

Cómo equilibrar el riesgo y el desempeño con una Organización Financiera Integrada

Estudio mundial de CFO 2008

**Con la colaboración de la Wharton School
y la Economist Intelligence Unit**



ESTUDIO MUNDIAL DE CFO 2008

Con la colaboración de la Wharton School y la Economist Intelligence Unit



Economist Intelligence Unit

The
Economist

Imagen de la portada : El mezquite es un árbol bastante resistente que sobrevive en zonas con un promedio de lluvias anuales muy bajo.



ÍNDICE

1	Prefacio
2	Resumen
4	Metodología e información demográfica
6	Reconocimientos
9	Primera Parte: ¿Están preparados los CFOs para enfrentarse a un mundo más integrado y que presenta mayores riesgos?
15	Segunda Parte: El auge de la Organización Financiera Integrada (OFI)
21	Tercera Parte: Proporcionar la verdad
31	Cuarta Parte: Gestión del riesgo
39	Quinta Parte: Primeros pasos para la transformación hacia una OFI y gestión del riesgo más eficaz
42	Conclusión
	Apéndices
45	Apéndice A: Consideraciones regionales
48	Apéndice B: Consideraciones por sector
50	Apéndice C: Consideraciones en función del tamaño de las empresas
52	Apéndice D: Resultados de la encuesta
62	Publicaciones relacionadas y autores
63	Información de contacto
64	Material de consulta



PREFACIO

Mark Loughridge, Vicepresidente Senior y Director Financiero de IBM Corporation

El mercado global actual interdependiente ofrece la posibilidad de nuevas oportunidades, y en IBM somos conscientes de ello.

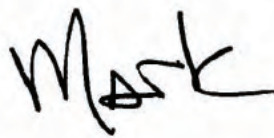
El año pasado, nuestro Presidente nos brindó su visión sobre quién sería el sucesor de las multinacionales en el siglo XXI: la empresa globalmente integrada. Esta evolución empresarial traerá como consecuencia el surgimiento de nuevos modelos de negocio innovadores, con operaciones y funciones en cualquier parte del mundo, que se basarán en el entorno empresarial correcto, las competencias adecuadas y los costes¹ apropiados. Pero, ¿qué consecuencias tendrá esta evolución para la disciplina financiera? ¿Somos suficientemente flexibles no sólo para adaptarnos a esta innovación, sino también para impulsarla?

La *Organización Financiera Integrada* que planteamos en nuestro Estudio mundial de CFO² 2008 ya tiene algún precedente. Hace unos diez años, iniciamos nuestro camino creando IBM Finance para lograr una organización más eficaz y eficiente. En ese momento, muchos analistas de Wall Street consideraban que era necesario fragmentar nuestra empresa en sus distintas áreas y necesitábamos pruebas que nos ayudaran a demostrar que estaban equivocados. Pero estas pruebas eran muy difíciles de conseguir. La inconsistencia de los indicadores utilizados en las distintas unidades operativas dificultaba, por no decir que imposibilitaba, la obtención

de un panorama general de potenciales sinergias. En este camino, establecimos un plan contable común, nos marcamos como objetivos la coherencia de los datos, una mayor flexibilidad y un cierre financiero mensual más rápido, y nos centramos en los problemas analíticos y empresariales, reduciendo al mismo tiempo el coste total del área de Finanzas. Tal como se propone en el estudio, hemos pasado de tener un papel secundario en la empresa a ocupar un puesto primordial. En la actualidad, nuestro sistema de gestión financiera encauza las operaciones de la empresa al brindar información y conocimiento del negocio. Y seguimos evolucionando en el marco de mejora continua que nos caracteriza.

En el mercado global, nuestra división de consultoría de Gestión Financiera saca partido de nuestra propia experiencia, así como de todo nuestro conocimiento en esta área, para ayudar a nuestros clientes a optimizar su rendimiento. Contamos con más de 10.000 especialistas en gestión financiera que pueden ayudarle a identificar, crear y obtener resultados duraderos para su empresa.

Queremos aprovechar esta oportunidad para agradecer a todos y cada uno de los CFOs y ejecutivos de Finanzas participantes el tiempo dedicado y las ideas aportadas, que nos ayudarán a concebir nuevas formas para que nuestros clientes logren sus objetivos de innovación y crecimiento. En IBM esperamos continuar este diálogo – y también este camino – con todos ustedes.



¹ En Latinoamérica el término usado es "costos".

² Siglas correspondientes a *Chief Financial Officer*, o Director Financiero en español.

RESUMEN

En un mercado global interdependiente, los CFOs tienen como objetivo que sus organizaciones funcionen bien y superen a sus competidores con un crecimiento sostenido y grandes beneficios. Desean adaptarse a los cambios con agilidad, enfrentarse a las oportunidades imprevistas con tenacidad y defenderse mejor de los riesgos. Con este fin, la mayoría de los CFOs permiten que sus unidades de negocio y áreas geográficas realicen actividades financieras de acuerdo con estándares específicos y preferencias locales. Sin embargo, según un nuevo estudio de IBM realizado a partir de la opinión de más de 1.200 CFOs y directivos del área de Finanzas, éste suele ser un enfoque equivocado.

Cambio de planteamiento en los modelos de negocio, las operaciones y el impacto del riesgo

La noción de *presencia global* está evolucionando desde el concepto de multinacional o la mera presencia en distintos países hacia el establecimiento de una red interdependiente de activos en todo el mundo con la capacidad de optimizar los recursos de forma horizontal y vertical. Las estructuras de gestión empresarial actuales (por ejemplo, holdings, empresas descentralizadas o integradas) ofrecen pocas diferencias en cuanto al aumento de los ingresos y la cotización en bolsa.

Por lo tanto, las empresas transformarán sus modelos de negocio para beneficiarse de lo que es esta nueva definición de presencia global. Para realizar una transformación estratégica, las empresas también deben transformar sus operaciones. La principal pregunta que deben formularse es: ¿tienen los actuales modelos de gestión financiera la flexibilidad necesaria no sólo para adaptarse a esta transformación sino también para fomentarla?

Es evidente que los riesgos son inherentes al mundo en el que vivimos. Dos de cada tres empresas con ingresos superiores a 5.000 millones de dólares (el 62%) se han enfrentado a riesgos materiales en los últimos tres años. La mitad de ellas (el 42%) no estaban preparadas para hacerles frente. Además, los riesgos pueden ser de muchos tipos, no sólo financieros. Así, el 87% de los riesgos era de tipo estratégico, geopolítico, ambiental, operativo o legal. A pesar de que la exposición al riesgo es algo habitual, sólo el 52% de los participantes en la encuesta afirma tener algún tipo de programa formal de gestión del riesgo.

¿A qué le da importancia el CFO? La respuesta es: a todo. La globalización y la preponderancia del riesgo son dos cargas adicionales a una agenda del área de Finanzas ya de por sí completa. Cuando se preguntó a los CFOs cuáles eran los temas que más les preocupaban, tuvieron problemas para priorizarlos ya que consideraron que casi todas las actividades del área de Finanzas que figuraban en nuestra encuesta eran *muy importantes*. Curiosamente, el estudio demuestra que dos temas a los que se da menos importancia – *apoyar/gestionar/mitigar el riesgo empresarial* (66%) y *fomentar la integración de la información en toda la empresa* (62%) – son factores clave que diferencian a las empresas con un mayor aumento de los ingresos y de sus cotizaciones en bolsa.

¿Cuáles son, entonces, los factores que impulsan la *integración de la información en toda la empresa*? Nuestras entrevistas y análisis estadísticos apuntan a la definición de datos, a un plan contable y a procesos comunes en toda la empresa, así como estándares implementados a nivel global. La proporción de empresas que controlan y gestionan la integración de su área de Finanzas combinando estos cuatro criterios es inferior a una de cada siete. Estos cuatro criterios garantizan la gobernabilidad y constituyen lo que llamamos la *Organización Financiera Integrada (OFI, por sus siglas en inglés)*. Las OFIs ayudan a sus empresas a obtener mejores resultados que las que no lo son. De hecho, en las empresas que cuentan con OFIs es más probable que sus índices de crecimiento de los ingresos lleguen casi a duplicar los de otras empresas de su sector. Las OFIs pueden estar más *preparadas* para enfrentarse a los riesgos porque son más *conscientes* de que existen.

Los CFOs exitosos son aquellos que transmiten la verdad y lideran la gestión del riesgo

Proporcionar "la verdad". La esencia para mejorar los resultados y gestionar los riesgos radica en obtener información verdadera. Y por "verdad" nos referimos a un conjunto de factores relacionados con la empresa que reflejan la realidad de su desempeño y están generados por datos fidedignos. El uso de procesos y datos comunes hace que aflore la verdad. La estandarización de la empresa abre nuevas dimensiones (por ejemplo, clientes, canales y proveedores) y nuevas formas de ver

los volúmenes, los ingresos y los beneficios. Gracias a la normalización de los datos, la organización puede definir elementos críticos en toda la empresa de forma consistente, como los *componentes del margen bruto*.

Este aumento de la consistencia hace que se produzca una evolución, y si antes nos preguntábamos “¿son correctos estos números?”, ahora la pregunta es “¿cómo utilizamos estos números para impulsar el negocio?”. Se trata de una evolución del rol transaccional al analítico. Con la transformación de los datos en información y posteriormente en conocimiento explotable, el área de Finanzas pasa de tener un puesto secundario – en el que aporta informes históricos de datos – a ocupar un puesto primordial y participar en la dirección futura de la empresa.

Al ser el dueño de la verdad, el CFO puede ayudar a tomar las decisiones operativas y a diseñar la dirección estratégica. Los CFOs que cuentan con *Organizaciones Financieras Integradas* son conscientes de que esto está relacionado con la verdad. Las *OFIs* son más disciplinadas, lo que les da mayor flexibilidad y agilidad, se organizan mejor y están mejor conectadas, y ello les permite trabajar con mayor rapidez. Para poder ofrecer la verdad se deben llevar a cabo dos acciones esenciales: *establecer estándares globales mediante la titularidad de los procesos y simplificar los sistemas soporte y las estructuras organizativas*.

- *Establecer estándares globales mediante la titularidad de los procesos* – La titularidad de los procesos globales (en contraposición al *cumplimiento de los procesos* o a la *participación en los procesos*) es un factor clave que permite superar las limitaciones y barreras culturales y organizativas. Las *OFIs* tienen una probabilidad 3,5 veces mayor de tener titulares globales de los procesos globales en toda la empresa. *Las organizaciones que cumplen de forma estricta la titularidad de los procesos globales* son mucho más propensas a adoptar mejoras en los procesos y los datos en toda la empresa. La titularidad de los procesos globales establece la responsabilidad para diseñar e implantar los procesos de forma coherente.

- *Simplificación* – El uso de datos y procesos normalizados en toda la empresa permite simplificar los sistemas soporte y las estructuras organizativas. *Las OFIs* eliminan los obstáculos estructurales en un esfuerzo por incrementar el ritmo de implantación y ejecución de las actividades financieras. Además, las tecnologías soporte y los modelos de administración ayudan a mantener los estándares globales, y ofrecen al área de Finanzas una mayor flexibilidad, que le permite adaptarse a los modelos de negocio en evolución. En este caso, la titularidad de los procesos globales es también un facilitador;

Gestión del riesgo. Según nuestro estudio, las empresas están otorgando a los CFOs la responsabilidad de la gestión del riesgo. La gestión del riesgo implica la orquestación desde el nivel directivo hasta los mandos intermedios. En la actualidad, las empresas se están esforzando en comprender el perfil de riesgos a los que se enfrentan de manera integral. Además, la sencilla relación de riesgo/recompensa indica que todo resultado está intrínsecamente vinculado al riesgo. Para gestionar el riesgo se deben llevar a cabo dos acciones fundamentales: *la orquestación de la gestión del riesgo* por parte del CFO y la *convergencia con la gestión del desempeño*.

- *Orquestación de la gestión del riesgo* – Los CFOs están en la posición ideal para determinar y controlar el perfil de riesgo general de la empresa. Los CFOs que realizan una *gestión eficaz del riesgo* son más proclives a tener contacto directo con la gestión del riesgo.¹ Así mismo, las organizaciones *eficientes* son más propensas a tener un control a todos los niveles, desde la dirección hasta los mandos intermedios, sobre la posición oficial de la empresa en lo que respecta al afán de riesgo y a cómo se tolera.
- *Convergencia del rendimiento con la gestión del riesgo* – *Las organizaciones eficientes* gestionan los riesgos de forma proactiva para evitar que afecten al rendimiento. A todos los niveles, es claro que se centran en actividades de gestión del riesgo más formales que las organizaciones *menos eficientes*, lo que significa utilizar herramientas de supervisión, elaboración de informes, comparaciones de tipo histórico y evaluación, análisis predictivos, previsiones adaptadas al riesgo y controles de procesos.

METODOLOGÍA E INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

En el Estudio mundial de CFO 2008, hemos realizado una investigación exhaustiva para descubrir cómo los CFOs y los directivos de las áreas de Finanzas se enfrentan al desempeño, los riesgos, el apalancamiento operacional y la gobernabilidad, y cómo se ven afectados por estos factores. El estudio se ha centrado principalmente en hipótesis sobre la elección de los distintos modelos de control de la gestión financiera por parte de los CFOs, así como su papel y eficacia a la hora de gestionar los riesgos.

Este estudio forma parte de una serie de estudios ejecutivos de IBM que incluyen el Estudio mundial de CFO 2003, el Estudio mundial de CEO 2004, el Estudio mundial de Capital Humano 2005, el Estudio mundial de CFO 2005, el Estudio mundial de CEO 2006 y el Estudio mundial de Capital Humano 2008.

Metodología: entrevistas a más de 1.200 CFOs y directivos del área de Finanzas

El principal instrumento del estudio fue desarrollado a partir de la estrecha colaboración entre ejecutivos financieros, profesionales expertos, la Economist Intelligence Unit, profesores de la Wharton School y otros especialistas en esta área. Se formularon 34 preguntas a más de 1.200 CFOs y directivos del área de Finanzas de empresas de distintos tamaños pertenecientes a cinco sectores principales en 79 países.

