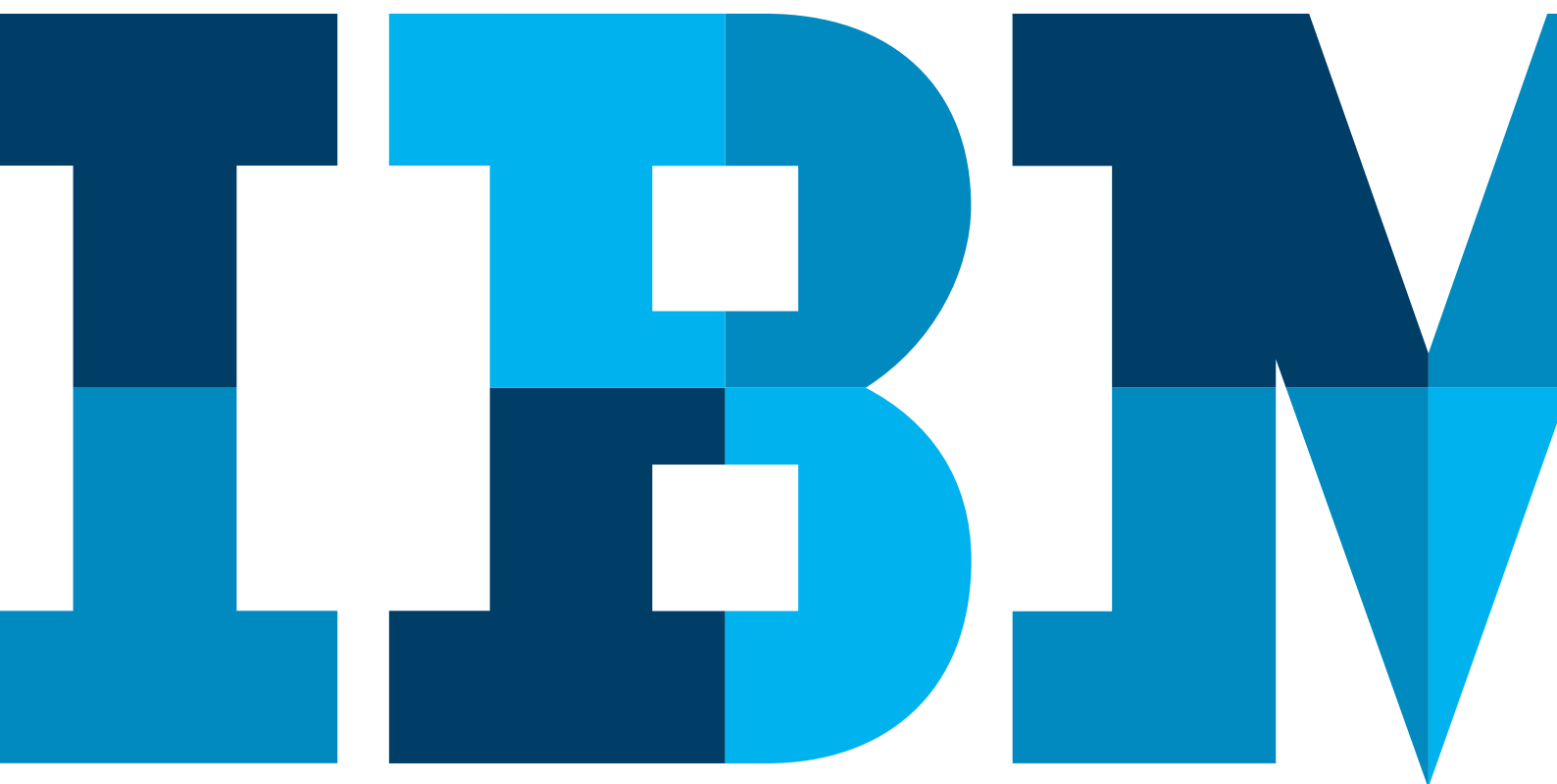


Análisis financiero: Siete cómoos y millones de porqués

Spencer Lin, IBM Market Development and Insights
Carl Nordman, IBM Institute for Business Value



