



Redefiniendo el rendimiento

Conclusiones de “The Global C-suite Study” para el CFO

Este informe se basa en las opiniones de 5.247 primeros ejecutivos (CxO) que participaron en nuestro último C-suite Study, el decimoctavo de la serie de estudios sobre CxO elaborados por el IBM Institute for Business Value. Actualmente, disponemos de datos de más de 28.000 entrevistas realizadas desde 2003.

En el presente informe profundizamos en el punto de vista de los Directores financieros (CFO - Chief Financial Officer).

Número total de CFO entrevistados	643
Norteamérica	199
América Central y del Sur	78
Europa Occidental	110
Europa Central y del Este	47
Oriente Medio y África	34
Asia Pacífico	108
Japón	67

Tiempos turbulentos

Los avances tecnológicos están alterando el entorno y generando una gran agitación. Los sectores están convergiendo y, al mismo tiempo, surgen nuevos competidores a un ritmo nunca visto. La presión por innovar nunca había sido tan acusada, ni la gestión de riesgos tan compleja de abordar. ¿Cómo se están abriendo camino los CFO para ayudar a sus empresas a lograr un crecimiento rentable en este nuevo entorno?

En nuestro último C-suite Study, entrevistamos a 5.247 primeros ejecutivos con el objetivo de conocer sus perspectivas de futuro y cómo están preparando sus organizaciones para la “era de la disrupción”¹. En este informe nos centramos en la visión de los 643 CFO que participaron en el estudio, y analizamos qué hacen de forma diferente los gurús financieros de las empresas más exitosas.

Identificamos un pequeño grupo de CFO con equipos financieros especialmente eficientes y expertos en generar conocimiento de negocio. Los integradores de valor, como denominamos a estos equipos, presentan una sólida infraestructura con estándares, definiciones de datos, procesos financieros y plataformas de planificación comunes. Suponen un 19 por ciento de las empresas aquí representadas.

Sin embargo, encontramos un subconjunto de integradores de valor con una trayectoria aún más destacada. Los aceleradores de rendimiento, como los hemos denominado, combinan todas las fuerzas de los integradores de valor con capacidades analíticas superiores². Suponen el 4 por ciento de las divisiones financieras representadas por los CFO de nuestra muestra (ver Figura 1). El esfuerzo que ha implicado la creación de estos excelentes equipos financieros ha valido realmente la pena. Las empresas con aceleradores de rendimiento tienen un 55 por ciento más de probabilidades de alcanzar un gran crecimiento de ingresos y el 57 por ciento más de probabilidades de ser altamente rentables, en comparación con otros equipos financieros.

“La fuerza externa más imprevisible que altera nuestro negocio ahora mismo es la innovación disruptiva: cambia totalmente las reglas del juego.”

CFO, Productos de consumo, China

Integradores de valor

son especialmente eficientes y expertos en generar conocimiento de negocio



Aceleradores de rendimiento

también están dotados de una capacidad analítica superior y son especialistas en lograr un crecimiento rentable

Figura 1

“La crème de la crème”: Los aceleradores de rendimiento destacan por su excelencia analítica



Si comparamos las respuestas de los CFO que dirigen aceleradores de rendimiento con el 81 por ciento de los equipos financieros que representan la norma, se aprecian grandes diferencias en el modo de actuar. Los aceleradores de rendimiento desempeñan un papel más importante en el desarrollo de estrategias. Además, participan activamente en la evaluación de las implicaciones operativas y comerciales de las nuevas tendencias y tecnologías, tienen mayor capacidad para integrar y analizar datos, así como para impulsar el talento financiero. En resumen, los aceleradores de rendimiento están mucho mejor posicionados a la hora de guiar a sus organizaciones a través del caos actual.

Convergencia, competencia, conmoción

Los CFO reconocen que las fronteras entre los distintos sectores se están desdibujando, ya que empresas de un sector aplican su experiencia en otros, creando nuevos híbridos y anulando las clasificaciones de sectores tradicionales en el proceso. Según su opinión, esta es la única tendencia que está transformando el entorno del negocio (ver Figura 1). Esto presenta sus ventajas e inconvenientes.