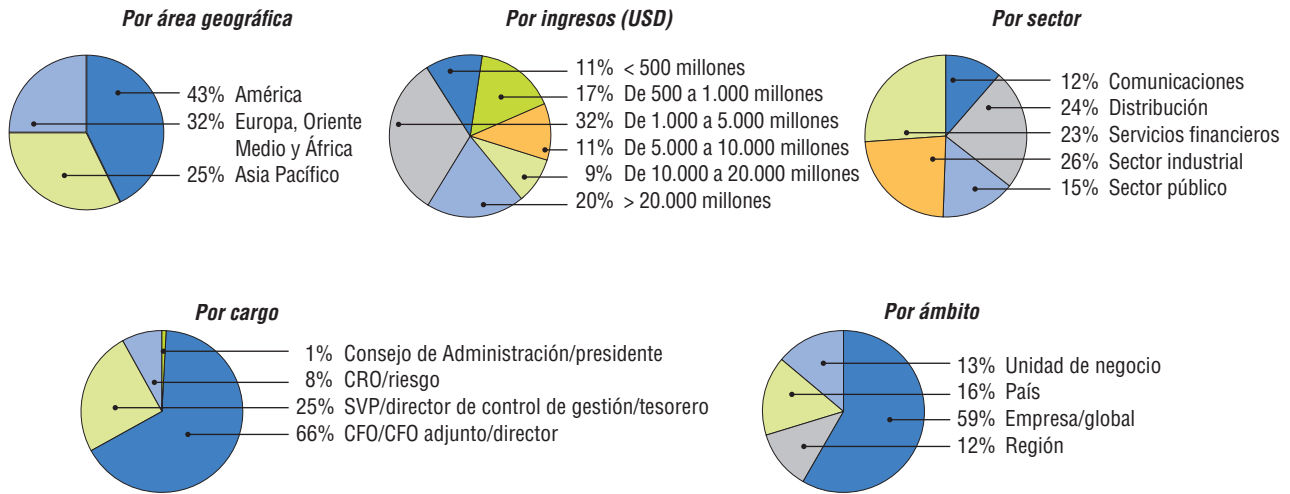
A través de consultores de IBM expertos en gestión financiera se realizaron 619, mientras que otras 611 se realizaron a través de una herramienta electrónica

gestionada por la Economist Intelligence Unit. Los datos fueron analizados por los analistas del IBM Institute for Business Value. Finalmente, un equipo formado por profesionales del área de Finanzas de IBM Global Business Services, directivos de Finanzas de IBM, dos profesores de la Wharton School y otros profesionales externos extrajeron y analizaron las conclusiones e implicaciones del estudio. La primera parte de la investigación se realizó durante el segundo trimestre de 2007, y el análisis final se llevó a cabo en el tercer trimestre del mismo año.

En este informe, el término *grupo de empresas con mayor desempeño* se refiere a aquellas que han puntuado como mínimo media desviación típica por encima de la media para la métrica financiera seleccionada.² Por lo tanto, el término “grupo de empresas con mayor desempeño” se refiere a las empresas participantes del estudio que se sitúan por encima del 50% en esta comparación de competitividad, por oposición a las que no han llegado al 50%.

Además de analizar las respuestas del estudio, queríamos determinar la diferencia entre las opciones y las decisiones tomadas por las empresas con un mayor y un menor desempeño. Para llevar a cabo este análisis adicional, nos centramos en aquellas empresas de nuestra encuesta cuya información financiera es de acceso público. Tomando como base un período de cinco años, pudimos identificar aquellas empresas que rendían por encima o por debajo de la tasa media de crecimiento anual compuesta por lo que respecta a los ingresos y al aumento de las cotizaciones en bolsa. Para

Figura 1. Clasificación de los participantes en el Estudio mundial de CFO 2008.



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

este subconjunto de empresas, utilizamos datos normalizados de los índices de crecimiento de las cotizaciones analizando la diferencia entre la cotización de la empresa y el índice del sector correspondiente.

Puede comparar estos resultados globales con los de su empresa a través nuestra herramienta de evaluación online, que encontrará en ibm.com/gbs/2008cfostudy.

RECONOCIMIENTOS

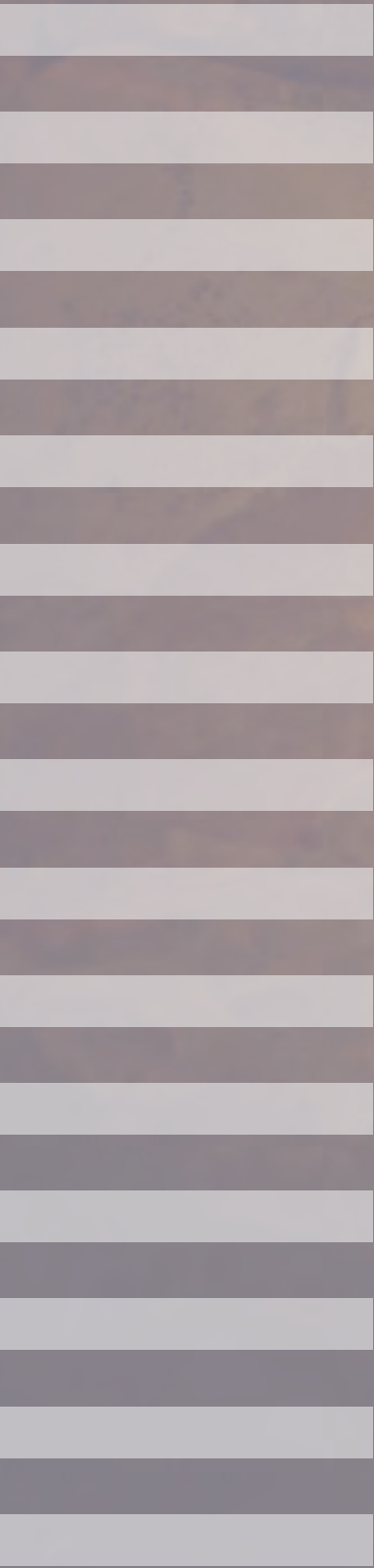
El Estudio mundial de CFO 2008 de IBM es el resultado de varios meses de colaboración entre distintos profesionales. IBM Global Business Services desea agradecer a todos aquellos que han participado en él:

- Los CFOs y los directivos de Finanzas de todos los sectores y países que han contribuido con su tiempo y sus valiosas ideas.
- Los colaboradores de IBM Global Business Services y ejecutivos de cuentas de clientes de IBM que han realizado las entrevistas.
- Los responsables del área de gestión financiera de IBM que han dirigido el estudio en sus respectivos países.
- La Wharton School, de la Universidad de Pennsylvania, que ha contribuido formulando varias de las preguntas y aportando varios puntos de vista que aparecen en este documento.
- La Economist Intelligence Unit, que ha aportado una guía metodológica muy valiosa como así también su ayuda en formular las preguntas y recopilar las respuestas.
- El IBM Institute for Business Value, que también ha aportado directrices metodológicas y su experiencia en este tema.

El Joshua Tree National Park, situado en California, es el espacio natural donde crece el árbol de Josué. Es, además, una de las zonas de escalada más conocidas del mundo. El parque cuenta con más de 4.500 vías de escalada, que tienen distintos niveles de dificultad.

PRIMERA PARTE





¿Están preparados los CFOs para enfrentarse a un mundo más integrado y que presenta mayores riesgos?

*“La magnitud y el ritmo [de la actual ola de integración económica a nivel mundial] no tiene precedentes (...) en ella está involucrada la mayor parte de la población humana.”*³

– Ben Bernanke, Presidente de la Reserva Federal de los Estados Unidos

*“Cuando todo está conectado... el trabajo fluye hacia aquellos sitios donde mejor se realice”.*⁴

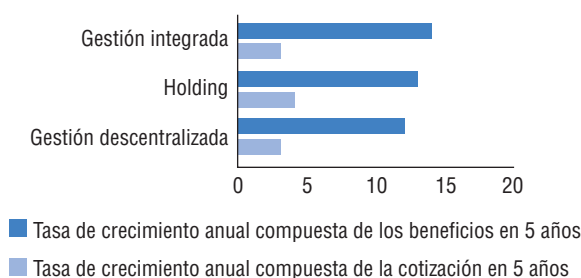
– Sam Palmisano, CEO de IBM

La importancia de la integración

No hace ni diez años, el fantasma de la globalización parecía más una amenaza teórica que un problema real para las empresas, y éstas eran *internacionales* en el sentido de que estaban formadas por un conjunto de entidades autónomas multinacionales que podían compartir nombre y marca. La versión actual de la globalización es mucho más tangible y apremiante. Externamente, el capital de todo tipo (financiero, físico, humano, social e intelectual) está sufriendo profundos cambios, modificando sus fuentes y usos, y creando nuevos mercados y amenazas. Tal como afirma el CFO de una empresa de productos de consumo latinoamericana, “el CEO se desespera porque cada país hace las cosas de forma distinta”. El concepto de *presencia global* ha evolucionado y ya no significa tener organizaciones o servicios satélites en distintos países, sino más bien disponer de una red interdependiente y global de activos en todo el mundo con la capacidad de optimizar los recursos de forma horizontal y vertical. Las distintas estructuras de gestión empresarial de hoy en día ofrecen pocas diferencias en cuanto al crecimiento de los ingresos y de las cotizaciones bursátiles, lo que se traduce en una oportunidad de innovar y mejorar la ejecución (véase la figura 2).⁵

Figura 2. Estructuras de gestión empresarial en relación con la tasa de crecimiento anual y el aumento de la cotización en un periodo de cinco años.

(Porcentaje)



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

Las empresas proactivas establecen sus operaciones y funciones en zonas geográficas en función de los costes, las competencias y el entorno empresarial adecuado. En el Estudio Mundial de CEO 2006 realizado por IBM se concluye que, entre las empresas analizadas, “la innovación en los modelos de negocio tiene una mayor relación con el crecimiento del margen operativo que las otras dos clases de innovación”, que son operaciones y productos/servicios/mercados.⁶ La innovación debe ser un factor fundamental y dominante, y debe afectar al modelo de negocio y a las operaciones principales. La innovación debe reflejarse en el modo en que se ofrecen los servicios, se integran los procesos, se gestionan las empresas y se transfiere el conocimiento. Gracias a los estándares abiertos, las empresas pueden convertirse en una red de componentes que buscan lograr una integración sin fisuras. Como resultado, las empresas transformarán sus modelos de negocio para beneficiarse de este nuevo entorno.

Para realizar una transformación estratégica, las empresas también deben llevar a cabo una transformación operativa. ¿Tienen los actuales modelos de gestión financiera la flexibilidad necesaria no sólo para adaptarse a esta transformación sino también para fomentarla? A este respecto, el CFO de una empresa de tecnología de materiales europea admite: “El área de Finanzas en estos momentos funciona más como una multinacional, mientras que el resto de la empresa trabaja de forma más integrada”. Y no es el único que piensa así: sólo una de cada siete empresas con ingresos superiores a los 1.000 millones de dólares que han participado en la encuesta afirma haber adaptado su gestión financiera para reflejar esta nueva realidad.

El todo frente a la suma de las partes: el nosotros frente al ellos

Por John Percival, profesor adjunto de Finanzas de la Wharton School, Universidad de Pennsylvania

Los CFOs con una mentalidad estratégica se centran fundamentalmente en aumentar el valor de la empresa de forma incremental. Algunos se dedican a las adquisiciones, otros a la eficiencia, y otro grupo se dedica a ambas cosas. Cualquier CFO ambicioso le dirá que buscan algo más que *ingresos*. Su cometido consiste en lograr la sinergia, un objetivo que suele ser difícil de alcanzar y que se puede definir con la frase “el todo debería ser mayor que la suma de las partes”. El argumento es el siguiente: si la unidad de negocio A colabora con las unidades de negocio B y C, la empresa puede servir mejor a sus clientes, descubrir nuevas oportunidades con mayor rapidez y realizar negocios con mayor eficacia.

Mucho se ha escrito acerca de la *conglomerate discount*, lo cual sugiere que muchos altos directivos no están encontrando la tan ansiada sinergia. Si no se es capaz de suministrar las *piezas* con una estrategia cohesionada y una estructura de gobernabilidad, la *estrategia* corporativa se convierte por defecto en un conjunto de estrategias de unidades de negocio desconectadas. Es posible que la alta dirección esté renunciando a una buena parte de su responsabilidad en cuanto a la creación de valor.

Esta mentalidad con frecuencia se ve reflejada en la cultura misma de la empresa. Los responsables de las unidades de negocio o de áreas geográficas suelen referirse al *nosotros* cuando hablan acerca de la división y al *ellos* cuando se refieren a la empresa en general. Esta forma de expresarse proviene de la propia mentalidad. Por ejemplo, alguien puede decir: “según mis indicadores, he obtenido unos resultados anuales mejores”, aunque esto no cuadre con los indicadores de márgenes de beneficio de otro colega o cree una situación de precio de transferencia negativo para éste. Es más, dentro del área de Finanzas, las relaciones de la cadena jerárquica pueden contribuir a ensombrecer un panorama más preciso.

Es imposible que la empresa pueda dirigirse como una orquesta si los acuerdos no son armónicos. El resultado es la discordancia. Toda empresa cuenta con profesionales sobresalientes. Como miembro importante de la alta dirección, el CFO debe ayudar a orquestar el rendimiento de todo el conjunto. La integración es lo que permite escribir la partitura.

Entonces, ¿por qué hay tan pocos equipos gerenciales con un buen rendimiento que tengan como objetivo obtener una mayor integración? Hay que reconocer que la integración es difícil, pero el área de Finanzas debe desempeñar un papel fundamental, aportando nuevas ideas y valor.