Contenido

- 2 Introducción ejecutiva
- 3 Porque seguir el instinto es algo del pasado...
- 4 Adopción
- 5 Los siete “cómo” del éxito del análisis financiero
- 10 Conclusión
- 10 Acerca de los autores
- 11 Acerca de IBM Analytics

Introducción ejecutiva

William Fuessler, socio y líder de la disciplina global de Finanzas, Riesgo y Fraude, IBM Global Business Services

La fórmula de datos y una mente financiera es una combinación lucrativa, por lo que no sorprende que el análisis financiero se esté popularizando. Ya sea que se lo utilice para simplificar la previsión de ingresos o para mejorar el cobro de pagos, los líderes financieros séniores están adquiriendo una conciencia cada vez mayor de que esos datos colectivos que sus empresas tienen inactivos pueden equivaler a montañas de oro. Pero no se quede únicamente con nuestra explicación. Nucleus Research informó que una inversión en análisis tiene un retorno de \$13,01 por cada dólar gastado, monto que sigue en aumento.¹ Eso es muchísimo. Hoy en día, sacar provecho de la analítica es fundamental para el éxito comercial. ¿Qué están haciendo los mejores líderes financieros para maximizar este retorno de la inversión (ROI)? Para saberlo, IBM les preguntó a casi 1000 directores de Finanzas (CFO). Independientemente de que sea un actor experimentado en el juego de análisis o un principiante, mediante las conclusiones resumidas en este documento se le ofrecerá una sabiduría valiosa que podrá ayudarlo hoy. Si es un líder financiero, le hablamos a usted.

Porque seguir el instinto es algo del pasado...

Si tuviéramos que elegir una palabra para la intersección entre datos y finanzas, “rentable” no estaría nada mal. Nos veríamos en apuros si tuviéramos que encontrar un líder financiero importante que no estuviera de acuerdo con que el análisis de datos ha surgido como una inversión de alto rendimiento y como un ingrediente fundamental para tomar decisiones favorables.

Hoy en día, maximizar el uso estratégico de los datos es esencial, y la empresa que no lo haga puede correr un alto riesgo. Teniendo en cuenta la analítica se pueden tomar decisiones con mayor eficacia. Piénselo como una herramienta precisa en comparación con el instrumento más bien como del “instinto”. Los análisis, debidamente evaluados y aplicados, ofrecen un medio muy eficaz para encontrar áreas específicas de rentabilidad.

Recientemente, IBM realizó una encuesta a un total de casi 1000 CFO y líderes financieros séniores en dos estudios importantes, para obtener información sobre las maneras en que la analítica se relaciona con el mundo de las finanzas.

En primer lugar, el IBM Center for Applied Insights encuestó a 337 líderes financieros séniores sobre la adopción de análisis. En el estudio, [Capitalizing on analytics in finance: Creating trusted insights for the enterprise](#) (Cómo sacar provecho de análisis en finanzas: creación de información de confianza para la empresa), se presenta la importante conclusión de que la adopción de la analítica en todas las áreas clave de las finanzas se duplicará en los próximos dos años.² ¿Por qué? Según un ejecutivo de finanzas: “Los análisis avanzados me dan respuestas a preguntas que ni siquiera sabía que tenía”.

Tras analizar las respuestas de la encuesta, los investigadores identificaron un pequeño grupo (el 28 %) de los líderes financieros más eficientes. En promedio, estos líderes resultaron ser más eficientes que sus pares en diez actividades enfocadas en las finanzas:

1. Estimación de caja
2. Administración de gastos
3. Optimización de procesos financieros
4. Planificación financiera
5. Creación de informes de administración
6. Fusiones y adquisiciones
7. Proceso desde el pedido hasta el cobro
8. Compras
9. Análisis de rentabilidad y márgenes
10. Previsión de ingresos

En la segunda encuesta, realizada por el IBM Institute for Business Value, se encuestó a 643 líderes financieros séniores con respecto al tema de “tiempos tempestuosos” para los líderes empresariales. “Disrupción” es la palabra pertinente aquí. Tras el análisis de las respuestas, se llegó a la conclusión abrumadora de que el ambiente de hoy no trata bien al rezagado. Sin una estrategia de analítica, las organizaciones se quedarán atrás fácilmente. La función del CFO está evolucionando rápidamente, y la convergencia se ha convertido en la norma, ya que “las barreras entre las industrias que antes eran diferentes están colapsando... lo que en el proceso produce nuevos híbridos y elimina las clasificaciones tradicionales de las industrias”. Como dijo el CFO de una empresa de productos de consumo en China: “La fuerza externa más impredecible que está afectando nuestro negocio actualmente es la innovación disruptiva: cambia por completo las reglas del juego”.

