada y tenga más capacidad de respuesta, que sea una empresa en la que los nuevos requisitos se puedan cumplir con soluciones optimizadas, se conozca con claridad el valor a largo plazo para la empresa de cada inversión y toda la plantilla cuente con herramientas y motivación para colaborar.

No existe una única vía hacia la transformación de las finanzas, ya que las prioridades varían según el sector y la empresa y cambian con el transcurso del tiempo. Por ejemplo, en la actualidad, las empresas de software quizás estén centradas en las soluciones tecnológicas, como el aumento de la productividad mediante el uso de la automatización para combinar funciones. Las empresas de venta minorista o bienes de consumo envasados tal vez estén más interesadas en la retención de los empleados y la formación sobre nuevas formas de trabajo. Las empresas de sectores altamente especializados y regulados, como banca y energía, a menudo tienen funciones financieras que son específicas del sector, como el cumplimiento normativo o la elaboración de informes sobre las cadenas de valor de los hidrocarburos, por lo cual sus soluciones estarán esencialmente más personalizadas.

En cada caso, la transformación de las finanzas eficaz involucra un foco estratégico en los procesos, los datos, las personas y las tecnologías que impulsan las operaciones de la empresa. Una [encuesta de directores de finanzas](#) realizada hace poco por el IBM Institute for Business

Value halló que, combinados, estos cinco factores pueden “extender drásticamente el alcance y el impacto de las finanzas para obtener resultados de eficiencia y efectividad”. Los líderes financieros que usan estos factores “informan de una reducción del 8 % en el coste de las finanzas como porcentaje de los ingresos e indican que son 3 o 4 veces más eficaces en cuanto al desarrollo y la ejecución de una estrategia”.² Este aumento en la eficiencia y la ejecución estratégica solo es parte de la historia; el valor real de la transformación de las finanzas proviene de su impacto en los resultados empresariales más complejos, como el aumento de los ingresos, el incremento de la rentabilidad y la reducción del valor en riesgo. Pero para lograr estos resultados, es esencial adoptar los cinco factores en conjunto. Si comprende la importancia de cada factor, puede posicionar a su empresa para una transformación de las finanzas exitosa.

Cinco factores que hacen que la transformación de las finanzas sea posible

La estrategia, los procesos, las personas, las tecnologías y los datos correctos ayudan a conectar los conocimientos financieros con la excelencia operativa, lo cual impulsa la transformación para la organización financiera y, a la larga, para toda la empresa.



1. Estrategia: el nuevo enfoque para finanzas

Los CFO deben cultivar un enfoque totalmente centrado en desarrollar y ejecutar la estrategia de la empresa. El papel de las finanzas debería ser colaborar estrechamente con los ejecutivos de alto nivel y asegurar la rendición de cuentas mediante la determinación del valor de cada inversión propuesta.

La transformación de las finanzas brinda la oportunidad de que haya una conexión más rigurosa entre las metas estratégicas existentes de la empresa y la perspectiva del valor del día a día que pueden proporcionar las finanzas. Esta conexión implica aplicar conceptos financieros para determinar la mejor forma de alcanzar las metas estratégicas existentes e incorporar al CFO en la tarea de dar forma a los futuros cambios en esas metas. Después de todo, hay un cálculo del coste y el valor por cada decisión estratégica, y las finanzas están en la posición óptima para hacer estas determinaciones. Los profesionales de las finanzas pueden asegurar la rendición de cuentas cuando están muy involucrados en la formación de la estrategia, en lugar de implementar simplemente las decisiones que tomaron otras personas. Y, por supuesto, cuando la empresa está desarrollando la estrategia, mantener una colaboración estrecha con la organización financiera puede garantizar que la estrategia que se obtenga como resultado sea tanto eficiente como alcanzable.