Un mundo lleno de riesgos

Según nuestro estudio, dos de cada tres empresas con ingresos superiores a 5.000 millones de dólares (el 62%) se han enfrentado a riesgos materiales en los últimos tres años. El 42% de dichas empresas no estaba preparada para hacerles frente. La situación en empresas pequeñas sólo es un poco más halagüeña. El 46% de las empresas con ingresos inferiores a 5.000 millones de dólares ha experimentado un riesgo importante, mientras que el 39% declara que no estaba bien preparada para hacerle frente.

El riesgo puede ser de tipo financiero, o adoptar otras múltiples formas (véase la figura 3). Según un estudio de *Corporate Executive Board*, el 85% de los riesgos que acarreó para las empresas una reducción de la capitalización del mercado de un 30% o más, en comparación con otras empresas del mismo sector, no era de tipo financiero.⁷ En nuestro estudio observamos un porcentaje similar de riesgos no financieros (87%). Entre seis clases de riesgo distintos, los más mencionados (por el 32% de los encuestados) fueron los de tipo *estratégico*, que implican decisiones acerca de mercados, clientes, productos, actividades de métricas y análisis (M&A) y otras decisiones empresariales de primer nivel. Los riesgos de tipo *geopolítico* y *ambiental o sanitario* (con un 17%, respectivamente) también tienen una mayor incidencia que los *financieros* (13%).

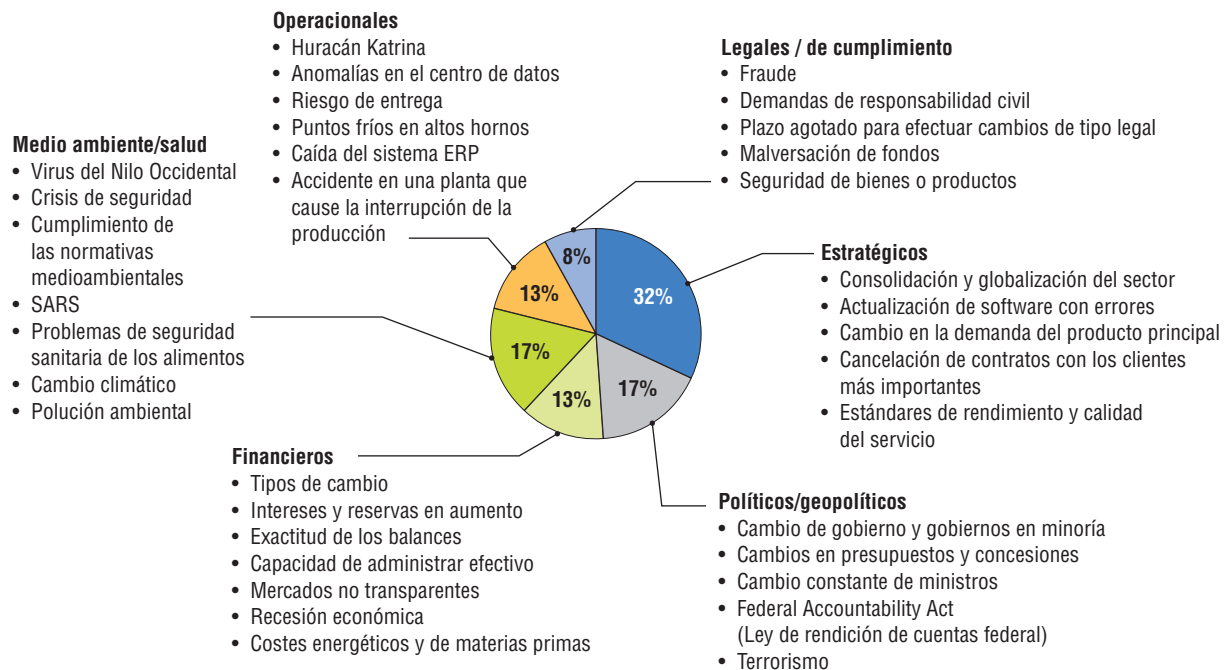
A pesar de que la exposición al riesgo es algo habitual, sólo el 52% de los participantes en la encuesta afirma tener algún tipo de programa formal de gestión del riesgo. Esto plantea una pregunta interesante: las empresas que han sufrido el impacto de algún riesgo, ¿sabrán interpretarlo como una necesidad para implantar nuevos programas de gestión del riesgo o modificar los ya existentes? ¿O bien harán caso omiso de las señales y cruzarán los dedos para que no vuelva a ocurrir?

El mundo va hacia una definición de globalización radicalmente nueva, pero la mayoría de las empresas siguen ancladas en una visión obsoleta. Esta disparidad entre la realidad externa de la globalización y la capacidad interna de adaptarse a ella debería preocupar a muchos CFOs, y tampoco sería de extrañar que provocara pánico a más de uno.

¿A qué le da importancia el CFO? A todo

La nueva definición de globalización y la preponderancia del riesgo son dos cargas adicionales a una agenda del área de Finanzas ya de por sí repleta. Cuando se preguntó a los CFOs cuáles son los temas que más les preocupan, tuvieron problemas para ordenarlos por orden de importancia, ya que consideraron que casi todas las actividades del área de Finanzas en nuestra encuesta eran *muy importantes*. En cambio, al puntuar la eficacia con la que están llevando a cabo estas actividades se produce una diferencia de hasta el 38% (véase la figura 4).

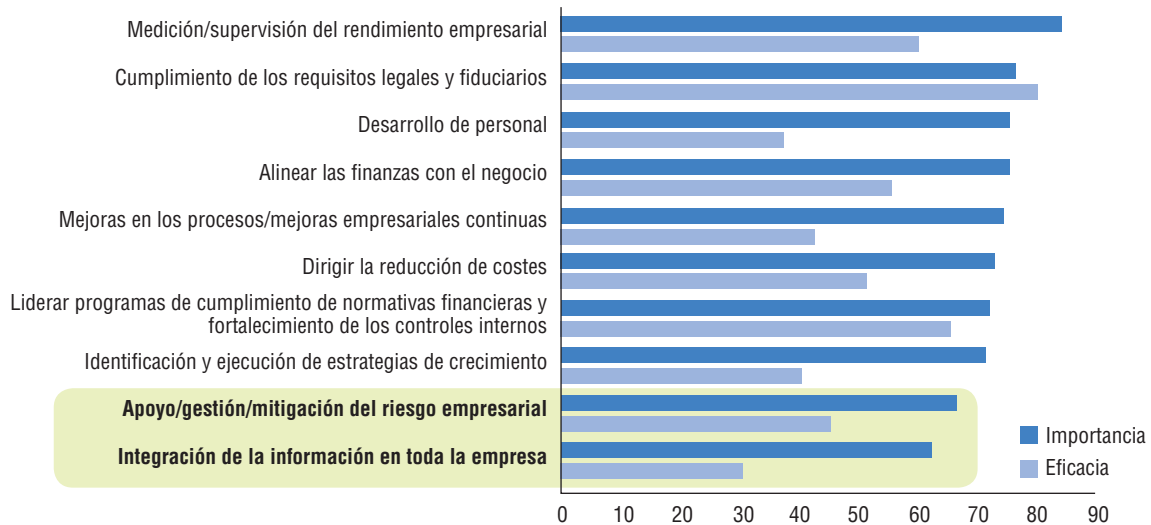
Figura 3. Riesgos materiales que se han producido en los últimos tres años (para empresas con ingresos superiores a los 5.000 millones de USD).



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

Figura 4. ¿Qué importancia tiene cada una de estas áreas de responsabilidad en su organización financiera, y con qué grado de eficacia cree que se están llevando a cabo?

(Porcentaje)



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

Al considerar que *todo* es importante, no es de extrañar que hoy en día los CFOs piensen que no se llega a terminar nada y que deben prestar atención constante a *todo*.

Muchas de las acciones enmarcadas en los planes de los CFOs tienen el cometido de mejorar el negocio. Acciones como la *medición y supervisión del rendimiento empresarial*, las *mejoras continuas en los procesos*, la *reducción de costes* y la *colaboración para identificar y ejecutar estrategias de crecimiento* indican que los CFOs dan mucha importancia al hecho de conseguir una empresa más ágil, competitiva y con una mayor capacidad de respuesta.

Curiosamente, la falta de atención que reciben otros dos factores deja entrever las principales conclusiones del estudio:

- Uno de los factores que más diferencian a las empresas de mayor rendimiento es una mayor eficacia en el *apoyo de la integración de información en toda la empresa*.
- Desde el punto de vista financiero, las mejores empresas se caracterizan por una mayor eficacia a la hora de *apoyar, gestionar o mitigar el riesgo empresarial*.

Con una red de más de 4.800 km de canales y acequias, el Imperial Irrigation District, en el sur de California, distribuye agua a casi 2.000 km² de tierras irrigadas, lo que lo convierte en una de las diez regiones agrícolas más importantes de los Estados Unidos.





El auge de la Organización Financiera Integrada (OFI)

“En la actualidad, la información no está disponible al momento y se debe realizar un esfuerzo considerable para conseguirla. Hay muchos problemas relacionados con la exactitud y la integridad de los datos.”

– CFO de una compañía aérea asiática

“Lograr la integración en toda la empresa es fundamental.”

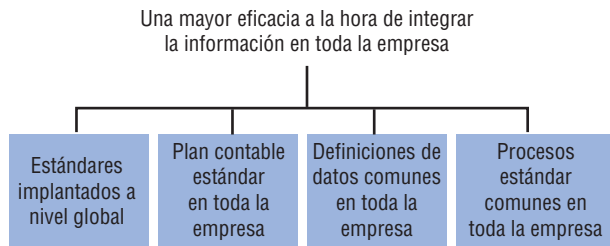
– CFO de una empresa minorista del sector de la moda con sede en Norteamérica

Si una mayor eficacia a la hora de *apoyar la integración de la información en toda la empresa* es uno de los principales aspectos diferenciadores para las empresas con mejores resultados financieros, ¿cuáles son los factores que la impulsan?

Como era de esperar, los análisis muestran que las definiciones de datos comunes a toda la empresa y un plan contable estándar están estrechamente relacionados con el aumento de la eficacia en la *integración de la información en toda la empresa* (véase la figura 5). Para lograrlo, las empresas necesitan estándares implantados a nivel global. En este sentido, las entrevistas apuntan a la importancia de los procesos estándar aplicados a toda la empresa.

Estos son los criterios que garantizan la gobernabilidad y constituyen lo que llamamos la *Organización Financiera Integrada (OFI)*. La cifra de empresas que facturan más de 1.000 millones de dólares y que gestionan y controlan la integración de su organización financiera en toda la empresa siguiendo esta combinación de criterios de la OFI no llega a una de cada siete.

Figura 5. Componentes de una Organización Financiera Integrada.



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

Este tipo de organizaciones rompen con los convencionalismos sin renunciar por ello a la agilidad y a la capacidad de respuesta. Si se comparan con aquellas empresas en las que no se combinan estos criterios (es decir, no OFI), se observa que las OFIs de nuestro estudio funcionan mejor en muchos sentidos, lo que significa, por ejemplo:

- Mayores tasas de crecimiento de ingresos y mayor rendimiento que otras empresas de su sector en mercados con un alto crecimiento.
- Mayor eficiencia en la ejecución de las actividades financieras.
- Mayor apoyo a la gestión de riesgos de la empresa, con una respuesta más rápida y una mejor preparación para asumir los principales riesgos.

Las OFIs tienen tasas de crecimiento de los ingresos más elevadas y un mayor rendimiento que otras organizaciones de su sector en mercados con un alto crecimiento

Las tasas de crecimiento de los ingresos de las OFIs participantes en nuestro estudio son el doble de las no OFI. Así, las primeras tienen una tasa de crecimiento anual compuesta del 18%, respecto al 10% de las segundas. La mitad de todas las OFIs (el 50%) indicaron que operan en mercados de gran crecimiento. Al competir en estos mercados, las empresas con OFIs obtuvieron unas tasas superiores de crecimiento de los ingresos y de la cotización bursátil (véase la figura 6).

Estos sorprendentes resultados son muy indicativos. De hecho, son pruebas muy claras y contundentes de que la creación de una OFI es algo que no sólo debería estar en los planes de los CFOs. Estos resultados deberían llamar la atención del CEO, el consejo de administración y los responsables del resto de las áreas y divisiones de la empresa. En resumidas cuentas, *las OFIs ayudan a sus empresas a obtener mejores resultados que las que no lo son.*

Figura 6. El rendimiento de las Organizaciones Financieras Integradas de nuestro estudio es superior.

(Porcentaje)



Nota: En este gráfico sólo aparecen los encuestados que han respondido (5) "mercado de alto crecimiento" o (4) y se ha tenido en cuenta la tasa de crecimiento anual compuesta de los beneficios y la cotización en bolsa en un periodo de 5 años. Las cifras de ingresos y la cotización se han extraído de ThomsonFinancial. Las comparativas de cotizaciones se han realizado utilizando los índices por sectores del 2007 Wall Street Journal Annual Industry Report. Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

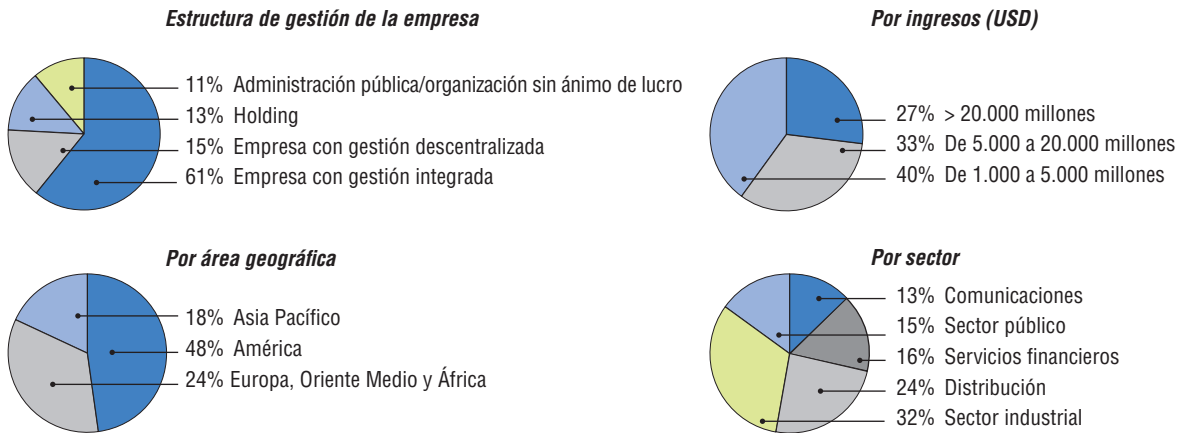
Estas conexiones directas se deben analizar en el contexto de toda la empresa, porque existen muchos factores que contribuyen a las tasas de crecimiento, como los productos, los servicios, la demanda de los clientes, la calidad y los modelos de ejecución, entre otros. En nuestra muestra de datos, las OFIs tienen una representación proporcional. Por lo tanto, se pueden considerar una mejor práctica, y no sólo el reflejo de la estructura de un modelo de empresa, sector, volumen de ingresos o área geográfica (véase la figura 7). Representan más bien una filosofía empresarial de gobernabilidad y colaboración con una mayor amplitud de miras.