Sin embargo, algunos encuentran el éxito en estos tiempos tempestuosos. En el estudio, *Redefining Performance: The CFO Point of View* (Redefinición del desempeño: el punto de vista del CFO), se identifica un pequeño grupo (el 19 %) de CFO importantes que llamamos integradores de valor.³ Este grupo muestra un desempeño excelente en cuanto a eficiencia financiera y comprensión de los negocios. A fin de reducir la complejidad de sus operaciones financieras han implementado elementos en común en sus procesos y datos. Además, poseen sólidas capacidades de análisis, talento y tecnología.

Estos estudios son mucho más que una afirmación de la función que los datos y análisis realizan en la creación de valor y el crecimiento. Puede usar esta información obtenida de algunos de los mejores líderes financieros del mundo como una guía para lograr un éxito semejante. Es importante que asimile las lecciones aprendidas de cada estudio al momento de llevar las capacidades de análisis financiero de su propia organización al siguiente nivel.

Adopción

La mayoría de las organizaciones financieras están profundamente interesadas en implementar la analítica. De hecho, 9 de cada 10 organizaciones financieras han implementado soluciones de análisis en apoyo de sus procesos financieros, en los últimos cinco años, y son aún más las que tienen previsto implementar análisis en los próximos cinco años.

Podría parecer que el análisis es un fenómeno generalizado, pero la adopción se está llevando a cabo en grupos pequeños y está lejos de ser una tendencia dominante en las actividades financieras. (Consulte la figura 1). Por ejemplo, solo el 40 % ha implementado análisis para la creación de informes de administración, y el porcentaje es aún menor para análisis de rentabilidad, planificación financiera y estimación de caja. Además, las organizaciones financieras siguen usando los análisis principalmente para mirar hacia atrás en lugar de prever el futuro y exstabelecer medidas (el 50 % usa análisis descriptivos en comparación con el 30 % que usa análisis predictivos y solo el 20 % que usa análisis prescriptivos).

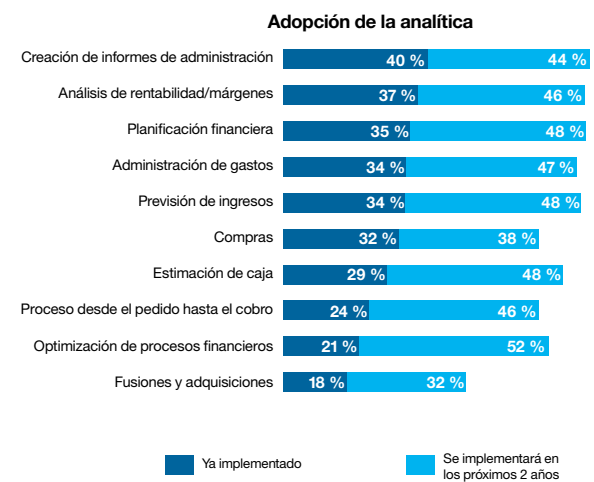


Figura 1: Se solicitó a los participantes que indicaran si han adoptado o adoptarán análisis para las siguientes actividades relacionadas con finanzas.

Fuente: IBM Center for Applied Insights, octubre de 2015.

La adopción de la analítica en todas las áreas principales de finanzas se duplicará en los próximos dos años. Los equipos financieros analizarán los resultados de procesamiento de transacciones con el fin de optimizar los procesos internos para reducir costos y obtener precisión y velocidad. De hecho, se prevé que el uso de análisis para la optimización de los procesos financieros aumentará del 21 al 73 %. El sector de finanzas utilizará análisis a fin de optimizar los procesos de planificación, creación de presupuestos y previsión para que se ejecuten de manera más automática y silenciosa. El uso de la analítica para la planificación financiera crecerá del 35 al 83 %. Las finanzas ampliarán el horizonte de la aplicación de los análisis para incluir la integración de datos macroeconómicos, tendencias de la industria y datos de la competencia. Se prevé que el uso de análisis para la previsión de ingresos aumentará del 34 al 82 %.