La ventaja es que la convergencia sectorial está creando nuevas oportunidades de crecimiento al centrarse en ofrecer experiencias de cliente multisectoriales en lugar de productos y servicios de manera individual. La principal desventaja que presenta es la intensa competencia, ya que empresas rivales pueden apoderarse del negocio de una organización cuando se expanden a sectores adyacentes. Los invasores digitales con nuevos modelos de negocio disruptivos comportan un reto, ya que se saltan a los proveedores establecidos e incluso remodelan sectores enteros.

Figura 2
Fronteras difuminadas: Los CFO esperan una mayor convergencia sectorial en los próximos años



“Los límites de la competencia son cada vez más ambiguos.”

Yong Eum Ban, CFO, JoongAng Media Network, Corea del Sur

“Está por ver si los nuevos rivales de distintos sectores entrarán en nuestro sector y qué medidas adoptar.”

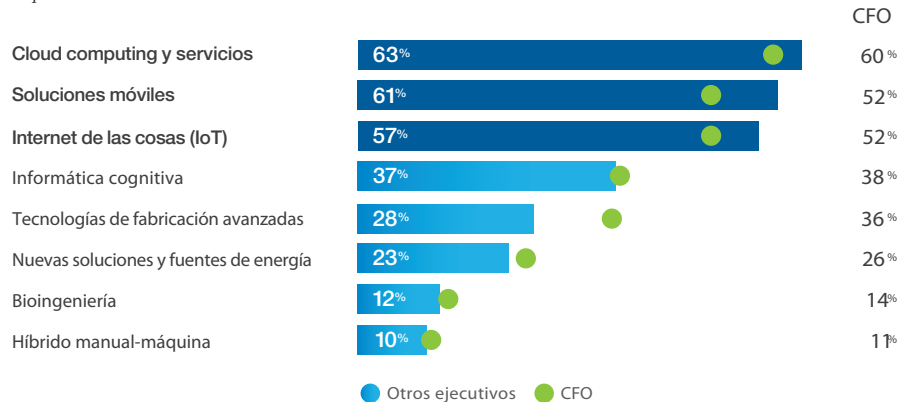
Koichi Takahashi, Miembro de la junta, Director ejecutivo senior, Director general, División financiera y de contabilidad, Daikin Industries, Japón

Los CFO son cada vez más conscientes del peligro: el 47 por ciento se está preparando para la llegada de nuevos competidores de otros sectores, en comparación con un 37 por ciento en 2013. Un nuevo actor podría “entrar en escena con una solución que ‘reviente’ el mercado”, señaló el CFO de una institución financiera francesa. No es el único que ha expresado estos temores.

Los CFO, como otros ejecutivos, atribuyen gran parte de este cambio en el entorno competitivo a una combinación de presiones del mercado y progreso tecnológico. Creen que cloud computing, las soluciones móviles y el Internet de las cosas incidirán especialmente en sus organizaciones en los próximos tres a cinco años. Pero tampoco ignoran el potencial disruptivo de la informática cognitiva u otras tecnologías emergentes (ver Figura 3).

Figura 3

Transformadores tecnológicos: Los CFO creen que tres tecnologías son las que tendrán un mayor impacto sobre sus empresas



El 80 por ciento de los CFO también cree que predominarán las formas digitales de interacción con los clientes, a medida que el contacto directo personal va disminuyendo. “La tecnología ha retado la noción de que los servicios bancarios comerciales solo se realizan dentro de nuestras sucursales”, apuntó el CFO de un banco filipino. Y el 52 por ciento de los CFO contempla una mayor colaboración con otras organizaciones para acceder a la innovación externa. “Una de mis prioridades es formar alianzas con empresas con mayor conocimiento tecnológico que nosotros”, comentó el CFO de una empresa de productos de consumo de México.

Sin embargo, adquirir los conocimientos tecnológicos adecuados es solo uno de los problemas que los CFO son conscientes de que deberán afrontar, y a muchos les preocupan retos más inmediatos, como saber si sus propios equipos financieros están preparados para hacer frente a la tormenta. Tres cuartas partes de los entrevistados afirmaron que es vital integrar la información y los recursos en sus empresas, por ejemplo. Aunque menos de la mitad nos confirmó que sus empleados estén capacitados para el trabajo. Existen brechas igualmente grandes entre la importancia que los CFO atribuyen a otras prioridades distintas y la competencia con la que dicen que sus empleados realizan estas tareas (ver Figura 4).