En palabras del CFO de un importante banco norteamericano, "la clave es lograr la integración del negocio y la empresa para encontrar el equilibrio adecuado entre el apoyo a la compañía y la agilidad empresarial. No puede dominar la situación ni el área de Finanzas ni la de negocio, sino que se debe establecer una colaboración".

Los CFOs que cuentan con OFIs llevan a cabo mejor sus planes

Sin ninguna excepción, las OFIs mostraron una mayor eficacia en todas las áreas de la ejecución financiera presentes en la encuesta (véase la figura 8). Tres de los aspectos en los que más se diferencian las OFIs respecto a las que no lo son tienen que ver con el rendimiento: *alineación de las Finanzas con el negocio, identificación y ejecución de estrategias de crecimiento y mejoras continuas en los procesos.* Como era de esperar, el punto en el que se observa una mayor discrepancia (un 33%) es el *apoyo de la integración de información en toda la empresa*, y la lógica indica que debe ser así.

Figura 7. Información demográfica de las Organizaciones Financieras Integradas.



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

Las OFIs gestionan los riesgos con mayor eficacia

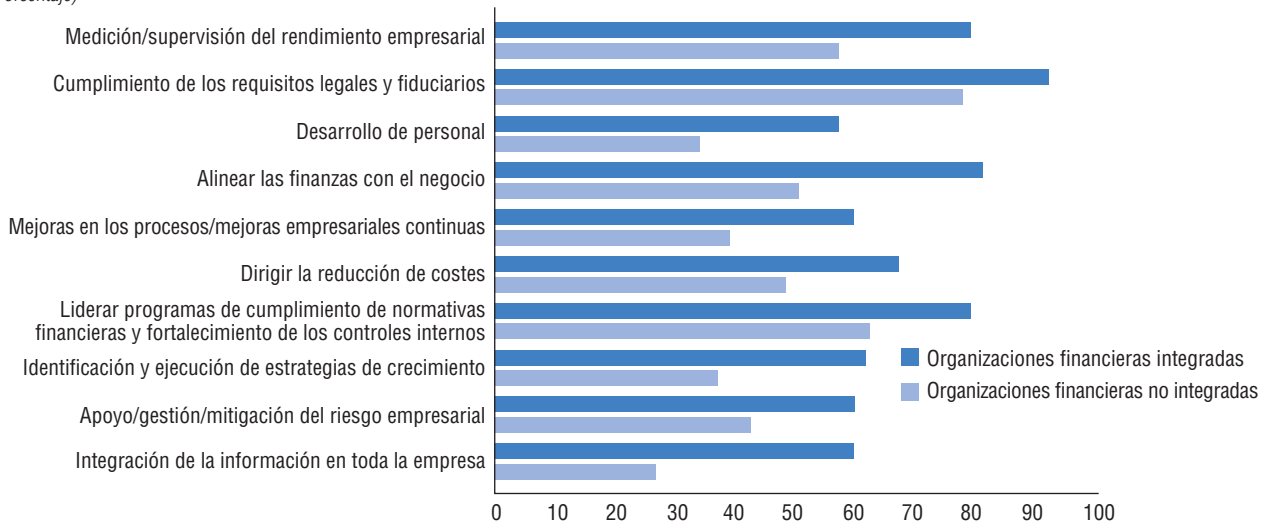
Las OFIs (con un 60% frente al 43% de las no OFI) afirman que son un 40% más eficaces a la hora de apoyar, gestionar y mitigar el riesgo empresarial. También están el doble de preparadas para enfrentarse a riesgos importantes. Cuando se les pidió que evaluaran su nivel de preparación en este sentido, el 62% de las empresas con ingresos superiores a 5.000 millones de dólares que

se han enfrentado a algún tipo de riesgo material en los últimos tres años consideraron que estaban preparadas, mientras que el porcentaje entre las organizaciones no OFI en la misma situación fue de sólo el 29%. Las OFIs están más *preparadas* para enfrentarse a los riesgos porque son 1,3 veces más conscientes de ellos.

Para lograr mejorar los resultados y gestionar los riesgos, se necesita un requisito previo: la transparencia de la información.

Figura 8. ¿Con qué grado de eficacia considera que su organización financiera lleva a cabo cada una de estas áreas?

(Porcentaje)



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

STX Pan Ocean: la integración como ventaja competitiva en la región de Asia Pacífico

Cuando la naviera con sede en Corea STX Pan Ocean decidió aumentar su crecimiento y expandirse internacionalmente, el consejero delegado de la empresa, Yong Hee Byun, consideró que el área de Finanzas debía evolucionar con rapidez para adaptarse a los cambios. En los tres años anteriores a su salida en bolsa en el año 2005, STX Pan Ocean había experimentado un crecimiento anual de las ventas del 29,7%.

La empresa, con ingresos anuales de 2.900 millones de dólares, realiza la mayor parte de sus operaciones en Asia. Esta limitación geográfica en un sector extremadamente competitivo estaba poniendo trabas a la competitividad y al rendimiento financiero de la empresa. La visión de la empresa es convertirse en el año 2010 en una de las cinco navieras más importantes del mundo y lograr unas ventas totales de 10.000 millones de dólares construyendo una red internacional más sólida y generando nuevos modelos de negocio.

Para llevar a cabo los profundos cambios necesarios, Yong Hee Byun era consciente de que STX Pan Ocean necesitaba apoyo tanto a nivel ejecutivo como organizativo. “Con el fin de aumentar nuestra competitividad en el plano internacional y mejorar nuestros resultados financieros, necesitábamos invertir en la empresa y aumentar nuestra eficiencia”, comenta Byun. Pero en cuanto la empresa puso en marcha su estrategia de crecimiento internacional, surgieron distintos problemas:

- Fragmentación de los procesos y los sistemas de información
- Falta de un sistema y proceso de gestión para la cobertura de riesgos de derivados en el sector naviero
- Uso excesivo de recursos durante los procesos de presupuestación y planificación
- Métricas del rendimiento poco fiables de manera sistemática (indicadores clave del rendimiento)
- Inconsistencia entre los datos procedentes de informes financieros y gerenciales
- Sistema y proceso de cierre financiero global poco eficaz para apoyar la toma de decisiones del consejo de administración

“Solía reunirme en persona con los trabajadores operativos para analizar el rendimiento”, comenta Byun. “Faltaba integración entre los datos del *front-end* y el *back-end*. Debíamos realizar evaluaciones de previsión y gestión de una forma más eficaz y concreta.”

En el año 2007, STX Pan Ocean ha finalizado la transformación de los procesos fundamentales (como los servicios navieros, Finanzas y contabilidad, y gestión de información de los clientes) y la infraestructura tecnológica de la empresa. Se han observado varios beneficios:

- Gracias a una infraestructura de apoyo a las decisiones y administración corporativa más potente se obtiene una información única y veraz mediante la simplificación de procesos, la integración de datos y la optimización de las políticas empresariales.
- Se ha reducido en un 35% el tiempo necesario para preparar informes de gestión sobre la fluctuación del mercado, oportunidades de negocio e inversión y cobertura de riesgos.
- Se utiliza una sola herramienta para planificar, presupuestar y medir el rendimiento.
- Se ha reducido en un 30% el número de días necesario para realizar el cierre mensual.
- Se puede obtener una vista centralizada de las operaciones, los resultados de las ventas y las previsiones de ventas basadas en distintos escenarios.
- La integración de los procesos de información del *front-end* y el *back-end* han reducido el tiempo de introducción de los datos en un 15% para los análisis de gestión de costes y rentabilidad.

Ahora STX Pan Ocean prosigue su camino para lograr los objetivos corporativos establecidos para el año 2010, en los que la integración tendrá un papel fundamental. “Para desarrollar un sistema de gestión avanzado e integrado, estoy convencido de que la tarea más importante es la integración. ¡La integración es la clave!”, asegura Byun.

La cabezuela del girasol no está formada por una sola flor, sino que en un mismo receptáculo se pueden encontrar entre 1.000 y 2.000 flores.

TERCERA PARTE





Proporcionar la verdad

“Hace años teníamos varias versiones de la verdad. Ahora partimos todos del mismo punto, lo que nos permite debatir o resolver el problema empresarial que tengamos entre manos.”

– CFO de una importante empresa minorista del sector de la moda con sede en Norteamérica

“Aunque una cifra sea incorrecta, no deja de ser correcta hasta que se corrige.”

– Director Financiero, compañía multinacional tecnológica

La esencia para mejorar los resultados y gestionar los riesgos radica en obtener información fidedigna. El uso de procesos y datos comunes hace que aflore la verdad. La estandarización de la empresa se abre a nuevas dimensiones (por ejemplo, clientes, canales y proveedores) y a nuevas formas de ver los volúmenes, los ingresos y los beneficios. Gracias a la normalización de los datos, la organización puede definir elementos críticos en toda la empresa de forma coherente, como los *componentes del margen bruto*.

Este cambio hace que se produzca una evolución, y si antes nos preguntábamos “¿son correctos estos números?”, ahora la pregunta es “¿cómo utilizamos estos números para impulsar el negocio?”. Se trata de una evolución del rol transaccional al analítico. Con la transformación de los datos en información y posteriormente en conocimiento explotable, el área de Finanzas pasa de tener un puesto secundario a ocupar un puesto primordial y participar en la dirección futura de la empresa.

Si se elimina la manipulación de los números, los directivos deben responsabilizarse de los datos cuando son negativos, pero también pueden apoyarse en ellos cuando se deben tomar decisiones arriesgadas. La veracidad de la información puede facilitar la gestión de las operaciones, las competencias y las capacidades de una forma activa que permita a la empresa abrirse a nuevas oportunidades.

Evidentemente, el poseedor de la verdad no sólo dispone de un sillón en el Consejo, sino que tiene autoridad sobre la agenda. Al estar en posesión de la verdad, el CFO puede ayudar a tomar las decisiones operativas y a diseñar la dirección estratégica. Los CFOs que cuentan con *Organizaciones Financieras Integradas* son conscientes de que esto está relacionado con la verdad (véase la figura 9). El 69% de los encuestados consideran que son una parte importante del equipo directivo de la empresa. Casi el 59% se responsabiliza de la presentación de los datos de rendimiento de la empresa al consejo de administración y trabaja estrechamente con los directores. Casi un tercio de los encuestados opinan que son ellos los que proporcionan los datos que permiten apoyar las principales decisiones. Más allá de los conocimientos básicos de contabilidad, las competencias para apoyar el crecimiento y dar una visión estratégica crean una situación recursiva que se retroalimenta; así, *aquellos que ayudan a la empresa a crecer tienen más oportunidades para conseguirlo* (véase el cuadro “Un entorno incierto y cambiante hace que se fomente el liderazgo del CFO”).

En las organizaciones que no son OFI, cada nivel organizativo o jerárquico puede necesitar un determinado grado de interpretación o reconciliación para dar un

punto de vista unificado. Por ejemplo, la forma en que los procesos y los datos se definen a nivel de país (España, Francia o Alemania, por poner un ejemplo) se debe interpretar e implantar a nivel geográfico (en este ejemplo, Europa), y luego se debe volver a interpretar a nivel mundial. En cada nivel de implantación, son más los datos que escapan de las comparaciones comunes o requieren más tareas de procedimiento, probablemente manuales, para crear una visión que pueda ser utilizada por el equipo directivo para tomar decisiones estratégicas. Así de claro lo define el CFO de una empresa química y petrolera europea: “La falta de integración de la información es lo que nos crea mayores problemas”.

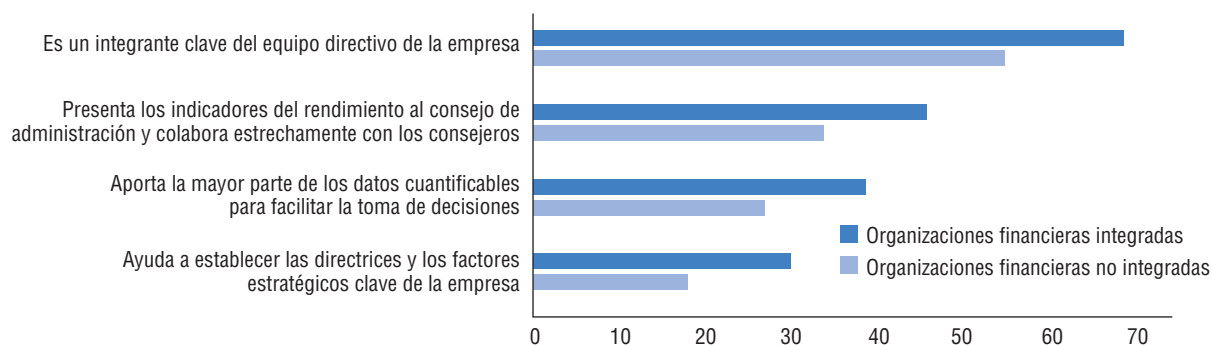
En el caso de la medición del desempeño (es decir, qué nivel de rendimiento se alcanza en el estado normal en un momento ni de transformación ni de urgencia), ese lapso de tiempo – el periodo que se tarda en comprender el estado real del negocio – puede marcar la diferencia entre una gran rentabilidad y una rentabilidad escasa. También puede marcar la diferencia entre controlar bien los costes o tener problemas para lograrlo. Puede afectar al desempeño del equipo directivo, en asuntos como la velocidad de los cobros o a la hora de dar respuesta a los cambios en los mercados de suministros.