Los siete “cómos” del éxito del análisis financiero

¿Por qué deberíamos prestar atención a los líderes financieros de estos estudios? Simplemente, porque tienen un mejor desempeño financiero que sus pares, tanto en crecimiento de ingresos como en rentabilidad.

A continuación, se citan los cambios que los líderes financieros más destacados están implementando en relación con la analítica:

1. Se enfocan en la definición de datos comunes.

Los análisis dependen de una base de datos entendidos de manera uniforme, área en la que los mejores líderes financieros han avanzado más. (Consulte la figura 2). Tienen un 154 % más de probabilidades que sus pares de usar definiciones de datos financieros comunes, y un 62 % más de probabilidades de usar un plan contable estándar. Además, han dado un paso más y han adoptado estándares de información en toda la empresa.

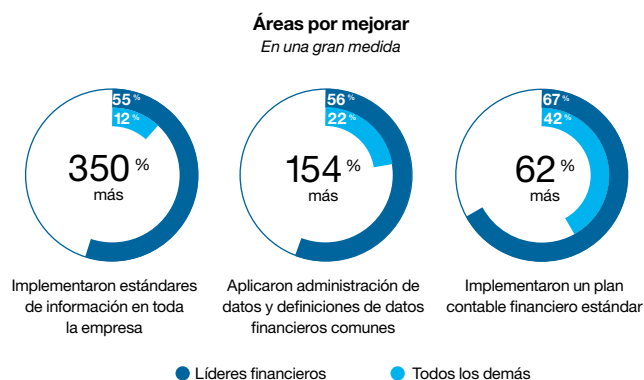


Figura 2: Se preguntó a los participantes cuáles de las siguientes mejoras ha emprendido su organización.

Fuente: IBM Institute for Business Value, febrero de 2016.

2. Integran la información. La analítica se basa en la integración de varios tipos de datos (p. ej., financieros, operativos, externos). Hacer esto de manera correcta y rápida es la clave, y los mejores líderes financieros han hecho más para integrar la información en toda la empresa. (Consulte la figura 3). De hecho, tienen 3,5 más de probabilidades de hacerlo con eficacia, y el 57 % de los mejores líderes financieros integran en gran medida su planificación financiera en la planificación estratégica y operativa. Esto permite entender mejor la forma en que los diferentes aspectos del negocio funcionan en conjunto.

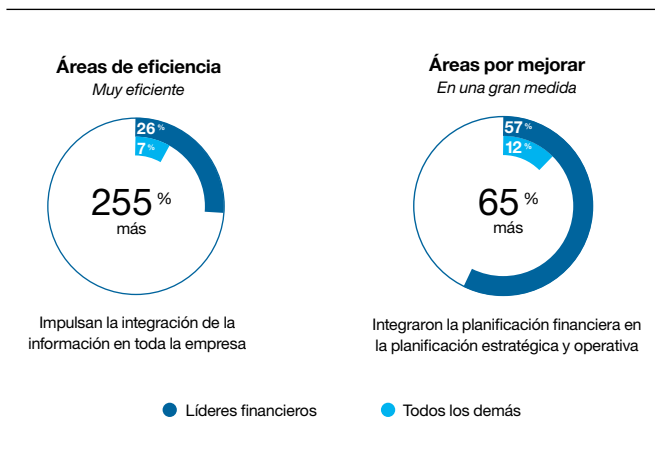


Figura 3: Se preguntó a los participantes sobre el nivel de eficiencia de sus organizaciones en las siguientes áreas y cuáles de las siguientes mejoras han emprendido.

Fuente: IBM Institute for Business Value, febrero de 2016.

3. Invierten en análisis de manera más sistemática en todo el negocio. Los mejores líderes financieros llevan la delantera en cuanto a la implementación sistemática de la analítica en todo su negocio, tanto en apoyo de actividades enfocadas en las finanzas y otras actividades empresariales, como análisis de clientes, rendimiento de ventas y analítica de la fuerza laboral. (Consulte la figura 4). Esta inversión les permite realizar una planificación mucho más amplia para el futuro, prever ingresos y administrar riesgos.