El foco estratégico también puede significar deshacerse del trabajo transaccional que no añade valor. Si la competencia principal de la empresa está en otro lugar (y para la mayoría de las empresas, las finanzas no son su principal negocio), ¿por qué debería desarrollar y mantener expertos internos en transacciones financieras de bajo valor? Esta idea es análoga a lo que las empresas ya han logrado con la tecnología de IA. La mayoría de las empresas que desean beneficiarse de la información que proporciona la IA no desarrollan soluciones de IA internas. Usar una solución como servicio puede ser más rentable y simplemente más eficaz en general. Este mismo argumento se aplica a las finanzas. El foco estratégico permite que la empresa alinee mejor sus funciones de finanzas con la misión de la empresa. Las que lograron esta alineación presentaron un aumento del 49 % en los ingresos y un crecimiento del EBITDA 20 veces superior al de sus homólogos durante periodo de 5 años.³

Estos beneficios cuantificables surgen de aplicar la perspectiva financiera a diversas acciones estratégicas que debe realizar la empresa. A continuación, recogemos algunos ejemplos:

- **Evaluación de nuevos modelos comerciales**

Las empresas están considerando constantemente nuevas fuentes de ingresos y nuevos canales, como el digital, nuevos acuerdos de fijación de precios y otros. Las finanzas pueden contribuir con el análisis de múltiples escenarios y recomendar qué modelos ofrecerían la máxima rentabilidad.

- **Evaluación de fusiones y adquisiciones**

Las empresas que buscan crecimiento quizás deseen adquirir otras empresas; las finanzas pueden proporcionar asesoramiento en valoración y modelos complejos.

- **Optimización de las cadenas de suministro**

Las empresas que exploran opciones más flexibles para el abastecimiento y la contratación necesitan evaluaciones del coste y la rentabilidad previstos de cada opción; las finanzas están bien posicionadas para proporcionar esta información.

Para ver otra perspectiva sobre el valor de las finanzas estratégicas, contemple cómo una desconexión entre finanzas y estrategia puede generar complicaciones graves. Tomemos como ejemplo a una gran empresa de venta minorista que se comprometió públicamente a informar sobre la rentabilidad de cada SKU individual. No obstante, a la hora de adquirir un nuevo sistema de ERP, no incluyeron las finanzas, ni consideraron ese requisito ni obtuvieron esa capacidad. Si finanzas hubiera participado en la alineación de la estrategia con la oficina del director de información (CIO) y compras, podrían haberse asegurado de que las mejoras técnicas de la empresa respaldaran la estrategia a largo plazo. En su lugar, solo se les pidió que emitieran un cheque. Independientemente del precio de ese nuevo sistema de ERP, a la larga no tuvo un buen valor porque el desembolso no respaldaba los planes estratégicos de la empresa y los compromisos públicos.



2. Procesos: respaldar la agilidad de la organización

Aplicar mejores procesos permite una estructura empresarial más horizontal, más rápida y más flexible: los cimientos de la agilidad de la organización. Con un gobierno adecuado que use las economías de escala y cualificación, la agilidad lleva a una toma de decisiones más rápida y a una mayor capacidad para respaldar los cambios en el modelo de negocio.

Independientemente de las iniciativas de transformación, la organización financiera típica sigue siendo responsable de los procesos clave, que incluyen desde la factura hasta el cobro, desde la factura hasta el pago, desde el registro hasta el informe y desde el plan hasta el conocimiento, así como servicios especializados, como la nómina, la estrategia fiscal y la gestión de la conformidad. Pero en muchos casos, las empresas han tenido dificultades para identificar estos procesos integrales porque los equipos de finanzas tradicionalmente han estado organizados en silos con una visión muy acotada de su ámbito de incumbencia y misión. Lograr que cada uno de estos procesos funcione con eficiencia es importante, pero la transformación de las finanzas implica ir un paso más allá. La transformación mejora los procesos, los hace más dinámicos, eficaces y colaborativos, con lo cual aumenta la agilidad.

La eficiencia de la agilidad

Al eliminar la duplicación de los esfuerzos, descargar el trabajo transaccional e implementar procesos ágiles, el área de finanzas de IBM ahorró un 35 % durante el transcurso de 18 meses.⁴ Estos ahorros se lograron sin una excesiva externalización; simplemente se integró al área de finanzas en equipos multidisciplinarios. Este ejemplo demuestra cómo las prácticas ágiles pueden ofrecer ahorros significativos. Otro resultado de esta agilidad es un aumento en la eficiencia, debido a que las cargas de trabajo están más equilibradas y se pierde menos tiempo esperando, además de tener una mejor capacidad para responder a las interrupciones.