Para ofrecer la verdad es necesario tener acceso a ella. Si bien tanto las OFIs como no OFI informan sobre indicadores tales como la unidad empresarial, la entidad legal, el ámbito regional y la marca, las OFIs tienden más a documentar los indicadores funcionales, de clientes, sector, canal y plantilla (véase la figura 10).

Pero ¿cómo consiguen estas organizaciones acceder desde un principio a la verdad para convertirse en OFI?

Figura 9. ¿Cuál es la relación del CFO y el área de finanzas con otras áreas de la empresa?

(Porcentaje de participantes totalmente de acuerdo)



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

Un entorno incierto y cambiante hace que se fomente el liderazgo del CFO

Por Michael Useem, profesor de la cátedra William and Jacalyn Egan, profesor de Dirección y director del Center for Leadership and Change de la Wharton School (Universidad de Pennsylvania)

La incertidumbre y el riesgo están aumentando en el entorno empresarial, y por ello se necesita un órgano ejecutivo más fuerte. En estudios anteriores se ha demostrado que a medida que crecen las empresas, éstas cruzan fronteras, se enfrentan a una mayor competencia, tienen directivos y clientes más exigentes, y deben aplicar tecnologías en constante transformación, dan mayor importancia al liderazgo y a su desarrollo. El motivo es que la calidad del liderazgo ejecutivo repercute más en el rendimiento de la empresa en aquellos entornos empresariales menos previsibles y más cambiantes.

La incertidumbre y el cambio cada vez más patentes en muchos mercados es más que probable que repercutan en la importancia y el papel del equipo directivo, incluido el director financiero. Esto se evidencia en los datos recopilados por el Estudio mundial de CFO 2008 de IBM.

Preguntamos a los CFOs cómo describirían los siguientes aspectos de su entorno:

1. *Mercado/entorno externo*: de “bajo crecimiento” a “alto crecimiento” pasando por “crecimiento moderado o estabilizado”.
2. *Dinámica organizativa*: de “estática (sin grandes cambios en los últimos cinco años)” a “grandes cambios en el último año”, pasando por “sin grandes cambios en los últimos dos años”.

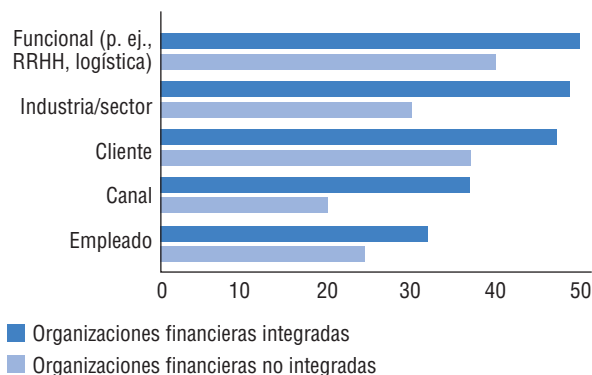
Los CFOs consideraron que los dos factores están vinculados de alguna forma: un mayor crecimiento está correlacionado con un mayor cambio.

Los CFOs también valoraron que su rol es más significativo e importante para la empresa cuando ésta se enfrenta a un mayor crecimiento o cambio. Los CFOs de empresas que se encuentran en entornos de este tipo tienden más a pensar que su organización tiene un papel fundamental a la hora de identificar y ejecutar las estrategias de crecimiento y apoyar la integración de la información en toda la empresa. También opinan con mayor frecuencia que el área de Finanzas es una pieza clave del equipo directivo de la empresa y que una estrategia general para enfrentarse al riesgo permite definir planes de negocio más concretos y obtener mayores ingresos.

Como serán muchas las empresas que se tendrán que enfrentar a una mayor incertidumbre y a más cambios en el futuro, es probable que a partir de ahora los CFOs deban desempeñar un rol más estratégico en el equipo directivo.

Figura 10. A la hora de gestionar su empresa, ¿sobre cuáles de estos aspectos realiza informes de forma sistemática (en contraposición a la creación de informes ad hoc)? (Seleccione todas las opciones pertinentes.)

(Porcentaje)



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

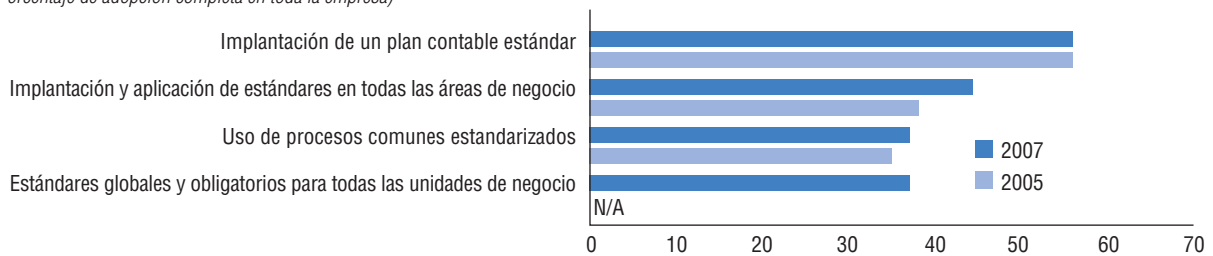
Establecimiento de estándares globales

Dos terceras partes (el 69%) de los ejecutivos financieros consideran que es difícil lograr una mayor integración, pero no por ello deja de ser imprescindible. La mayoría de las empresas que han participado en nuestro estudio están lejos de llegar a ser una OFI y les queda mucho por hacer para cambiar sus operaciones. Tal como afirma un CFO, “la falta de prácticas comunes normalizadas es un problema persistente”.

Si comparamos los datos obtenidos en el año 2005 con los actuales, observamos que en los últimos dos años no se han realizado progresos significativos en el mundo de la gestión financiera (figura 11). No han aumentado las organizaciones que implantan planes contables estándar, aplican estándares globales o utilizan procesos comunes estandarizados. Por desgracia, en el año 2005 no se recopilaron informaciones acerca de las definiciones comunes de datos.

Figura 11. Índices de adopción de mejoras de datos y procesos en toda la empresa.

(Porcentaje de adopción completa en toda la empresa)



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2005, 2008.

El uso de procesos y datos comunes a través de estándares empresariales permite alcanzar mayores cotas de eficiencia. Partiendo de este principio básico, intentamos descubrir cómo ayudan las OFIs a aumentar los resultados de las empresas con un mayor rendimiento. En este sentido se lamentaba un ejecutivo financiero de un importante organismo gubernamental norteamericano: “Hemos dictado normas, pero no existe ningún mecanismo de control para garantizar que se cumplan”.

La integración es difícil, porque significa que la organización debe replantearse su forma de trabajar y pensar. Se enfrenta a la cultura – o culturas – de la empresa. “La falta de estandarización en parte se puede atribuir a las diferencias culturales. En Delhi se trabaja de modo

distinto que en Canadá. Todavía se pueden lograr grandes mejoras por lo que respecta a la estandarización de los procesos empresariales”, afirma un CFO.

La titularidad de los procesos globales (en contraposición con el *cumplimiento de los procesos* o a la *participación en los procesos*) es un factor clave para superar las limitaciones y los obstáculos del pasado. Las OFIs son 3,5 veces más propensas a utilizar la titularidad de procesos globales en toda la empresa (un 71% frente al 20% de las organizaciones no OFI). Las organizaciones que cumplen de forma estricta la titularidad de los procesos globales son mucho más proclives a adoptar mejoras en los procesos y los datos en toda la empresa (véase la figura 12).

Figura 12. Índices de adopción de mejoras de datos y procesos en las empresas que aplican el cumplimiento estricto y generalizado de la titularidad de procesos globales.

(Porcentaje de adopción completa en toda la empresa)



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

ABB: La integración financiera como vehículo para aprovechar competencias de otras áreas

En el año 2006, la compañía suiza de ingeniería electrotécnica ABB Ltd., con ingresos de 24.400 millones de dólares, experimentó un crecimiento de sus ingresos de dos dígitos, con las áreas de fabricación, ventas y otros recursos trabajando prácticamente a la máxima capacidad. Históricamente, el modelo de negocio descentralizado de ABB había conseguido una rápida expansión en más de 140 países y con unas 1.000 entidades legales. Sin embargo, este mismo modelo también era el responsable de haber creado una estructura operativa sumamente compleja y difícil de gestionar. Michel Demaré, CFO corporativo y del grupo, se dio cuenta de que la complejidad de ABB debía simplificarse para facilitar la globalización. “Éramos conscientes de que debíamos eliminar costes y responder con rapidez a las nuevas normativas. Debíamos implantar sistemas y procesos más sistemáticos con el fin de dar el apoyo de planificación que necesitaban los responsables de las áreas de negocio para que ABB pudiera seguir creciendo”.

La compleja estructura organizativa de ABB estaba formada por una organización aglomerada dirigida por una estructura fragmentada en divisiones y unidades de negocio. Además, cada país disponía de numerosas áreas de Finanzas, integradas por personal financiero y un CFO.

El camino hacia la integración global se inició en el año 2005, cuando ABB puso en marcha la iniciativa One Simple ABB (OsA), dirigida desde el centro corporativo, que fijó objetivos de consolidación e integración ambiciosos para cada país con relación a los sistemas ERP, las Finanzas y los recursos humanos.

El componente financiero de OsA tiene los objetivos siguientes:

- Reducir la complejidad organizativa, la duplicación de procesos y los sistemas de TI
- Establecer centros consolidados de servicios compartidos
- Consolidar las entidades legales
- Actualizar las infraestructuras de control interno y cumplimiento de normativas
- Aumentar la transparencia en el área de Finanzas y contabilidad

Michel Demaré contextualiza la iniciativa OsA: “Lograr la certificación de la normativa estadounidense Sarbanes-Oxley (SOX) es lo mínimo que se puede pedir al área de Finanzas de ABB, pero el objetivo real de OsA es reducir el coste del proceso de las transacciones entre las unidades de negocio y los clientes, así como aumentar su eficacia y mejorar los controles internos. Este cambio en las operaciones permite a nuestro equipo de Finanzas centrarse más en la planificación del negocio.”

Respaldando estas mejoras operativas, según Demaré se puede lograr un objetivo más estratégico: “Nuestra meta es duplicar el tiempo que dedican nuestros responsables de Finanzas a despachar con los responsables de las unidades de negocio. En el año 2010, el equipo financiero de ABB dedicará a la planificación empresarial y a la consultoría el mismo tiempo que dedica hoy al resto de las tareas que desempeña.”

ABB continúa con su proceso de integración y espera obtener importantes beneficios de la consolidación de las actividades comunes. Con herramientas analíticas más eficaces y la estandarización generalizada de los procesos de Finanzas y contabilidad, la organización global será más ágil. A corto plazo, los cambios a gran escala pueden ser perjudiciales para la organización, pero Michel Demaré está dispuesto a asumir el reto: “Con una mayor integración global del área de Finanzas de ABB, podremos ofrecer un servicio mejor y más estratégico a nuestros empleados, clientes y accionistas.”

La titularidad de los procesos globales establece la responsabilidad para diseñar e implantar los procesos de forma coherente. Esta responsabilidad formal permite garantizar que *el trabajo de todos* no se convierta en *el trabajo de nadie*. Esta titularidad también fomenta el uso compartido de mejores prácticas y la mejora continuada.

De hecho, las personas que son recompensadas por el buen rendimiento de un proceso están motivadas para lograr su éxito. La titularidad de los procesos globales también constituye un mecanismo de gobernabilidad que facilita la localización controlada de procesos a través de excepciones justificadas. El objetivo del titular de un proceso es mantener los estándares de la empresa, reduciendo al mismo tiempo el centro de gravedad de la toma de decisiones.

Simplificación

El uso de datos y procesos normalizados en toda la empresa permite simplificar los sistemas soporte y los modelos de administración. Las OFIs eliminan los obstáculos estructurales para intentar aumentar el ritmo de implantación y ejecución de las actividades financieras. Además, las tecnologías soporte y los modelos de administración ayudan a mantener los estándares globales, y ofrecen al área de Finanzas una mayor flexibilidad, que le permite adaptarse a los modelos de negocio en evolución.

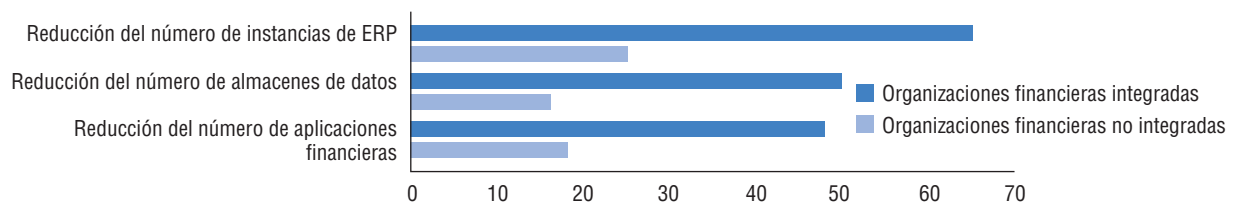
Puede que resulte muy obvio, pero muchos procesos y estándares se han definido por su automatización original. Aplicar nuevos estándares globales sin mejorar los sistemas y los modelos subyacentes provocará con toda probabilidad un rechazo de la manipulación manual de los datos y los procedimientos alternativos. Así pues, el uso de procesos y datos comunes está estrechamente vinculado a la tecnología.