“Es muy difícil evaluar el impacto de las nuevas tecnologías. Nos preocupa no detectar un detonador disruptivo.”

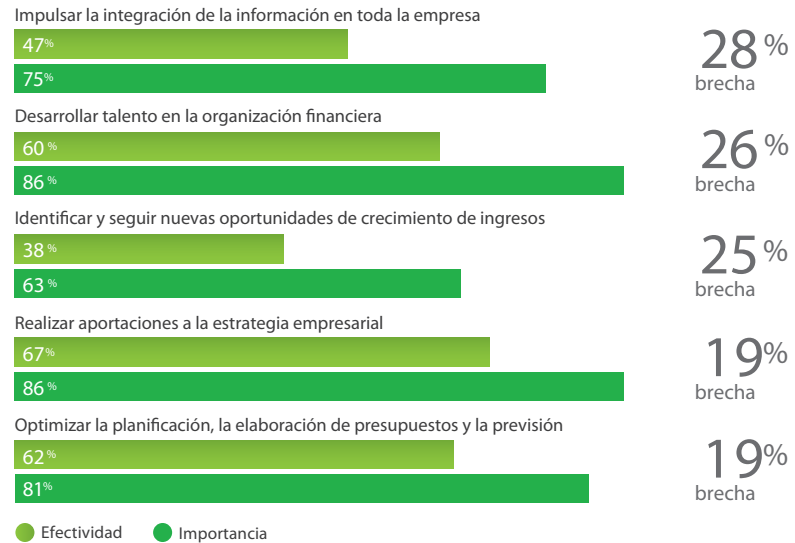
Dr. Stefan Mäder, CFO, SIX, Suiza

“Quiero asegurarme de que nuestros sistemas financieros y presupuestarios se integren sin problemas y organizar los datos de modo que se analicen fácilmente para poder crear modelos financieros.”

CFO, Educación e investigación, Estados Unidos

Figura 4

Falta de capacidad: A los CFO les preocupa que sus equipos no estén preparados para afrontar la disrupción



Qué hacer: adoptar una perspectiva a largo plazo

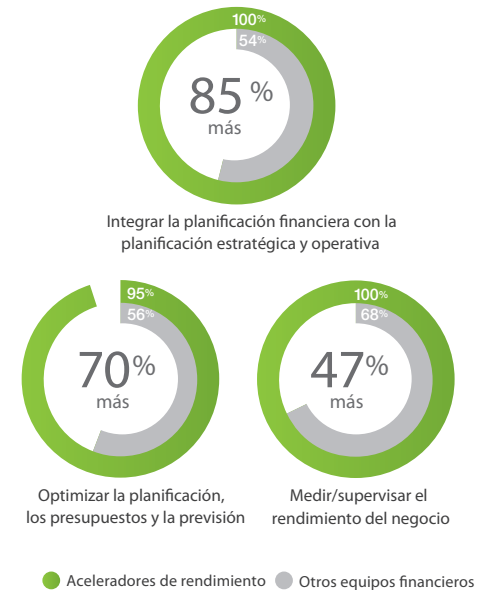
¿Cómo están afrontando este reto los CFO? Los que dirigen aceleradores de rendimiento están adoptando una perspectiva a largo plazo, participan activamente en la definición de la estrategia de su organización y ejercen una influencia considerable. En cambio, solo el 62 por ciento de los CFO que dirigen otros equipos financieros se involucran de manera significativa en el desarrollo de la estrategia; el resto simplemente se centra en los números.

Este aspecto debería considerarse seriamente. Como revela nuestro anterior C-suite Study, los directores generales confían más en el CFO que en otros primeros ejecutivos para recibir asesoramiento estratégico, y con razón³. La asociación entre los dos es la clave del proceso mediante el cual una organización consigue que la planificación de alto nivel genere un crecimiento de ingresos y beneficios. Y en un periodo de gran agitación como este, un acceso rápido a toda la información financiera de valor y previsiones precisas cobra más importancia que nunca.