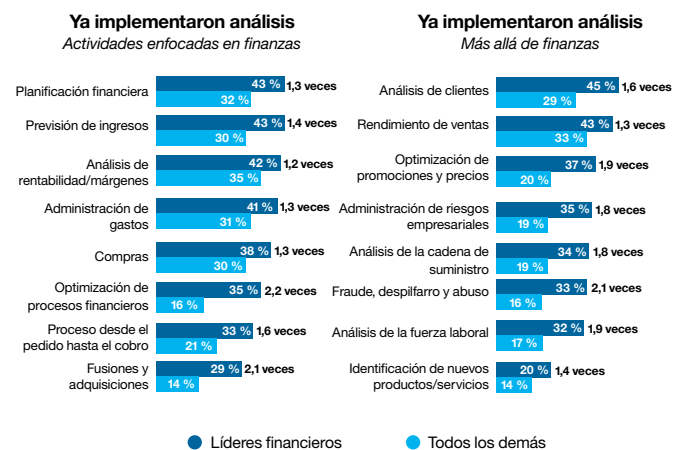


Figura 4: Se solicitó a los participantes que indicaran si han adoptado o adoptarán análisis para las siguientes actividades.

Fuente: IBM Center for Applied Insights, octubre de 2015.

4. Aplican analítica avanzada. En comparación con sus pares, los mejores líderes financieros se inclinan más por los análisis predictivos y prescriptivos. (Consulte la figura 5). Tienen un 28 % más de probabilidades que otros de usar la analítica con visión de futuro. Estos análisis avanzados pueden usarse para mejorar la recaudación de ingresos mediante la segmentación de los clientes en función de un perfil de riesgo creado usando modelos de datos estadísticos y tendencias históricas, para comportamientos y disputas de pago. Además, gracias al hecho de incluir variables adicionales y crear previsiones más precisas, puede usarse para mejorar y optimizar la previsión de ingresos.

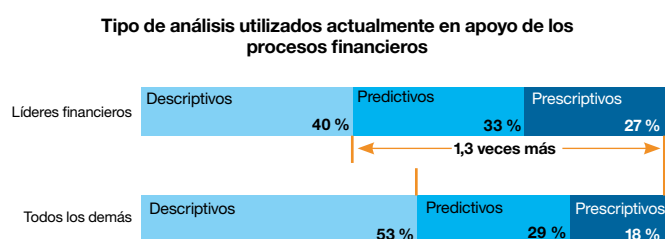


Figura 5: Se solicitó a los participantes que indicaran, por porcentaje (con un total del 100 %), la cantidad de cada tipo de análisis que se utiliza en apoyo de sus procesos financieros.

Fuente: IBM Center for Applied Insights, octubre de 2015.

5. Colaboran con sus pares del grupo de directores ejecutivos con respecto a la analítica. Una estrecha colaboración sobre la analítica entre el grupo de directores ejecutivos marca una gran diferencia para los mejores líderes financieros. (Consulte la figura 6). Los CFO de este grupo tienen más probabilidades de trabajar en estrecha colaboración con sus pares del grupo de directores ejecutivos, incluidos el director de Información (CIO), el director de Recursos Humanos (CHRO), el director de Marketing (CMO), el director de la Cadena de Suministro (CSCO) y el director de Seguridad (CSO). De hecho, los mejores CFO colaboran sobre análisis 2,2 veces más con el CMO, lo que les permite trabajar juntos para identificar nuevas oportunidades de crecimiento, medir el ROI para estrategias de marketing digital y evaluar el desempeño general. Los mejores CFO también colaboran más sobre análisis con el CHRO para tratar las decisiones relacionadas con temas, como la planificación de la fuerza laboral y deficiencia de habilidades.