Las OFIs han trabajado a todos los niveles para simplificar su entorno. Estas organizaciones son 2,5 veces más proclives a reducir el número de instancias de sus sistemas ERP y aplicaciones financieras. También es tres veces más probable que hayan recortado el número de almacenes de datos (véase la figura 13). El significado de reducción no tienen en estos casos el sentido de eliminación o uso de menos tecnología, sino la integración y el uso de la misma tecnología en más áreas. En cada caso, aplicar procesos estándar y definiciones de datos sistemáticas equivale a lograr una implantación de sistemas coherente.

Si bien los estándares empresariales permiten simplificar la tecnología, los modelos de administración ayudan a mantener estos estándares. Por ejemplo, el uso de servicios compartidos para las actividades transaccionales y la creación de centros de excelencia para apoyar la toma de decisiones hacen que la estandarización

Figura 13. ¿Qué grado de adopción tienen en su empresa las siguientes mejoras tecnológicas generalizadas?

(Porcentaje)



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

dependa de unas pocas instancias organizativas, en lugar de tener que transformar cientos de instancias locales sólo mediante políticas. Estos modelos de administración también liberan recursos de *primera línea* para que puedan llevar a cabo tareas más analíticas, lo que permite democratizar la toma de decisiones.

La simplificación de los modelos de administración también debería tener un efecto *optimizador*. Las actividades transaccionales, sobre todo aquellas que son parecidas en todas partes, son rutinarias y repetitivas, deben estandarizarse y son excelentes candidatas a la consolidación para poder beneficiarse de economías de escala, mano de obra especializada y la aplicación de mejores prácticas comunes.

Las organizaciones que son OFI aprovechan las ventajas de los servicios compartidos 2,5 veces más que las organizaciones que no lo son (véase la figura 14). También es tres veces más probable que dispongan de centros de excelencia para la toma de decisiones.

En esta estrategia de optimización, la externalización suele ser un sistema adecuado para consolidar las tareas repetitivas y rutinarias. Las OFIs suelen utilizar la externalización tres veces más que las no OFI (un 20% frente al 6%), pero la adopción generalizada sigue siendo relativamente baja. Cuando las empresas estandarizan sus procesos y datos, pueden seleccionar dónde se ejecutarán los procesos y quién lo hará.

Por ejemplo, los procesos transaccionales, como los activos fijos y las cuentas a pagar, pueden ser administrados completamente por un recurso externalizado.

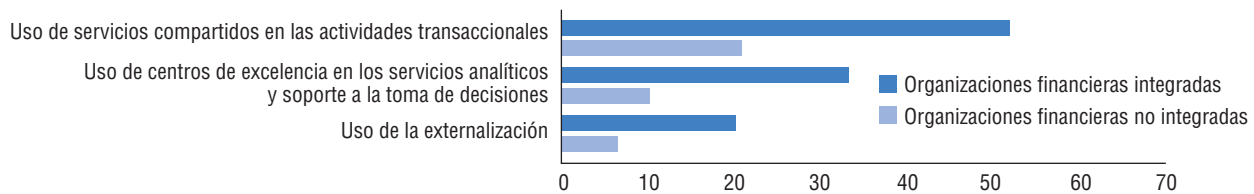
Asimismo, un proveedor externo también puede administrar un centro de excelencia de planificación global, siguiendo los procesos que defina la organización interna. La contabilidad general se puede seguir llevando desde la empresa para facilitar el control, pero se puede trasladar a un área geográfica con costes más bajos. El análisis financiero y de precios se puede llevar a cabo en centros de excelencia regionales a medida que se implanten procesos comunes, teniendo en cuenta también los requisitos específicos de cada área geográfica. Finalmente, la planificación de servicio al cliente que apoye la toma de decisiones de ejecutivos regionales y de unidades de negocio requiere competencias presentes en esas organizaciones, por lo que pueden permanecer en cada unidad de negocio.

En este caso, la titularidad de los procesos globales es también un factor de capacitación. Las organizaciones que aplican la titularidad de los procesos globales tienen el doble de probabilidad de adoptar mejoras en la tecnología y en los modelos administrativos que las organizaciones no OFI (véanse las figuras 13 y 14).

Para generar conocimientos se necesita dedicar tiempo y competencias a la actividad analítica. Las actividades transaccionales, de reconciliación y manuales con frecuencia absorben un tiempo de análisis muy valioso para las organizaciones. El uso de procesos comunes, tecnologías y modelos de administración estandarizados por parte de las OFIs explica cómo es posible que dediquen un 21% más de su tiempo a las actividades de apoyo y control que las organizaciones no OFI.

Figura 14. ¿Qué grado de adopción tienen en su empresa las siguientes iniciativas de mejora en el modelo de administración?

(Porcentaje)



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

Administración Federal de la Vivienda: simplificación del área de Finanzas

Cuando el auditor adjunto Ron Crupi se incorporó a la Administración Federal de la Vivienda (FHA) de Estados Unidos en el año 2000, el gobierno federal ya llevaba diez años promoviendo una reforma de la gestión financiera. La FHA, la mayor aseguradora mundial de hipotecas de viviendas, debía pasar a la acción.

La reforma más importante era la Chief Financial Officer's (CFO) Act de 1990, que impulsaba cambios fundamentales en la gestión de los recursos financieros de las agencias federales para mejorar la responsabilidad, el control y la transparencia fiscal.

“Al principio, los sistemas y los procesos de la FHA funcionaban como organismos individuales, y cada grupo tenía sus propios métodos”, recuerda Crupi. Las auditorías anuales mostraban debilidades significativas en el entorno de los sistemas y los controles internos de la FHA. Además, la Oficina General Contable (GAO) de Estados Unidos había incluido esta administración en una lista de agencias de alto riesgo.

En el año 2001, el auditor de la FHA desarrolló un plan quinquenal de varias fases para implantar un sistema de gestión integrada. “No teníamos ni el presupuesto ni la infraestructura para llevar a cabo una implantación de carácter general”, afirma Crupi, “por lo que tuvimos que dividir el proyecto, implantarlo por fases e ir superando cada fase”. Para reducir la complejidad, el nuevo sistema era simple y básico, y satisfacía todas las necesidades del negocio de la FHA, sin ahondar en sistemas complementarios no críticos que pudieran retardar la finalización.

Hasta el año 2007 se consiguieron una serie de objetivos clave:

- El número de sistemas utilizados para la gestión financiera se redujo de 19 a 11.
- Se eliminaron todas las debilidades significativas mencionadas en la auditoría anual.
- El periodo necesario para cerrar el balance anual se redujo de 74 a 45 días al término del año fiscal.
- Todos los sistemas financieros pasaron a cumplir las reglamentaciones y normativas federales.
- La FHA empezó a utilizar un proceso automático para el control de fondos y el asiento en el libro diario.
- La agencia dejó de formar parte de la lista de agencias de alto riesgo de la GAO.

Observando los resultados de la transformación, Crupi comenta: “Antes de implantar el sistema, el personal dedicaba la mayor parte del tiempo a realizar manualmente las tareas de contabilidad, y siempre tenía que contabilizar los asientos de Diario con prisas. Con una mayor automatización, ahora el personal puede realizar tareas más analíticas, lo que ha mejorado tanto su trabajo como el proceso.”

En palabras de Crupi, “seguimos mejorando y perfeccionando nuestros procesos. Como directores financieros de un organismo federal, somos responsables de proteger los fondos públicos, y si demostramos que podemos ofrecer información financiera veraz puntualmente, seremos dignos de la tarea que nos ha sido encomendada.”

En las técnicas agrícolas modernas, el arado y la plantación de semillas se realizan con la ayuda de tecnologías GPS. Esta precisión permite realizar una irrigación más eficaz y obtener una mayor producción con la cosecha mecanizada.

CUARTA PARTE





Gestión del riesgo

“En el futuro, los CFOs serán los encargados de detectar el riesgo inicialmente en las empresas. Serán agentes positivos, que crearán soluciones y propondrán distintas situaciones posibles. Desempeñarán una función cada vez más importante en la gestión del riesgo.”

– CFO de una multinacional industrial con sede en Europa

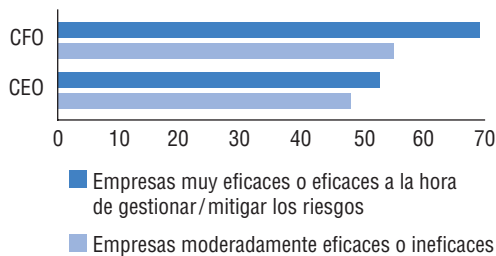
Los riesgos son algo habitual en un mercado global interdependiente. A pesar de su importancia, en este estudio se demuestra que la gestión del riesgo sigue en un estado embrionario, incluso entre las OFIs. Además, tampoco es un factor que se utilice ampliamente en la toma de decisiones.

Sólo el 42% de los encuestados realizan comparaciones históricas para evitar los riesgos. Sólo el 32% establece umbrales de riesgo específicos, y todavía son menos (un 29%) los que crean previsiones y planes en función del riesgo. Las OFIs no están mucho mejor, y sólo el 66% ha institucionalizado la identificación formal de los riesgos dentro de las responsabilidades organizativas. Nuestros datos también indican que las OFIs son un poco más propensas a adoptar otras actividades relacionadas con la gestión de los riesgos.

En el estudio se concluye que las empresas tienen interés en que el CFO lidere esta área (figura 15). De todos modos, queda claro que esta disciplina es una actividad de grupo y que se necesita la colaboración de toda la empresa. A este respecto, el CFO de un importante banco europeo opina lo siguiente: “Las unidades de negocio son las que se enfrentan a los riesgos reales. El área de Finanzas les ayuda a gestionarlos.”

Figura 15. Principales responsables de la gestión del riesgo.

(Porcentaje)



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

La gestión de los riesgos implica desde el nivel directivo hasta los mandos intermedios. En la actualidad, las empresas se están esforzando en comprender el perfil de riesgos a los que se enfrentan de manera integral. En el mundo empresarial, las unidades de negocio están expuestas a un amplio abanico de riesgos, y la obtención de un perfil integral se debe orquestar desde la cúpula. Nadie dice que sea fácil, y además supone un reto para la cultura empresarial. Tal como lo reconoce el CFO de un ministerio canadiense, “a la cultura de la organización no le gusta hablar de los problemas”.

Además, la sencilla relación de riesgo/recompensa indica que todo resultado está intrínsecamente vinculado al riesgo. Por ello, las empresas deben empezar a adoptar una gestión del desempeño que tenga en cuenta los riesgos, es decir, que logre un equilibrio entre el rendimiento y la gestión de los riesgos.

Orquestación de la gestión del riesgo

Los CFOs están en la posición perfecta para determinar y controlar el perfil de riesgo general de la empresa. En las empresas que cotizan en bolsa, son los únicos miembros del equipo directivo que cada trimestre deben comparecer para dar una visión global de la empresa. También se les ha conferido la autoridad de saber dónde

se encuentran los riesgos, ya que cada vez son más las legislaciones que requieren su firma en las certificaciones de los balances financieros. Los CFOs son conscientes de que los resultados están intrínsecamente vinculados al riesgo, pero también suelen tener una mentalidad conservadora.

En las empresas, la manera de enfrentarse al riesgo varía en función del cargo. Como afirma un CFO, “en la cúpula de la organización no se rehúyen los riesgos, mientras que en capas más bajas de la jerarquía le tienen aversión”. La gestión del riesgo suele estar más controlada por la cultura de la empresa (ya sea conservadora o agresiva) que por los hechos.

Otro ejecutivo financiero de una compañía de servicios públicos australiana opina lo siguiente: “Todas las unidades de negocio gestionan los riesgos utilizando la infraestructura o el perfil corporativo de riesgos establecidos por el área de Finanzas”. Así pues, los CFOs pueden ayudar al equipo directivo a encontrar el equilibrio entre el afán y la tolerancia al riesgo para entender mejor el perfil de riesgo general de la empresa (véase la figura 16).

¿Qué grado de determinación y control podría tener la actividad empresarial si el afán y la tolerancia al riesgo se eliminaran del dominio informal y escurridizo de la cultura y se definieran en una estrategia y una política de riesgo sólidas basadas en hechos?

Los CFOs que realizan una *gestión eficaz del riesgo* tienen 1,2 veces más probabilidades de estar directamente informados sobre la gestión del riesgo (un 54% frente a un 44%). Un 54% sigue siendo un porcentaje relativamente bajo, dado el liderazgo que se espera de los CFOs según la figura 15. Asimismo, resulta interesante comprobar, con relación al tema de las OFIs, que es 1,3 veces más probable que los departamentos de TI dependan directamente de los CFOs *eficientes o muy eficientes*.

Figura 16: Percepción del perfil de riesgo de la empresa en función del cargo (ilustración).



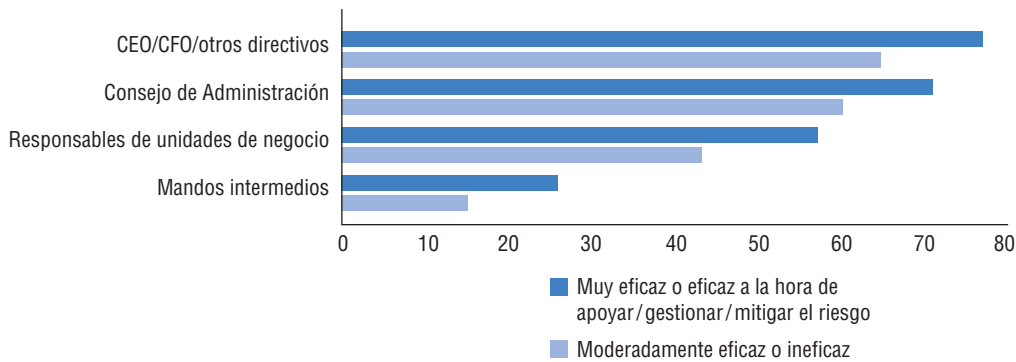
Fuente: IBM Institute for Business Value.

Las organizaciones *eficientes* también son más propensas a tener un control a todos los niveles, desde el nivel directivo a los mandos intermedios, sobre la posición oficial de la empresa por lo que respecta al afán de riesgo y a cómo se tolera (véase la figura 17). La comunicación es un elemento principal de cualquier estrategia.