Además, los aceleradores de rendimiento tienen mucho más control sobre los hechos. Todos ellos, sin excepción, han integrado su planificación financiera con la planificación estratégica y operativa de la organización. También destacan sobre otros equipos financieros en materia de elaboración de presupuestos, previsión, medición y supervisión del rendimiento del negocio (ver Figura 5).

Figura 5

Calibre fino: Los aceleradores de rendimiento tienen mayor capacidad de planificación y supervisión



“El mundo que conocemos es [nuestra compañía]. Ahora tenemos que conocer el resto del mundo.”

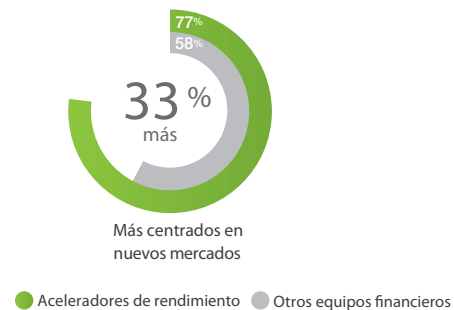
Bob Roberts, CFO, Baptist Health, Estados Unidos

Eso no es todo, los aceleradores de rendimiento ejecutan un gran número de actividades adicionales a las asociadas a la función financiera tradicional. Por ejemplo, se centran más en nuevos mercados y van en busca de nuevas oportunidades de expansión (ver Figura 6). Asimismo, es mucho más probable que los aceleradores de rendimiento se involucren en evaluar las condiciones del mercado. Estudian las tendencias del sector y las previsiones, analizan los puntos fuertes y débiles de organizaciones rivales, así como las oportunidades y amenazas, y comparten esta información con la junta directiva.

En definitiva, los aceleradores de rendimiento son mucho más innovadores. Participan en las decisiones estratégicas clave, además de encargarse de explorar oportunidades y realizar su seguimiento. No esconden la cabeza tras hojas de cálculo, sino que se centran en la imagen global.

Figura 6

Ventaja competitiva: Los aceleradores de rendimiento buscan nuevos mercados



Nota: Estas conclusiones son fiables estadísticamente pero deben considerarse únicamente como referencia, debido al tamaño de la muestra.

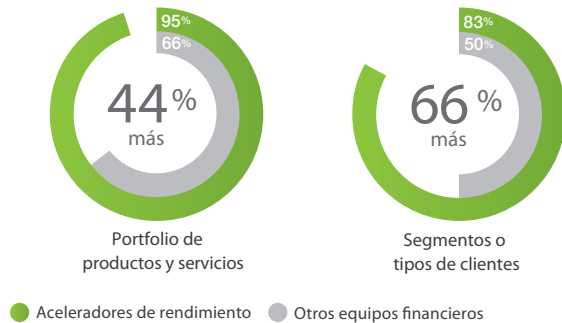
Cómo hacerlo: prepararse para la “siguiente ola”

Tanto la estrategia que sigue una empresa como el entorno en el que opera ayudan a definir su modelo de negocio, incluyendo los productos y servicios que ofrece, cómo los proporciona y los clientes a los que se dirige. Los CFO son conscientes de ello, y la mayoría tiene intención de revisar varios aspectos de sus organizaciones, de cara a los avances tecnológicos que esperan.

En este caso, los aceleradores de rendimiento de nuevo destacan sobre el resto. Trabajan estrechamente con el resto de la empresa para explorar y comprender las ramificaciones de la “siguiente ola”, como el potencial de nuevas ofertas y las oportunidades para ofrecer servicio a diferentes segmentos de clientes (ver Figura 7). Además, como comprenden mejor las tendencias del sector y la naturaleza de la competencia, están mejor posicionados para analizar las implicaciones e invertir el capital en las ofertas más prometedoras.