La transformación es necesaria porque el hecho de simplemente adoptar los métodos de flujo de trabajo ágiles, como implementaciones Sprint y las reuniones de pie, no permitirá lograr la agilidad de la organización. La agilidad debe predicarse con prácticas de liderazgo eficaces, como una organización financiera con funciones selectas organizadas en grupos interdisciplinarios.

Por ejemplo, una organización tradicional de planificación, previsión y elaboración de presupuesto quizás tenga un gerente de la unidad de negocios, un coordinador de previsiones, un coordinador de planes, un analista de ingresos, un analista de gastos y un analista de consolidación. El método de finanzas ágiles sería organizar este equipo dividido para convertirlo en un solo grupo, con un líder, miembros y apoyo analítico. El grupo recibiría formación en todas las actividades relevantes (como previsión, plan, ingresos y gastos), lo cual permitirá distribuir equilibradamente la carga de trabajo y respaldar con mayor solidez una toma rápida de decisiones.

La agilidad también aumenta si se usa un modelo operativo dinámico, que centralice el trabajo transaccional en servicios compartidos y centros especializados correspondientes a las funciones, como datos y análisis. El método de prestación de servicios, ya sea operados por la empresa o externalizados, debería respaldar las estrategias de la organización financiera y corporativa y lograr el equilibrio correcto entre eficiencia y efectividad. A medida que las empresas adoptan nuevos modelos de negocios que se centran en los servicios y la experiencia de los clientes, la organización financiera debe adaptarse a los diferentes flujos de ingresos, generadores de costes y valor empresarial derivado del tratamiento contable correspondiente. Los procesos sólidos, las prácticas ágiles y los modelos operativos dinámicos respaldan estos nuevos modelos de negocios y permiten que las finanzas tengan constantemente su puesto en la mesa donde se toman las decisiones y que sigan siendo relevantes para el crecimiento empresarial.

Con procesos ágiles y mejorados, la empresa puede realizar acciones más rápidas (como ofrecer nuevos productos y servicios o realizar adquisiciones o ventas) sabiendo que contarán con el respaldo de una elaboración de informes y operaciones financieras sistemáticas y sólidas.

3. Datos: aumentar la conectividad y respaldar la centralidad

La centralidad de los datos hace que sea más fácil acceder, integrar y evaluar los datos, con lo cual se crean a la larga nuevas fuentes de valor.

Las empresas tradicionalmente gestionan cuatro pilares de datos: empleados, clientes, productos y finanzas. Además, las empresas están experimentando una exclusión de big data. Los nuevos modelos de negocio digitales y las nuevas tecnologías, como el Internet de las cosas (IoT), están impulsando una ola completamente nueva de tipos de datos externos de alto volumen. Estos pueden incluir datos de mercados, indicadores económicos, conjuntos de datos de socios, redes sociales, datos de sensores de recursos y mucho más. Debido a esta proliferación de los datos, la organización financiera tiene una posición única de responsabilidad y oportunidad. Puede aprovechar amplias cantidades de datos, no solo los financieros, para extraer conclusiones y generar valor para la empresa.

Por estos motivos, en una empresa transformada, el CFO debería liderar o, como mínimo, ser una de las principales partes interesadas en la estrategia de datos de la empresa. El CFO tiene una comprensión más fundamentada del valor de los datos de los clientes y proveedores, además de que entiende qué otros datos hay disponibles para poder aprovechar toda la información relevante con el fin de recomendar decisiones. La centralidad de los datos implica una apuesta de “almacén de datos” (data mart) con respecto a sus datos: siempre y cuando haya un gobierno adecuado y permisos de acceso implementados, cada empleado debería poder acceder a los datos que desee y analizarlos, independientemente de su formato o lugar de almacenamiento. Sin embargo, este enfoque de escoger sus propios datos solo puede funcionar si la organización financiera es capaz de demostrar el valor de usar los datos de estas nuevas formas.