Un CFO de una empresa médica norteamericana muestra su escepticismo cuando se pregunta: “¿No será que el concepto de gestión del riesgo empresarial es sólo una moda pasajera? El mayor reto al que nos enfrentamos es la creación de un plan viable”. Si se tiene en cuenta el nivel de madurez al que ha llegado la gestión del riesgo, se puede concluir que este CFO no es el único que opina lo mismo. Sin embargo, es evidente que los CFOs tienen el cometido de encontrar una respuesta.

Figura 17. ¿Para qué implicados ("stakeholders") documenta formalmente y comunica la tolerancia al riesgo? (Seleccione todas las opciones pertinentes.)

(Porcentaje)



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

Equilibrio entre el rendimiento y la gestión del riesgo

Como quiera que los riesgos no van a desaparecer de *motu proprio*, las empresas deben empezar a realizar una gestión del rendimiento que los tenga en cuenta. Aquellos que asumen el control de la gestión de los riesgos formalmente y con determinación tienen más posibilidades de identificar los riesgos y enfrentarse a ellos más rápido y con una mejor preparación. Una forma muy eficaz de incorporar la gestión del riesgo en la empresa es servirse de las mismas técnicas y disciplinas que se utilizan para calcular el rendimiento.

Los CFOs deberían potenciar sus puntos fuertes y sus conocimientos de planificación, presupuestación y previsión para configurar su estrategia de gestión. Los indicadores clave del riesgo se deberían presentar junto con los indicadores clave del desempeño y se debería dar prioridad a ambos en función de su impacto material en los factores impulsores de valor. Como comenta el CFO de una aseguradora médica norteamericana, “mejorar la gestión del riesgo en el área de Finanzas es importante, pero integrarla en el rendimiento operativo lo es todavía más”.

Las *organizaciones eficientes* gestionan los riesgos de forma proactiva para evitar que afecten al rendimiento (véase la figura 18). A todos los niveles, se centran en actividades de gestión del riesgo más formales que las organizaciones *menos eficientes*, lo que significa utilizar

herramientas de supervisión, elaboración de informes, comparaciones de tipo histórico y evaluación, análisis predictivos, previsiones adaptadas al riesgo y controles de procesos.

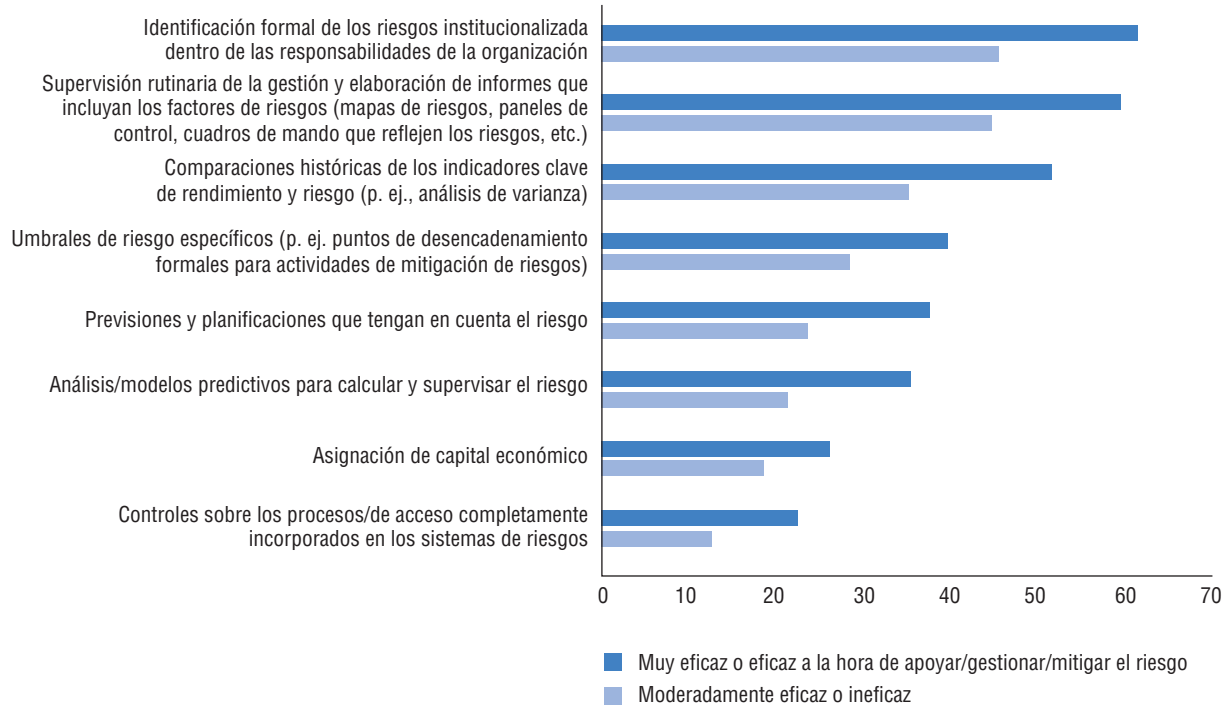
Algunas de las principales diferencias entre estos dos grupos se centran en los aspectos más sofisticados de la gestión del riesgo. Las *organizaciones eficientes* suelen utilizar con mayor frecuencia los análisis predictivos, los modelos de riesgo y el riesgo como herramienta de evaluación económica.

Si bien en la actualidad la adopción del riesgo como herramienta de evaluación económica es baja, los CFOs prevén que en los próximos tres años la utilizarán casi la mitad (49%). En estos momentos, sólo un 25% gestiona el rendimiento teniendo en cuenta el riesgo, pero el 38% tiene previsto empezar a hacerlo en los próximos tres años. Este dato indica que el riesgo ganará importancia en el proceso de toma de decisiones.

La realidad nos enseña que el riesgo es una parte del rendimiento de un negocio, tanto si se está preparado para enfrentarse a él y si se gestiona formalmente como si se ignora por completo. Los CEO no pueden limitarse a aceptar la *teoría del riesgo* para luego no incorporar su gestión en la estrategia de dirección del negocio. Esta estrategia confía en la información de alta calidad que se logra siguiendo las políticas de las OFIs, es decir, aplicando la titularidad de los procesos, estándares, gobernabilidad de los datos y operaciones simplificadas.

Figura 18. ¿Cuáles de las siguientes actividades de gestión del riesgo realiza su empresa de forma generalizada? (Seleccione todas las opciones pertinentes.)

(Porcentaje)



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

BBC: Reducción del riesgo gracias a herramientas específicas y a un enfoque de gestión

Como directora del programa “Future Finance” (Finanzas para el futuro) de la BBC, Audrey Alexander se enfrentaba a varios retos para poder implantar un programa de transformación ambicioso. La BBC es la cadena de televisión más grande del mundo y cuenta con un presupuesto operativo de 8.000 millones de dólares. En palabras de Alexander, “es especialmente difícil realizar cambios en la BBC debido a su estructura federal. Las distintas divisiones gozan de gran independencia y autonomía, y el área de Finanzas está supeditada al negocio”.

En la actualidad, la BBC está llevando a cabo 17 programas de cambio simultáneos para lograr un ahorro de 640 millones de dólares anuales hasta el año 2010. En 2006, el coste del área de Finanzas de la BBC era del 2% de los derechos de licencia que paga cada unidad familiar en el Reino Unido, el *doblo de lo que se considera estándar en las grandes empresas financieras mundiales*. La misión del equipo consistía en reducir este porcentaje a la mitad, es decir, a 70 millones de dólares anuales.”

Alexander y su equipo debían enfrentarse a distintas complicaciones para lograr la descentralización autónoma:

- Las 17 divisiones con las que cuenta la BBC funcionaban como empresas independientes.
- Cada división disponía de un departamento de Finanzas independiente.
- Se redactaban muchos informes ad hoc que requerían ajustes de alto nivel.

“Los niveles de control y responsabilidad eran bastante difusos”, recuerda Alexander. “Nuestra capacidad para responder rápidamente a un cambio en las prioridades o a una necesidad de información era bastante limitada.” El reto al que se enfrentaba el área de Finanzas era ofrecer información fiable y análisis rápidos, ambos factores clave en el negocio de los medios de comunicación. “El área de Finanzas facilita la toma de decisiones y el asesoramiento profesional aportando valor para que se puedan tomar las decisiones adecuadas en la empresa.”

El objetivo para el año 2007 era rediseñar todo el modelo operativo con el fin de reducir el coste de las Finanzas a un porcentaje de entre el 0,8 y el 1% antes de abril de 2008. Para ello, se llevaron a cabo las acciones siguientes:

- Se redujo la plantilla del área de Finanzas de 650 a 300.
- Se creó un centro de servicios compartidos para recopilar una única versión de la verdad desde una sola ubicación.
- Se simplificaron y estandarizaron todos los procesos de transacción y elaboración de informes relacionados con las funciones de planificación, presupuestación, previsión y gestión de los costes.
- Se creó una potente solución tecnológica enmarcada en una infraestructura de control simplificada, enfatizando el autoservicio y la mejora de las funciones de elaboración de informes.
- Se incorporó personal financiero en los distintos negocios mediante pequeños equipos estratégicos.

Audrey Alexander tiene muy en cuenta la lección que aprendió en el primer año. Aunque el riesgo financiero se ha gestionado y contenido con gran eficacia, la BBC todavía tardará mucho tiempo en “estabilizarse, y nosotros también tardaremos en implantar totalmente esta visión”. Alexander añade: “Estoy totalmente convencida de la eficacia del modelo ‘Future Finance’. Será difícil lograr sus objetivos, pero definitivamente vale la pena probarlo. Con un sistema bien gestionado y definido lograremos seguir siendo una organización financiera de primera clase.”

Estas lechugas de distintas variedades plantadas en hilera se deben recoger mucho antes de llegar a la madurez. Las hojas de diferentes colores (como verde, rojo o morado) se mezclan en las bolsas de ensalada variada.

QUINTA PARTE





Primeros pasos para la transformación hacia una OFI y gestión del riesgo más eficaz

“Los CFOs deberían adoptar un rol con más funciones de coaching y asesoría.”

– CFO de una empresa médica norteamericana

Las organizaciones financieras deben iniciar un camino que empieza con la formalización de las acciones (es decir, siguiendo un método programático), la creación de nuevas competencias con las personas adecuadas, el cambio de la mentalidad de la organización y la implantación de la tecnología y la infraestructura necesarias para apoyar estos cambios.

Cambiar es difícil, y requiere tiempo, energía y compromiso. Puede que, además, el proceso ponga al descubierto demasiadas cosas. *¿Queremos ver una única versión de la verdad si la verdad no es ninguna maravilla? ¿Qué otras deficiencias aflorarán? ¿Qué riesgos que se hayan podido esquivar por pura suerte se identificarán?*

Los hábitos de trabajo son difíciles de cambiar, y siempre hay reticencia al cambio. La mayoría de las organizaciones ya tienen suficiente trabajo con las tareas habituales de gestión, por lo que les resulta muy difícil gestionar la transformación de la organización simultáneamente. La integración del área de Finanzas se puede considerar una distracción, y en el peor de los casos, un tremendo fracaso si no sale bien. Requiere que se realicen grandes cambios y que la plantilla se adapte sin descuidar el resto de las tareas habituales de planificación y elaboración de informes. También requiere el compromiso de muchos otros integrantes de la empresa, aparte del CFO y los líderes regionales.

Así, no sólo es necesario que el consejo directivo, el director general y otros ejecutivos crean en el proyecto, sino que deben jugarse su reputación para lograr que se culmine con éxito. La transformación no sólo precisa dirección y estrategia, también requiere aplicar nuevas competencias de gestión y reorganizar la empresa mediante un proceso que a veces resulta doloroso.

Si bien los profesionales de las Finanzas con experiencia es posible que entiendan lo que comporta la aplicación de estándares globales, la implantación de un plan contable estándar, el cumplimiento de definiciones de datos comunes y el uso de procesos también comunes en toda la empresa, el primer reto al que deben enfrentarse es tomar consciencia del estado actual de la organización financiera.

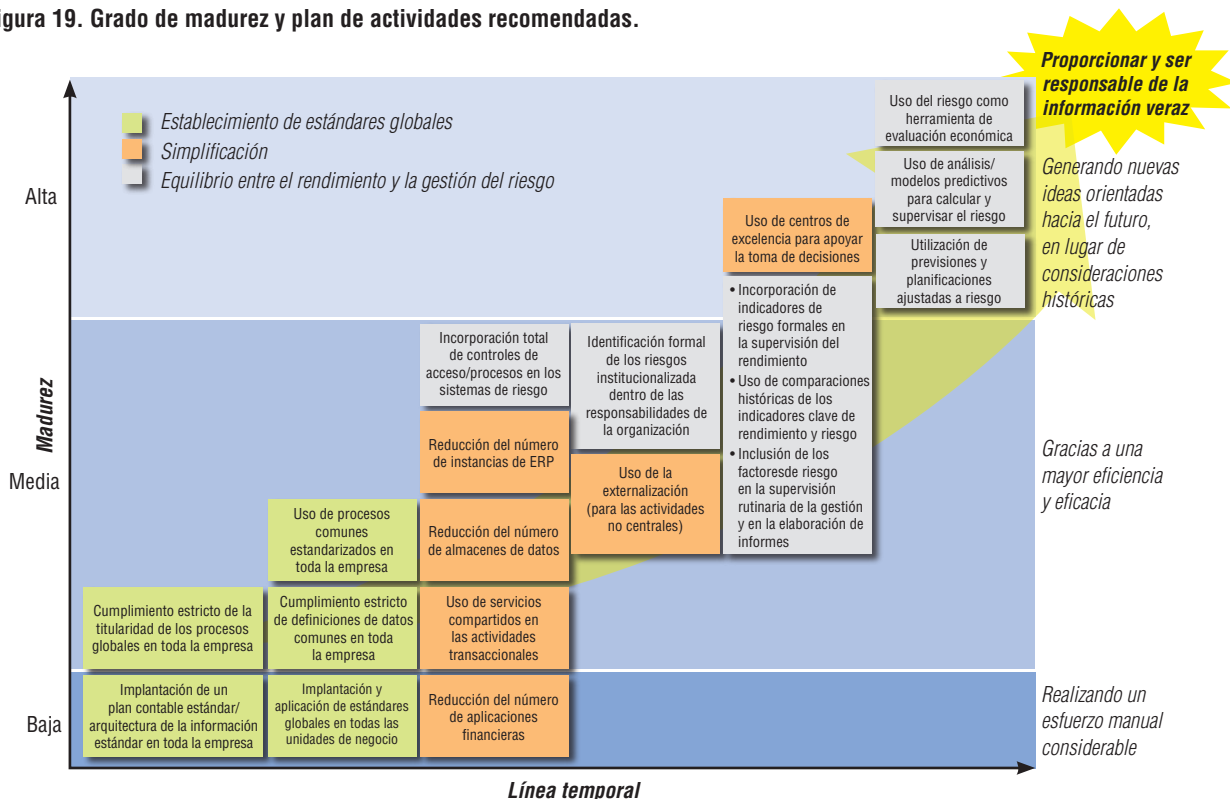
Como primer paso, se podría considerar que definir los procesos y estándares *adecuados* – una tarea ya de por sí compleja y de envergadura – es menos importante que conseguir que la empresa los ponga en práctica. Siguiendo el camino marcado por las OFIs, hemos

desarrollado un plan en el que se muestra cómo las empresas pueden crecer, evolucionar y transformar sus capacidades a lo largo del tiempo (véase la figura 19).