Figura 7

Visión de futuro: Los aceleradores de rendimiento están analizando activamente el impacto de la siguiente ola

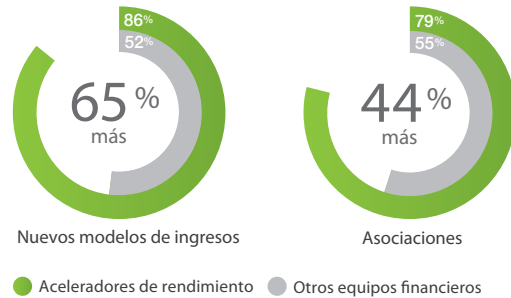


“La tarea más importante que tenemos pendiente es responder a las necesidades de nuestros clientes a nivel individual, en lugar de tratarlos como un mercado masivo.”

Kazuyuki Shimada, CFO, FANCL Corporation, Japón

Figura 8

Profundizando: Los aceleradores de rendimiento están considerando nuevos modelos de ingresos y asociaciones



¿Un ejemplo? Los CFO que dirigen aceleradores de rendimiento son muy conscientes de la necesidad de proporcionar experiencias del cliente más atractivas ya que la revolución digital aumenta sus expectativas. Un 79 por ciento prevé un contacto más individualizado con los clientes en los próximos tres a cinco años, en comparación con solo el 59 por ciento de otros equipos financieros.

¿Por qué debería importarle a la función financiera, cuando la relación con el cliente es responsabilidad del director de marketing? Importa debido al impacto que tiene sobre los costes operativos y los ingresos. Interactuar digitalmente con los clientes a través de dispositivos móviles y redes sociales, incluso a nivel individual, resulta más económico que relacionarse con ellos en persona o a través de centros de asistencia telefónica. Además, los clientes digitales son menos “preguntones” que los clientes directos, por lo que los flujos de ingresos son mucho menos previsible.

Los aceleradores de rendimiento profundizan en estas cuestiones. Están mucho más implicados en la evaluación del impacto de las nuevas tendencias y tecnologías sobre las asociaciones y modelos de ingresos de sus organizaciones (ver Figura 8), además de evaluar nuevas oportunidades en el contexto de los riesgos y las remuneraciones que comportan. Todos ellos destacan a la hora de gestionar riesgos e identificar y realizar el seguimiento de nuevas oportunidades de crecimiento de ingresos. Por el contrario, solo el 31 por ciento de otros equipos financieros identifica nuevas oportunidades de forma efectiva, y solo el 61 por ciento es capaz de gestionar riesgos eficientemente.

Esto no significa que los aceleradores de rendimiento intenten evitar cualquier peligro. “Tenemos que pensar en el valor en lugar del coste, y crear valor conlleva asumir algunos riesgos,” apuntó el CFO de un banco canadiense. No obstante, los aceleradores de rendimiento confían en su capacidad de evaluar los pros y contras con mayor claridad.

Qué puede hacer: integrar, analizar y adaptar

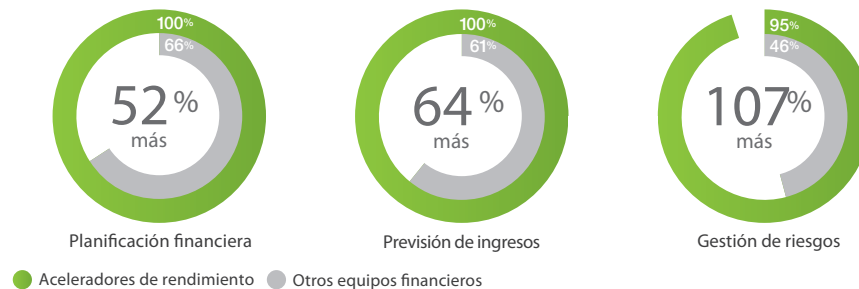
¿Cuál es la clave para medir de forma precisa cómo le va a una empresa? Se trata de la analítica aplicada a datos que se han integrado de diversas fuentes. Combinar información financiera, operativa y externa, y someterla a un extenso análisis, permite al CFO y a los líderes de la unidad de negocio responder a preguntas complejas, como el potencial de crecimiento de ingresos de clientes determinados, y optimizar su gasto de capital.

De nuevo, los aceleradores de rendimiento toman la delantera: el 77 por ciento ya ha hecho progresos en la integración de información y recursos en sus empresas, frente a solo el 42 por ciento de otros equipos financieros. Ahora se benefician de estas medidas en términos de eficiencia y conocimiento. “Integrar nuestros recursos nos permitirá explorar nuevas áreas de trabajo, identificar mejor las necesidades de los clientes y responder más rápidamente”, afirmó el CFO de una empresa de productos industriales de Portugal.