La centralidad de los datos amplía el alcance y el valor del modelado porque coloca datos diversos en el núcleo de las decisiones. La función del liderazgo de datos ha explotado en la última década, ya que los datos se han tornado un elemento más central para más tipos de operaciones empresariales. Pero hasta hace poco el modelado había sido mayormente reactivo, se hacía en respuesta a las presiones del mercado y para respaldar el cumplimiento. Ahora, las empresas que se centran en los datos tienen la oportunidad de usar el modelado de forma proactiva, para formular estrategias y predecir cómo pueden monetizar los datos que ya tienen y, así, obtener valor mediante la combinación de las fuentes de datos de formas nuevas e innovadoras.

La centralidad de los datos también puede extender conocimientos a áreas como la gestión de riesgos. Por ejemplo, IBM desarrolló una plataforma de información sobre los riesgos de las operaciones que incorpora datos meteorológicos para analizar los desastres relacionados con las condiciones meteorológicas y predecir la exposición a riesgos.

Esta prestación se desarrolló internamente para hacer frente a los desafíos de la cadena de suministro y, posteriormente, se puso a disposición de organizaciones sin fines de lucro y clientes externos. En este ejemplo, la oficina del director de datos global y la organización financiera de IBM fueron capaces de fomentar un uso estratégico de los datos para ayudar a minimizar el riesgo, colaborar en las labores de socorro en caso de catástrofe y, a la larga, monetizar estos conocimientos al ponerlos a disposición de los clientes para su beneficio.

La lista de posibles aplicaciones de los datos es extensa. La cuestión principal de la centralidad de los datos es que estos son una herramienta que permiten cada uno de los avances que podría querer realizar su empresa. Sus datos y los conocimientos que obtiene a partir de ellos son propios: un socio de transformación simplemente debería ayudarle a hacer que esos datos estén disponibles, sean visibles, estén regulados, sean fiables y estén conectados para que sus empleados y partes interesadas puedan acceder a la información que necesitan para obtener nuevos conocimientos. Las organizaciones financieras están bien posicionadas para certificar el impacto empresarial del trabajo de los datos y validar el valor de esos datos, con lo cual encabezarían la transformación de los datos para toda la empresa.

4. Personas: redefinir el talento y la cultura

El CFO debe aplicar el razonamiento estratégico para retener el talento, posibilitar el crecimiento profesional y mejorar las prestaciones y habilidades internas. Todos estos pasos son necesarios para darle a su personal de finanzas las herramientas para realizar funciones nuevas y en constante evolución.

Para hacer que estos cambios sean sostenibles, las empresas deben fomentar una cultura de crecimiento que se centre en la experiencia de los empleados, la innovación, el coaching y el apoyo. Esta cultura crea un entorno que atrae y retiene a los mejores talentos de forma constante. Los profesionales de las finanzas actuales tienen que saber más que solo contabilidad. Tienen que estar familiarizados con la ciencia de datos, las técnicas de asesoramiento, el desarrollo de relaciones y la influencia de la trayectoria de la empresa, además de que deberían ser diferentes en cuanto a sus antecedentes y perfiles de formación y experiencia. Para captar a este tipo de profesionales, la organización financiera transformada debería ofrecer una carrera profesional clara, transparente y acelerada. A medida que las organizaciones de finanzas modernizan sus programas de talento, la diversidad, la equidad y la inclusión deberían contemplarse para acceder a todos los grupos de talentos disponibles y cualificados. Para retenerlos, la organización debería concentrarse en equiparlos para el futuro: darles la formación necesaria y replantear la carrera profesional en finanzas en términos de ayudar a alcanzar las metas estratégicas de la empresa.

Tener una organización de finanzas transformada implica una experiencia muy diferente para los profesionales de finanzas. En lugar del estereotipo de la conciliación manual de hojas de cálculo y el foco acotado, el profesional de las finanzas puede anticipar que tendrá que ver con soluciones automatizadas y entendimiento integrado. Ayudará a revelar la posición financiera de la empresa y a predecir cómo cada iniciativa nueva puede afectarle y darle forma a su crecimiento a largo plazo. Todos estos factores hacen que las finanzas sean una profesión mucho más atractiva para la siguiente generación de profesionales con talento.