Colaboración de Finanzas sobre análisis con el grupo de directores ejecutivos

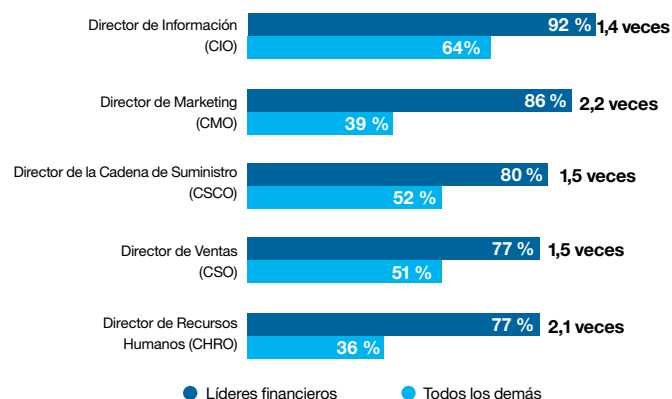


Figura 6: Se preguntó a los participantes sobre cuán estrecha es su colaboración con las siguientes funciones, en términos de análisis.

Fuente: IBM Center for Applied Insights, octubre de 2015.

La importancia de la colaboración

El tema de la colaboración es un punto que vale la pena explorar en detalle. En una publicación previa del Global C-Suite Study (Estudio mundial de grupos de ejecutivos) de 2013, los investigadores de IBM determinaron que el 92 % de los directores generales (CEO) de empresas con un desempeño superior mencionaron la colaboración entre directivos como un factor principal en la eficacia del grupo de ejecutivos.⁴ Mediante los análisis se proporciona a los CFO la oportunidad de colaborar con CHRO, CSCO y CMO a fin de mejorar la adquisición de talento y el desempeño de la fuerza laboral, responder con eficacia a los desafíos de la cadena de suministro y lograr un mayor crecimiento de los ingresos.

La analítica crea la oportunidad de que los CFO colaboren con éxito en el grupo de ejecutivos y que otros directivos reconozcan la importancia de la función del CFO. De hecho, el 72 % de los directivos colabora con el CEO y el 65 % con el CFO para lograr resultados exitosos. En general, el CEO recurre al CFO para desarrollar la estrategia comercial de la empresa.

La clave es vincular la administración del desempeño financiero y operativo. Para esto, se requiere una coordinación interfuncional, de modo de incrementar la capacidad de responder a la dinámica del mercado en toda la empresa. Aquí es donde radican los principales beneficios de la analítica.

6. Proporcionan análisis de manera diferente.

Los mejores líderes financieros utilizan mucho las herramientas analíticas y dependen menos de hojas de cálculo en comparación con sus pares. (Consulte la figura 7 y la figura 8). Esto les permite aprovechar las mejores aplicaciones para ejecutar análisis. En lo que respecta a la plataforma de suministro de la analítica, los mejores líderes financieros llevan la delantera en el uso de la nube. Las soluciones basadas en la nube pueden proporcionar más velocidad y agilidad, reducir los gastos de capital y costos operativos, generar un uso más productivo de los recursos de TI y facilitar la colaboración.

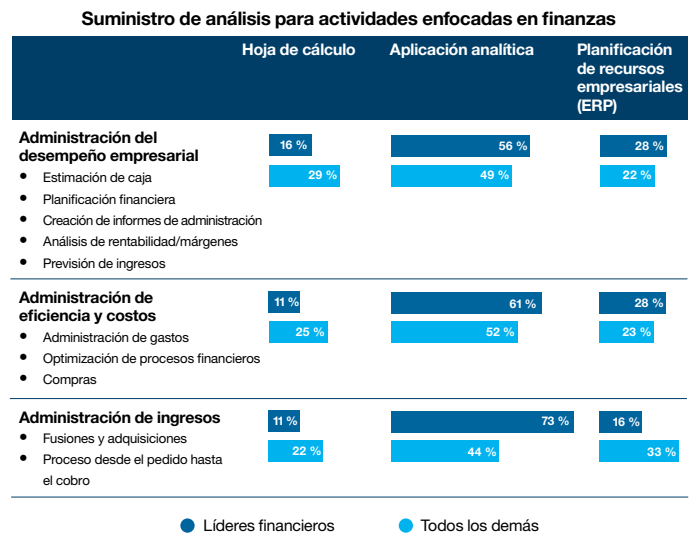


Figura 7: Se preguntó a los participantes cómo se llevaban a cabo los análisis para aquellas actividades en las que ya habían implementado la analítica o lo harían próximamente.

Fuente: IBM Center for Applied Insights, octubre de 2015.