Los aceleradores de rendimiento aplican más la analítica predictiva para planificar el futuro, prever ingresos y gestionar riesgos (ver Figura 9), lo que resulta especialmente útil en una era tan volátil: el 43 por ciento de los profesionales financieros reportaron que sus empresas están más expuestas a la incertidumbre económica que hace tres años⁴.

Figura 9

Hora de la verdad: Los aceleradores de rendimiento confían en la analítica predictiva para planificar y gestionar riesgos



“Estamos posicionando nuestro crecimiento de ingresos en función del crecimiento variable en economías emergentes y la renta disponible.”

CFO, Farmacia y Ciencias de la Vida, Reino Unido

“Me gustaría poder aprovechar los datos para conseguir que en nuestra compañía se actúe de forma más predictiva en lugar de reactiva.”

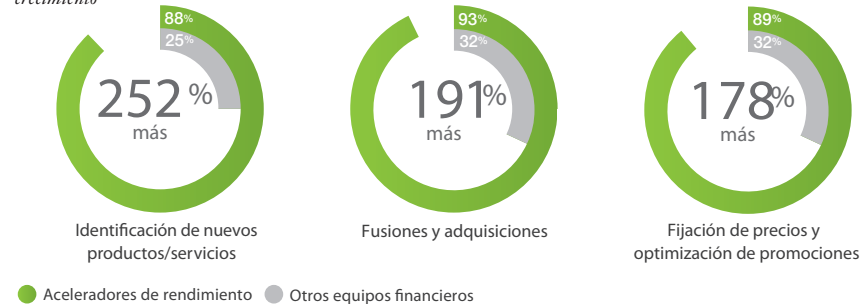
Randy Harwood, CFO, Graybar, Estados Unidos

Aquí la informática cognitiva puede jugar un papel importante, como apuntan algunos CFO. De hecho, el 38 por ciento de los CFO de nuestro estudio la señalan como una de las tecnologías que transformará sus empresas en los próximos años (como muestra la Figura 3). Los sistemas cognitivos se pueden utilizar, por ejemplo, para identificar qué clientes es probable que gasten más y sean más “receptivos”, y para prever qué oportunidades tienen mayor probabilidad de salir adelante. Esto a su vez permite a una empresa dirigir el marketing con mayor precisión, generar proyecciones fiables de flujo de caja y ajustar sus gastos según sea necesario.

Del mismo modo, los aceleradores de rendimiento aplican analítica predictiva para evaluar oportunidades de estimulación del crecimiento orgánico y adquisitivo (ver Figura 10). Un área clara es la identificación de nuevos productos y servicios con un flujo de ingresos prometedor. Pero la gran mayoría de los aceleradores de rendimiento también utiliza la analítica para evaluar las fusiones y adquisiciones, así como para refinar las estrategias promocionales y de precios de sus empresas.

Figura 10

Diseño del modelo: Los aceleradores de rendimiento utilizan en mayor medida la analítica predictiva para estimular el crecimiento



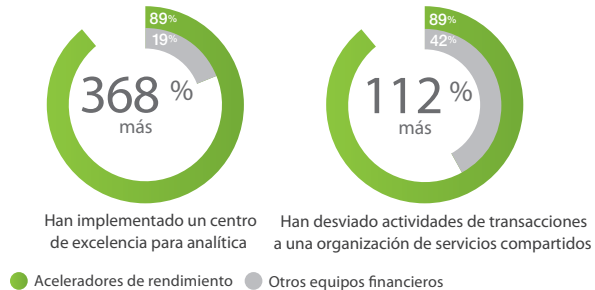
El dominio de herramientas analíticas sofisticadas requiere conocimientos notables, y de nuevo, los aceleradores de rendimiento tienen mayor capacidad. Todos ellos consideran el desarrollo de talento como una prioridad principal, mientras que solo el 54 por ciento de otros equipos financieros resalta su importancia. La mayoría de los aceleradores de rendimiento también cuenta con centros de excelencia analítica para capturar y concentrar experiencia interna, y ha transferido actividades de transacciones a una organización de servicios compartidos para conseguir economías de escala (ver Figura 11).