Por último, una cultura de finanzas transformada proporciona un entorno que se centra en el crecimiento personal, la responsabilidad y el fomento de la innovación. Respalda la experimentación con nuevas formas de trabajar, como la forma ágil, y alienta la implementación de ideas de mejora rápida con el método de “fallo rápido” (fail fast). Se espera que los líderes ofrezcan coaching y tutorías para ayudar a desarrollar el crecimiento y las aspiraciones profesionales de los empleados. Se alienta, incentiva y recompensa la colaboración constante en las prácticas principales y las mejores formas de trabajar. Esta cultura ayudará a generar resiliencia durante periodos difíciles y mitigar las barreras de rendimiento. Sin una cultura sólida, será muy difícil, o incluso imposible, lograr la visión y las metas de la organización financiera. Para evitar esta dificultad, el CFO debería proporcionar un apoyo visible al programa. Este apoyo incluye enfatizar los beneficios personales de las nuevas formas de trabajo y orientar a los líderes de gestión de cambios para que creen una red de defensores de los cambios internos para que respalden el programa y expliquen sus ventajas.



5. Tecnologías: desarrollar flujos de trabajo inteligentes

Las tecnologías, como el análisis avanzado, la automatización de plataformas y el machine learning, pueden aplicarse para mejorar los flujos de trabajo de finanzas. En áreas donde el trabajo es repetitivo y requiere una habilidad menos analítica, las tecnologías de automatización, incluida la automatización de procesos robóticos, ya han demostrado beneficios significativos. Pero a medida que los CFO buscan ampliar el uso de los flujos de trabajo digitales y la automatización en áreas de finanzas más complejas, estas tecnologías tradicionales se han topado con varias limitaciones. Los procesos como el cierre de fin de mes, la consolidación y planificación financieras y el análisis requieren interacción humana, un alto grado de variabilidad y la capacidad de gestionar múltiples excepciones.

Aquí es donde se necesitan las tecnologías de nueva generación, que incluyen blockchain, IA y análisis predictivo. Las plataformas digitales que usan estas tecnologías más avanzadas se denominan “flujos de trabajo inteligentes”, que simplifican la experiencia de los usuarios de contabilidad y finanzas. Los flujos de trabajo inteligentes para la gestión y planificación financieras son un tema popular; el 85 % de las organizaciones están invirtiendo actualmente en estos o planean invertir dentro de poco.⁵ Estas tecnologías emergentes les dan a los CFO la oportunidad única de liderar la transformación del proceso empresarial integral, lo cual es crucial para lograr que toda la empresa lo acepte.

La última generación de tecnologías financieras requiere que la TI colabore con finanzas proporcionando lo último en compatibilidad de infraestructuras y aplicaciones: multicloud híbrido para las aplicaciones financieras existentes, ERP en cloud para los libros mayores principales, una arquitectura de data fabric y plataformas de minería de procesos.

- El **multicloud híbrido** es la infraestructura y el entorno de aplicaciones, la combinación de recursos locales y en cloud de múltiples proveedores.
- Las **ERP en cloud** son la última generación de plataformas empresariales de finanzas, que aportan estandarización y agilidad.
- El **data fabric** es un enfoque flexible de la arquitectura de datos. Consta de conexiones que simplifican el acceso a los datos, otorgan y controlan el acceso de los usuarios y fomentan el consumo generalizado de los datos, con lo cual permiten la gestión integral de los datos, su gobierno y seguridad. Un [data fabric](#) coordina todas las prestaciones que permiten tener una sola fuente de datos verídicos para toda la empresa.
- Las **plataformas de minería de procesos** permiten que la organización financiera extraiga conocimientos de datos de aplicaciones, examine los procesos empresariales existentes, entienda su valor y establezca objetivos alcanzables para incrementar ese valor.