Análisis financieros proporcionados a través de soluciones de la nube

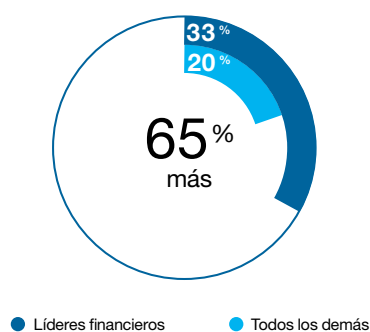


Figura 8: Se preguntó a los participantes qué porcentaje aproximado de los análisis financieros se proporcionan a través de una solución en la nube.

Fuente: IBM Center for Applied Insights, octubre de 2015.

7. Desarrollan talento en el ámbito de la analítica y adoptan centros de competencia y servicios compartidos para ampliar la experiencia analítica.

La analítica no ofrecerá beneficios considerables a menos que se los implemente con habilidad operativa y talento acordes. (Consulte la figura 9). Los líderes financieros desarrollan tres veces más que sus pares el talento en análisis para colaborar con el negocio. Además, han establecido centros de excelencia analítica para centralizar y compartir los conocimientos especializados cinco veces más que sus pares.

Áreas por mejorar En una gran medida

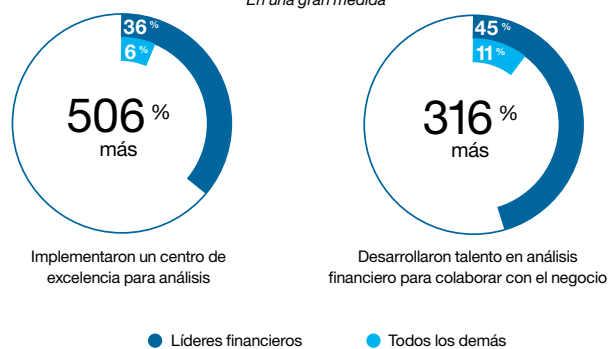


Figura 9: Se preguntó a los participantes cuáles de las siguientes mejoras han emprendido sus organizaciones.

Fuente: IBM Institute for Business Value, febrero de 2016.

Conclusión

Como líder financiero, ya está muy atareado. Entiende que su función está evolucionando y continuará cambiando rápidamente. Para adaptarse y prosperar en estos tiempos tempestuosos, recurra al poder de la analítica.

Si es un CFO o un líder financiero que ya ha avanzado bastante en este camino, podría ser momento de ampliar su inversión en análisis de datos, tal como se sugiere en estas conclusiones. Si aún no ha iniciado este camino, podría ser ahora o nunca. En primer lugar, determine los problemas comerciales clave que debe abordar con la analítica. En segundo lugar, cree el caso empresarial. En tercer lugar, establezca una estrategia integrada de datos.

Entre las metas fáciles de lograr se encuentran la automatización y una base común de datos. Los costos para iniciar este camino ahora son bajos. Aproveche el software de prueba en la nube para poner al tanto a su equipo sobre lo que hay disponible. Automatizar prácticas de 30 años de antigüedad no es suficiente. Adopte mejores prácticas (p. ej., previsiones renovables basadas en factores activadores) y vincule el desempeño financiero con el desempeño operativo.

Los líderes financieros que sigan estas lecciones para entender mejor sus empresas y mercados son aquellos que tendrán éxito a medida que la disrupción y convergencia sigan sacudiendo la base del *statu quo*.

Acerca de los autores

Spencer Lin es el líder global de Desarrollo de Mercados de CFO en IBM Market Development and Insights. En esta función, es responsable de las perspectivas del mercado, el desarrollo del liderazgo intelectual, la inteligencia competitiva, la investigación primaria y social, y el análisis de las oportunidades de mercado en la agenda de los CFO. Spencer posee una combinación de experiencia en administración financiera y consultoría de estrategias obtenida a lo largo de los últimos 20 años, que incluye una amplia experiencia en transformación de finanzas, desarrollo de estrategias y mejora de procesos. Fue coautor de los últimos cinco estudios Global CFO Study de IBM. Se puede contactar a Spencer en spencer.lin@us.ibm.com.