“Estamos trabajando en desarrollar una base de talento que nos permita mantener la agilidad ante amenazas y cambios.”

Khong Shoong Chia, CFO, Frasers Centrepoint, Singapur

Figura 11

Política principal: Los aceleradores de rendimiento adoptan un enfoque más centralizado



Tomar la iniciativa

Los CFO saben que tienen que prepararse para un futuro en el cual la disrupción será generalizada: un futuro donde los avances tecnológicos difuminan cada vez más las distinciones entre sectores y emergen nuevos competidores. ¿Cómo pueden guiar a sus organizaciones entre el tumulto de la forma más segura y rentable posible? Los aceleradores de rendimiento de nuestro estudio proporcionan unas indicaciones que podrán aprovechar los CFO de cualquier sector.

Qué hacer: adoptar una perspectiva a largo plazo

Piense en la imagen global. Céntrese en las implicaciones estratégicas de la convergencia de sectores y la transformación digital. Analice de forma periódica y rigurosa las tendencias del sector y los cambios en el entorno de la competencia; tenga en cuenta que los invasores digitales pueden ser difíciles de detectar mientras son pequeños, por lo que debe evaluar el escenario completo. Mire más allá en busca de nuevas oportunidades de expansión, y asegúrese de que la planificación financiera de su organización esté completamente alineada con la planificación estratégica y operativa.

Cómo hacerlo: prepararse para la “siguiente ola”

Evalúe el impacto de las tecnologías emergentes sobre cada aspecto de su empresa. Mida el potencial para proporcionar experiencias de cliente digitales y busque socios que aporten innovación a su organización compartiendo experiencia tecnológica. Saque partido de los comentarios de clientes y socios, así como de los estudios de mercado y datos de las unidades de negocio, con el objetivo de optimizar la planificación y mejorar los resultados.

Qué puede hacer: integrar, analizar y adaptar

Establezca estándares de información, definiciones y procesos financieros en toda la empresa. Invierta en tecnologías que posibiliten la integración de datos de distintas fuentes, y analícelos para generar conocimientos más completos y predictivos y asigne capital de manera más eficiente. Fomente el desarrollo del talento, tanto habilidades financieras como la audacia de negocio necesaria para estrechar las relaciones con las unidades operativas. Cree modelos de distribución escalables para acelerar los tiempos de respuesta de análisis de la información.

Puede consultar “Redefiniendo fronteras”, la primera entrega de nuestro último C-suite Study en ibm.com/csuitestudy/es/, o a través de la aplicación IBV tablet, disponible para iOS y Android.

Información adicional

Para obtener más información sobre el estudio del IBM Institute for Business Value, póngase en contacto con nosotros a través de iibv@us.ibm.com. Siga @IBMIBV en Twitter y si quiere obtener un catálogo completo de nuestra investigación o suscribirse a nuestra newsletter mensual, visite: ibm.com/iibv

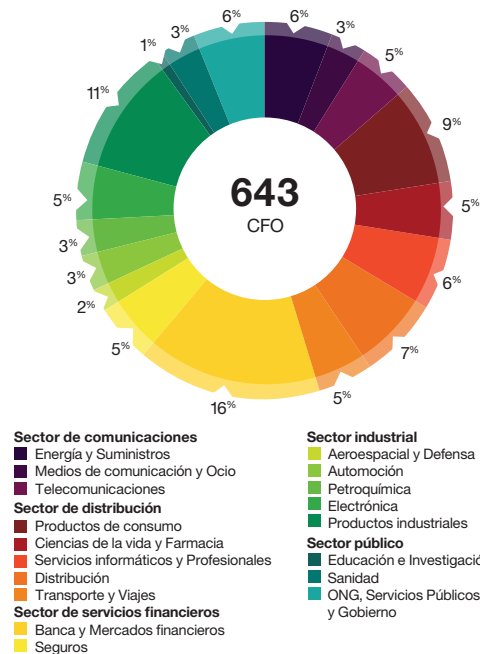
Acceda a los informes ejecutivos del IBM Institute for Business Value desde su dispositivo móvil descargando la aplicación gratuita “IBM IBV” para su teléfono o tableta desde su app store.