Estas tecnologías respaldan la transformación de las finanzas. No obstante, el valor de cualquier tecnología nueva se puede perder si no se combina con compromiso y una mentalidad adecuada en las personas que la usan. Piense en esta situación común: una empresa grande instala un nuevo sistema de registro que respalda los nuevos usos de datos y las conciliaciones automáticas. No obstante, los usuarios ven este nuevo sistema meramente como una actualización de software, vuelven a las hojas de cálculo y a las formas de trabajo antiguas y se pierden la oportunidad de la transformación. De igual forma, un nuevo sistema de análisis avanzado que genera previsiones de ingresos más precisas proporciona un escaso beneficio si el equipo de ventas se niega a usar las nuevas previsiones porque sus bonificaciones están vinculadas con las proyecciones que el equipo realiza internamente.

Los flujos de trabajo inteligentes ayudan a respaldar la estrategia de la empresa y abren la puerta a la agilidad de la organización. Estos se basan en cimientos sólidos de datos y redefinen la función para el talento, y su impacto puede ser drástico. Cuando IBM completó un ejercicio de flujo de trabajo inteligente a nivel interno, identificó 121 procesos integrales y proporcionó un promedio de mejora del 70 % en la duración del ciclo.⁴

Si la organización financiera está involucrada en el diseño de estos flujos de trabajo mejorados, tiene la visión y la habilidad de configurar cuáles deberían ser los KPI relevantes e identificar los procesos que proporcionarán el mayor valor para la estrategia global de la empresa.

IA, automatización, análisis avanzado, multicloud híbrido, data fabric y minería de procesos, ninguna de estas tecnologías o prestaciones puede funcionar apenas se instaura; su valor proviene de cómo se aplican. En conjunto, estas tecnologías pueden incrementar la comprensión en tiempo real de las actividades de la empresa e iluminar los pasos concretos para la mejora. Es una función para la cual la organización financiera resulta especialmente adecuada.

Ahorrar mediante la automatización
Internamente, IBM Finance ahorró 27 millones de dólares al automatizar los procesos de preparación de metadatos que son susceptibles a errores y por lo general implican mucha mano de obra. La oficina del director de datos global de IBM e IBM Consulting™ desarrollaron modelos de deep learning para este trabajo; desde entonces, se incorporó a IBM® Cloud Pak for Data y está disponible para los clientes.⁶

La transformación de las finanzas aporta rigor y valor a la elaboración de informes de sostenibilidad

Cuando estos cinco factores se combinan, la organización financiera transformada puede ser más eficiente y eficaz de lo que se creía posible. Pero el poder de la transformación de las finanzas también puede permitir que las evaluaciones de valor se apliquen a nuevas áreas de la empresa y, de esta manera, ayudan a transformar a toda la empresa. Un buen ejemplo es la elaboración de informes sofisticados necesaria para el cumplimiento de la sostenibilidad. Las empresas de todo el mundo enfrentan un panorama normativo y de exigencias del mercado relacionadas con los informes de sostenibilidad que cambia rápidamente. El resultado cuádruple (personas, planeta, ganancias y propósito) es cada vez más importante para los CEO y es una parte cada vez mayor de las identidades públicas de las empresas. Sin embargo, tradicionalmente, los CFO han sido reacios a opinar sobre cuestiones complejas sin una propuesta de valor clara, y algunos ven a la sostenibilidad de esta forma desde hace mucho.

La sostenibilidad es una de las cinco prioridades principales de los CEO, pero los CFO actualmente ven la sostenibilidad de forma más limitada, como una cuestión de operaciones o conformidad.² No obstante, una elaboración de informes mejorada puede permitir que los CFO aborden esta tarea difícil y respalden de modo más pleno las metas y los compromisos de sostenibilidad de la empresa. Por ejemplo, con un panel de control de datos integrado, el CFO transformado podría de hecho rastrear la huella de carbono de los productos de la empresa desde el proveedor hasta el consumidor final. Esta prestación haría que sea más fácil elaborar un informe que anteriormente era complejo, tener la confianza de que se basa en datos correctos y operacionalizar acciones para reducir la huella si fuera necesario. Las empresas que desarrollan estas prestaciones primero tendrán una

ventaja en un mercado donde es probable que las preferencias de los consumidores, las exigencias normativas y los impuestos al carbono se vuelvan más relevantes para establecer las metas de sostenibilidad.