Carl Nordman es el líder de Investigación para Ciberseguridad y Transformación Financiera en el IBM Institute for Business Value. Es responsable de llevar a cabo investigaciones primarias en ambos campos. Dirige estudios para descubrir tendencias y perspectivas sobre cuestiones estratégicas actuales. Carl tiene más de 25 años de experiencia en fraude y riesgos financieros. Anteriormente, se desempeñó en puestos en el área de Servicios de Consultoría de IBM, donde llevó a cabo acuerdos para CFO en empresas incluidas en la lista Fortune 1000 y prestó servicios de subcontratación de procesos de negocios (BPO) de finanzas y contabilidad como ejecutivo de cuentas para varios clientes. Se puede contactar a Carl en carl.nordman@us.ibm.com.

Acerca de IBM Analytics

El software IBM Analytics ofrece conocimientos basados en datos, gracias a los que las organizaciones pueden trabajar en forma más inteligente y superar a sus pares. Este portafolio integral incluye soluciones para inteligencia comercial, análisis predictivos y administración de decisiones, administración del desempeño y administración de riesgos.

Con las soluciones IBM Analytics, las empresas pueden identificar y visualizar tendencias y patrones en diversas áreas, como analítica de clientes, que pueden afectar profundamente el rendimiento comercial. Pueden comparar escenarios; anticipar posibles amenazas y oportunidades; mejorar la planificación, la creación de presupuestos y la previsión de recursos; comparar los riesgos con las ganancias esperadas y trabajar para cumplir con las normativas. Al lograr que los análisis se encuentren ampliamente disponibles, las organizaciones pueden alinear la toma de decisiones tácticas y estratégicas para alcanzar sus metas comerciales. Para obtener más información, visite ibm.com/analytics.

Solicitar una llamada

Para solicitar una llamada o realizar una pregunta, vaya a ibm.com/analytics/contactus. Un representante de IBM responderá su consulta dentro de dos días hábiles.



© Copyright IBM Corporation 2016

IBM Corporation
IBM Analytics
Route 100
Somers, NY 10589

Producido en los Estados Unidos de América
Mayo de 2016

IBM, el logotipo de IBM e ibm.com son marcas comerciales de International Business Machines Corp., registradas en diversas jurisdicciones a nivel mundial. Otros nombres de productos y servicios podrían ser marcas comerciales de IBM o de otras compañías. Hay una lista actualizada de las marcas comerciales de IBM disponible en la Web en “Copyright and trademark information” en www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Este documento está actualizado a la fecha inicial de su publicación y puede ser modificado por IBM en cualquier momento. No todas las ofertas están disponibles en todos los países donde opera IBM.

LA INFORMACIÓN DE ESTE DOCUMENTO SE PROPORCIONA “TAL CUAL” SIN GARANTÍAS DE NINGÚN TIPO, YA SEAN EXPRESAS O IMPLÍCITAS, INCLUYENDO CUALQUIER GARANTÍA DE COMERCIALIZABILIDAD O DE IDONEIDAD PARA UN PROPÓSITO ESPECÍFICO Y CUALQUIER GARANTÍA O CONDICIÓN DE NO VIOLACIÓN. Los productos de IBM están garantizados según los términos y condiciones de los acuerdos bajo los cuales se brindan.

- 1 Analytics Pays back \$13,01 for Every Dollar Spent (Los análisis tienen un retorno de \$13,01 por cada dólar gastado), Nucleus Research, septiembre de 2014, <http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?infotype=SA&subtype=WH&htmlfid=YTL03071USEN>
- 2 Capitalizing on analytics in finance: Creating trusted insights for the enterprise (Cómo sacar provecho de análisis en finanzas: creación de información de confianza para la empresa), IBM Center for Applied Insights, octubre de 2015, <http://www.slideshare.net/SpencerLin1/capitalizing-on-analytics-in-finance-creating-trusted-insights-for-the-enterprise-54578121>
- 3 Redefining Performance: Insights from the Global C-suite Study—The CFO perspective (Redefinición del desempeño: información del Global C-suite Study; la perspectiva del CFO), IBM Institute for Business Value, febrero de 2016, <http://www-935.ibm.com/services/c-suite/study/studies/cfo-study/>
- 4 IBM Institute for Business Value, *The Customer-activated Enterprise: Insights from the Global C-suite Study* (La empresa activada por el cliente: información del Global C-suite Study), octubre de 2013



Por favor, recicle