El socio adecuado para un mundo cambiante

En IBM, colaboramos con nuestros clientes, reuniendo información de valor del negocio, investigación avanzada y tecnología para aportarles una ventaja distintiva en el volátil entorno actual.

IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value, parte de IBM Global Business Services, ofrece a los directores ejecutivos información estratégica basada en hechos y centrada en cuestiones fundamentales del sector público y el privado.

Figura 12*Distribución sectorial: Hemos hablado con CFO de 18 sectores*

Cómo se ha realizado la investigación

En 2015, entrevistamos a 5.247 líderes empresariales en más de 70 países para nuestro último C-suite Study, el decimoctavo estudio de IBM centrado en los cargos directivos. Utilizamos un proceso de ponderación con barrido bidimensional para corregir los problemas de sobremuestreo que surgían de las diferencias en el número de encuestados para un determinado rol o región. Este informe se basa en las respuestas de los 643 CFO que aceptaron ser entrevistados (ver Figura 12).

Nuestro estudio incluye un análisis de las respuestas de los CFO a cuestiones específicas sobre 12 operaciones y capacidades financieras, a partir de las cuales identificamos cinco grupos distintos. También solicitamos a cada CFO que clasificara el crecimiento de los ingresos y la rentabilidad de su organización a tres años, en relación con los competidores del mismo sector. La correlación de estas autoevaluaciones del rendimiento financiero con otras respuestas de los CFO revela que los equipos de finanzas más capaces suelen ser también los que ofrecen mayor rendimiento financiero.

Notas y fuentes

- 1 “Redefiniendo fronteras: The Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. Noviembre de 2015. www.ibm.com/csuitestudy/es/
- 2 En 2014, cuando publicamos nuestro análisis de las respuestas de los CFO que participaron en nuestro anterior C-suite Study, identificamos un pequeño grupo de entrevistados cuyas organizaciones financieras podrían describirse como aceleradoras de rendimiento. Por coherencia, hemos optado por utilizar el mismo esquema analítico en este informe, en lugar de centrarnos en las diferencias entre precursores y seguidores del mercado (el enfoque que adoptamos en el informe general del C-suite Study actual). Para obtener más información, consulte “Pushing the frontiers: CFO insights from the Global C-suite Study.” http://www-935.ibm.com/services/multimedia/Pushing_the_Frontiers_CFO_Insights.pdf
- 3 “Exploring the inner circle: Insights from the Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. Junio de 2014. <http://www-935.ibm.com/services/us/en/c-suite/csuitestudy2013>
- 4 “2015 AFP Risk Survey.” Association for Financial Professionals. 2015. <http://www.afponline.org/risksurvey/>

© Copyright IBM Corporation 2016

IBM Global Business Services
Route 100
Somers, NY 10589

Producido en los Estados Unidos
Febrero de 2016

IBM, el logotipo de IBM e [ibm.com](http://www.ibm.com) son marcas comerciales de International Business Machines Corp., registradas en numerosas jurisdicciones de todo el mundo. Otros nombres de productos y servicios pueden ser marcas comerciales de IBM u otras empresas. Existe una lista actualizada de marcas registradas de IBM en la web, en el apartado “Copyright and trademark information” en www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Este documento se considera actualizado en 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 en los que opera IBM.

La información proporcionada en este documento se distribuye “tal cual”, sin garantía alguna, ya sea expresa o implícita, incluyendo toda garantía de comercialización, idoneidad para un fin concreto o conformidad legal. Los productos IBM están garantizados de acuerdo con los términos y condiciones de los contratos con arreglo a los cuales son facilitados.

Este informe tiene una finalidad meramente orientativa. No tiene como fin sustituir una investigación exhaustiva o el ejercicio del juicio profesional. IBM no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier organización o persona que confíe en esta publicación.

Los datos utilizados en este informe pueden proceder de fuentes de terceros, e IBM no verifica, valida ni audita dichos datos de manera independiente. Los resultados del uso de dichos datos se proporcionan “tal cual”, IBM no otorga ningún tipo de garantía, expresa o implícita.

GBE03736-ESES-00

IBM