Las nuevas prestaciones y el enfoque estratégico de la organización financiera transformada dan a los CFO las herramientas para asignar valores identificables a los amplios requisitos de sostenibilidad, así como ampliar ese cálculo del valor más allá de las consideraciones relativamente evidentes, como las emisiones. Esta expansión prepara a la empresa no solo para los requisitos actuales, sino también para los futuros. La elaboración de informes que se exige actualmente respecto de las emisiones o la proveniencia de los materiales podría ser válida para la biodiversidad, la protección de las cuencas hidrográficas, la equidad de la fuerza laboral u otras mediciones en el futuro. Hasta hace poco era imposible valorar estas variables complejas con precisión. No obstante, las empresas del futuro tendrán que ser conscientes del impacto de todas estas variables en los resultados financieros. Por ejemplo, la divulgación de ESG ya es un componente crucial que afecta a las valoraciones de riesgo y el acceso al capital. La organización financiera está en la mejor posición para asimilar los nuevos puntos de datos y fuentes de datos, y después informar sobre estos de una forma comprensible que revele su valor financiero definitivo. Mediante la transformación, la organización financiera evoluciona y pasa de elaborar informes simples a influir en el gobierno empresarial y, a la larga, operacionalizar los conocimientos de sostenibilidad y orquestar las siguientes mejores acciones que crearán una ventaja competitiva. Solo una organización financiera transformada puede responder a preguntas complejas sobre el impacto de las medidas de sostenibilidad en la vida financiera y material de la empresa.

Cómo hacer realidad la transformación de las finanzas

La transformación de las finanzas es tan necesaria como compleja. Incluso las empresas experimentadas y maduras podrían verse intimidadas por una transformación integral de las finanzas. La mejor oportunidad para el éxito implica asociarse con proveedores externos de confianza que tengan competencias básicas para formular estrategias y ayuden a llevar a cabo la transformación. Lo recomendable es que busque un socio que pueda ofrecer lo siguiente:

- Un modelo de cocreación donde el socio trabaje con sus expertos para desarrollar soluciones para su escenario específico y se mantenga involucrado hasta que la solución se haya implementado y probado
- Una reputación sólida de integridad y alineación con sus propios valores y cultura
- Alcance global en todas las regiones en las que opera su empresa, además de experiencia práctica en la coordinación de funciones de finanzas para una organización global
- Una política según la cual los datos involucrados en la transformación de las finanzas y los conocimientos derivados de estos sigan siendo suyos
- Amplitud de experiencia integral que abarque todo, desde cuestiones de procesos y tecnologías hasta trabajo transaccional
- Un equipo multidisciplinario que incluya profesionales de las finanzas experimentados, además de estrategias

Cuando IBM Consulting emprendió un proyecto de varios años para transformar las funciones de finanzas propias de IBM, involucró los cinco factores abordados anteriormente. Estos esfuerzos tuvieron efectos drásticos, que incluyeron la reducción del coste estructural de las finanzas desde el 4 % hasta menos del 1 % de los ingresos, la automatización de más del 50 % de las facturaciones y del 96 % de los ingresos en partidas individuales, y también más del 95 % de puntualidad en los pagos a proveedores.⁴ Además de este trabajo, IBM Consulting ha ayudado a cientos de organizaciones financieras de nuestros clientes a transformar sus modelos operativos, implementar prácticas y tecnologías líderes y proporcionar resultados empresariales nunca vistos. Estos logros implican que los expertos de

IBM tienen una experiencia amplia y relevante. La función de finanzas de IBM ahora participa en la estrategia de la empresa en los niveles más altos. Y los profesionales de IBM Consulting están bien posicionados para guiar y respaldar su trayectoria de transformación de las finanzas. No solo conocen la teoría, sino que ya la han puesto en práctica. Prepare a su empresa para un futuro más comprometido, estratégico y productivo. Inicie hoy mismo su camino hacia la transformación de las finanzas.

↑ 50 %

Facturaciones automatizadas

↑ 96 %

Asientos automatizados

↑ 95 %

Pagos a proveedores puntuales logrados

Próximos pasos

La transformación de las finanzas tiene el potencial de mejorar todos los aspectos de su empresa. Para obtener más información sobre el enfoque y la experiencia de IBM en la transformación de las finanzas, visite <https://www.ibm.com/es-es/services/finance-consulting>.

[Vea cómo un trabajo de cocreación con IBM Garage™](#) puede agudizar su razonamiento y lograr rápidamente mejoras para sus procesos financieros.

[Programe una llamada individual gratuita](#) con un experto en transformación para hablar sobre sus necesidades específicas.

[Suscríbese al boletín informativo mensual Expert View](#) para acceder a más liderazgo de pensamiento.

Colaboradores de liderazgo de pensamiento

Monica Proothi

Socia, directora de transformación financiera global
IBM Consulting

Scott Layton

Socio sénior, líder de plataforma de crecimiento,
servicios de transformación empresarial
IBM Consulting

Naved Qureshi

Socio, integración de asociaciones, transformación financiera global
IBM Consulting

Caitlin Halferty

Socia, transformación de datos y finanzas global
IBM Consulting

Lucas Juárez

Socio, estrategia y habilitación de ofertas integrales,
transformación financiera global
IBM Consulting

Lucía Jarett

Socia, jefe de ventas y ofertas globales
IBM Consulting

Adam Thompson

Socio comercial, jefe de oferta de ESG
y finanzas sostenibles globales
IBM Consulting

Juan Jiménez

Jefe de marketing de productos, transformación financiera global
IBM Consulting

Notas a pie de página:

1. "Find your essential—how to thrive in a post-pandemic reality", IBM Institute for Business Value, mayo de 2021.
2. "CFO Study: Strategic Intelligence", IBM Institute for Business Value, 2022.
3. "Accelerating performance: The evolving role of the CFO". IBM Center for Applied Insights. Mayo de 2013.
4. IBM Finance Workflow, IBM Consulting, 2022.
5. "IBM Market Development and Insights, Intelligent Workflows for Finance Survey", Octubre de 2020.
6. "IBM automated metadata generation", IBM Global Chief Data Office, 2019.

© Copyright IBM Corporation 2022

IBM España, S.A.

Santa Hortensia, 26-28
28002 Madrid

Producido en los Estados Unidos de América
Octubre de 2022

IBM, el logotipo de IBM, IBM Cloud Pak, IBM Consulting e IBM Garage son marcas registradas o comerciales de International Business Machines Corporation en los Estados Unidos u otros países. Los demás nombres de productos y servicios pueden ser marcas registradas de IBM u otras empresas. Puede consultar una lista de las marcas registradas actuales de IBM en ibm.com/trademark.

Este documento se actualizó por última vez en la fecha inicial de publicación e IBM puede modificarlo en cualquier momento. No todas las ofertas están disponibles en todos los países en los que opera IBM.

Todos los ejemplos de clientes citados o descritos se presentan como ilustración de la forma en que algunos clientes han utilizado los productos de IBM y los resultados que pueden haber obtenido. Los costes medioambientales y las características de rendimiento reales variarán en función de las configuraciones y condiciones de cada cliente. Comuníquese con IBM para ver qué podemos hacer por usted.

LA INFORMACIÓN DE ESTE DOCUMENTO SE OFRECE "TAL CUAL ESTÁ" SIN NINGUNA GARANTÍA, NI EXPLÍCITA NI IMPLÍCITA, INCLUIDAS, ENTRE OTRAS, LAS GARANTÍAS DE COMERCIALIZACIÓN, ADECUACIÓN A UN FIN CONCRETO Y CUALQUIER GARANTÍA O CONDICIÓN DE INEXISTENCIA DE INFRACCIÓN. Los productos de IBM están garantizados según los términos y condiciones de los acuerdos bajo los que se proporcionan.

Statement of Good Security Practices: No IT system or product should be considered completely secure, and no single product, service or security measure can be completely effective in preventing improper use or access. IBM does not warrant that any systems, products or services are immune from, or will make your enterprise immune from, the malicious or illegal conduct of any party.

El cliente es responsable de garantizar el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables. IBM no presta asesoramiento legal ni declara o garantiza que sus servicios o productos aseguren que el cliente cumpla con cualquier ley o reglamento.