Cuando una empresa decide emprender el camino de una mayor integración, los datos indican que si no se establece la titularidad de los procesos, éste se alargará. A medida que se produce un progreso desde la esquina inferior izquierda del plan hasta la superior derecha, la organización financiera deja de preocuparse de los problemas y las dificultades para pasar a buscar proactivamente nuevas ventajas a través de una gestión del riesgo más eficaz y la obtención de la verdad.

Determinar qué posición ocupa su organización en este esquema es el primer paso para convertirse en una OFI y empezar a gestionar el riesgo con más eficacia. Cada organización financiera es distinta, y cada movimiento hacia delante tiene también sus propias peculiaridades. Determinar la trayectoria más adecuada se convierte en una de las decisiones más críticas que debe tomar un CFO desde un principio para poder crear una OFI.

Figura 19. Grado de madurez y plan de actividades recomendadas.



Fuente: IBM Institute for Business Value.

Una historia real sobre cómo convertirse en OFI

En una ocasión a mediados de los noventa, el director general de una importante aerolínea y el director general de una empresa Fortune 50 estaban cenando juntos para debatir las posibilidades que existían de establecer una relación favorable para ambos. El director de la aerolínea formuló una pregunta simple: “¿Cuál es el gasto anual en billetes de avión en su empresa?” El director general de la empresa Fortune 50 no lo sabía, y se lo preguntó al CFO, que dirigía una organización financiera totalmente descentralizada. El CFO ignoraba ese dato en ese momento, pero ¿cuánto tardaría en obtener la respuesta? ¿Un día? ¿Una semana? ¿Un mes?

Al final fue *técnicamente imposible* determinar una cifra. Pasaban las semanas, y el CFO no podía dar una respuesta exacta. En cada una de las oficinas de los distintos países en los que operaban se utilizaba un método distinto para hacer el seguimiento de los gastos de viaje, con planificaciones, procedimientos, ciclos y definiciones diferentes. Además, los datos se almacenaban en sistemas dispares. Este incidente hizo que saltaran las alarmas en la empresa. Si no eran capaces de responder esta fácil pregunta, ¿cómo podían gestionar otros tipos de gastos o dirigir la empresa?

Esta empresa, con su estructura descentralizada, se debía enfrentar a varios retos:

- Organización financiera demasiado grande e ineficaz: según los criterios de referencia, el personal era el doble del de la mayoría de las empresas con las que se podía comparar.
- Datos inutilizables y poco fiables: el porcentaje de los datos financieros que se recopilaba de manera global y que se centralizaba no llegaba al 1%.
- Detección del riesgo ineficaz: detectar los riesgos o planificar su gestión era muy difícil debido al uso de un sistema de gestión basado en una red informal de llamadas telefónicas.

Solución: lograr la integración de la organización financiera

Aunque el proceso de integración del área de Finanzas tardó años en realizarse (y se puede decir que no terminará nunca porque siempre se pueden realizar mejoras), en seguida empezaron a notarse los beneficios. Algunas de las acciones que se llevaron a cabo fueron:

- Implantación y cumplimiento de estándares: se implantaron estándares como un plan contable común y definiciones de datos estándar, y se determinó la titularidad de los procesos financieros.
- Centralización de las tareas transaccionales, con la excepción del apoyo para la toma de decisiones, que se mantuvo en el ámbito local: las funciones y actividades rutinarias y repetitivas se centralizaron, pero el apoyo a la toma de decisiones se mantuvo en el ámbito local para poder alinear las capacidades de toma de decisiones con las características específicas de cada unidad de negocio.
- Creación de una sola versión de la verdad: se construyó una cultura donde sólo hubiera una única versión de la verdad, de modo que los datos financieros procedieran de una única fuente fiable.

A medida que la OFI se fue sofisticando, empezó a tener más autoridad e influencia sobre el resto de la empresa. Otros responsables empezaron a percibir el área financiera como la que estaba en posesión de la verdad, por lo que su presencia era cada vez más requerida a la hora de tomar decisiones empresariales críticas, incluso por aquellos departamentos únicamente basados en el crecimiento, como nuevos productos o evaluación del mercado. El área financiera ahora ocupa un puesto primordial y facilita la toma de mejores decisiones empresariales.

Ahora, para esta OFI, la pregunta “¿cuál es el gasto anual en viajes de la empresa?” ya no es un pequeño síntoma de un gran problema. Sólo tienen que consultar sus datos para obtener una respuesta en cuestión de segundos.

CONCLUSIÓN

La visión que tienen la mayoría de las empresas de la globalización no está en sintonía con la realidad de la globalización hoy en día. Se limitan a aplicar un número creciente de estándares propios de cada región, mientras que cada vez es más importante mantener la cohesión en la gobernabilidad, la transparencia y la integridad de la información en toda la empresa. Aplicando estándares y un plan contable común, creando definiciones de datos estándar e implantando los mismos procesos en toda el área financiera, las empresas pueden convertirse en OFIs más flexibles, con una mayor capacidad de respuesta y mejores resultados que sus competidoras.

Para llegar a este punto, los CFOs deben asumir la titularidad de sus procesos financieros en toda la empresa, simplificar sus modelos tecnológicos y de administración,

y ofrecer una sola versión de la verdad a sus empresas. Deben definir formalmente sus programas de riesgo y participar de forma activa en la gestión del riesgo.

Para que la empresa comparta esta visión, es fundamental que el cambio y la integración se lleven a cabo en todas las áreas del negocio y no sólo en la financiera. Si tiene todo esto en cuenta, el CFO puede ser el artífice de este cambio gracias al dominio de los hechos y a la confianza que se le otorgue en la empresa.

Para obtener más información acerca de este estudio del IBM Institute for Business Value, póngase en contacto con iibv@us.ibm.com. Para acceder al catálogo completo de estudios, visite:

ibm.com/iibv

APÉNDICES





Consideraciones regionales

ASIA PACÍFICO (excluyendo China y Japón)

Voluntad de expansión global

Las empresas de Asia Pacífico mayoritariamente operan en un solo país y cuentan con un modelo de exportación, pero aspiran a expandirse a otros países. Como es lógico, sus mercados de bienes y servicios tienen un alto crecimiento. Las empresas asiáticas son 1,3 veces más propensas a lograr una mayor elasticidad y agilidad de movimientos al aumentar su integración. Con este fin, tienen una política de adopción de procesos comunes en todos los ámbitos de la empresa. La velocidad del cambio hace que los CFOs asiáticos se preocupen por el desarrollo de sus equipos y es más probable que analicen los aspectos relacionados con la plantilla.

La gestión del riesgo tiende a ser una disciplina interfuncional, con contribuciones de las áreas de auditoría, legal, tesorería y planificación. La identificación de los riesgos, la definición de umbrales de riesgo específicos y la supervisión rutinaria suelen contar con procesos más formales. Las empresas asiáticas también suelen implicar distintos niveles de la empresa en la gestión del riesgo (como, por ejemplo, el comité de auditoría o los CFOs, CEOs y CIOs) y llevar a cabo una comunicación formal (con el consejo de administración, las sedes corporativas, los directores de unidades de negocio y los mandos intermedios).

CHINA

La estructura empresarial puede dificultar la integración

Las empresas chinas suelen tener la estructura de holding. Estas empresas, que operan en mercados emergentes de alto crecimiento, están prestando mucha atención al desarrollo de su personal y de las competencias, si se compara con otras regiones. A pesar del valor de la integración, casi la mitad de las empresas consideran que sería demasiado difícil implantarla. Las empresas chinas, junto con las japonesas, van rezagadas por lo que respecta a la adopción de la titularidad de los procesos globales y la implementación de un plan contable estandarizado. Además, es menos probable que estas empresas adopten modelos de administración como los servicios compartidos y los centros de excelencia para el apoyo de la toma de decisiones.

Sólo el 13% de las OFIs son holdings. Por lo tanto, la estructura de las empresas puede ser un escollo que dificulte su integración.

JAPÓN

De papel secundario a puesto primordial en la empresa

Los ejecutivos financieros en Japón suelen operar en un mercado con un bajo crecimiento y las empresas cuentan con una estructura descentralizada.

En Japón, el área de Finanzas tiene un rol más tradicional, basado, por ejemplo, en el cumplimiento de la normativa y el control, y es menos probable que ocupe un puesto en el consejo de administración, controle el comité de auditoría, contribuya a la toma de decisiones o sea considerado una pieza clave del equipo directivo. De hecho, en Japón los CFOs en un 15% de las ocasiones reportan al COO. Como las áreas de planificación estratégica y de gestión de riesgos no suelen reportar al CFO, es difícil que el área de Finanzas pueda ofrecer datos cuantificables para apoyar la toma de decisiones. Como resultado, la posición y la influencia del área de Finanzas reciben una valoración más bien neutral.

Como es de esperar, estas empresas tienen problemas para gestionar los datos. El 60% de los encuestados indican que necesitan más de un día para conseguir un dato sobre el gasto global, y un 5% manifiesta que les es totalmente imposible obtenerlo. La mayoría de estas empresas sólo recomiendan la implantación de estándares globales (59%). Su índice de adopción de la titularidad de procesos globales es la mitad de la media mundial. Por ello, tienden menos a utilizar procesos comunes, implantar un plan contable estándar, reducir las instancias de ERP o adoptar modelos de administración alternativos.

En Japón, la gestión del riesgo muestra un grado de madurez relativamente bajo. Las empresas tienden menos a supervisar los riesgos de forma rutinaria, realizar comparaciones históricas y facilitar la comunicación con niveles inferiores de la jerarquía (como los directores de áreas de negocio). Sin embargo, las empresas japonesas son más proclives a compartir los datos de riesgo con las redes de valor.

Si bien la estructura de la organización puede dificultar la evolución del área de Finanzas, los CFOs deberían estandarizar las definiciones de datos y los procesos para lograr ocupar un puesto más preponderante en la empresa.

EUROPA, ORIENTE MEDIO Y ÁFRICA (EMEA)

Crecimiento y cumplimiento de las normas fuera de la agenda

Las empresas con sede en EMEA suelen operar en mercados con un crecimiento estable y se centran menos en el desarrollo de estrategias de crecimiento. Más del 50% de las empresas de esta región expresaron su deseo y sus expectativas de lograr una mayor integración global en el futuro.

En la actualidad, las organizaciones financieras de EMEA no aportan datos cuantificables para apoyar la toma de decisiones y tienen menos confianza en los datos que proporcionan, lo que dificulta que puedan ayudar a definir una dirección estratégica.

Las empresas de EMEA reconocen que les queda mucho por hacer para lograr la integración. Sin embargo, estas empresas tienden más a implantar estándares globales y a lograr una mayor integración parcial de procesos, tecnología y modelos de administración.

En un entorno en el que cada vez existen más normativas y leyes, no deja de sorprendernos que estas empresas no den la misma importancia al cumplimiento de los requisitos legales y fiduciarios que se observa en otras regiones. Tampoco consideran que llevar a cabo programas de cumplimiento de las normativas y fortalecer los controles internos sean tareas prioritarias.

La gestión del riesgo en EMEA no presenta un alto grado de madurez. Más del 50% de los encuestados responden que no se incorpora el riesgo en la supervisión del rendimiento y la mayoría de las empresas (un 83%) no llevan a cabo una gestión del riesgo interdisciplinaria. Como resultado, las empresas de EMEA suelen reconocer con más facilidad que están poco preparadas cuando deben enfrentarse a riesgos importantes. Las empresas de EMEA tienden más a ver los datos como un obstáculo clave a la hora de integrar el riesgo en la supervisión del rendimiento.

En el camino hacia la integración empresarial, quizás sólo sea cuestión de tiempo que el riesgo y el rendimiento terminen por converger.

LATINOAMÉRICA

El asesor estratégico clave

La mayoría de las empresas latinoamericanas tienen como objetivo expandirse a otros países. El tamaño más reducido de estas empresas puede explicar por qué muchas funciones (por ejemplo, gestión del desempeño, recursos humanos, relaciones con los inversores, tesorería y TI) suelen reportar al CFO. Operan en mercados con un alto crecimiento, y el 80% de los encuestados manifiestan que se han producido cambios importantes en sus empresas en los últimos años. Dada la magnitud del cambio y de las oportunidades, las empresas latinoamericanas se centran en la identificación y ejecución de estrategias de crecimiento, pero también se plantean la reducción de costes.

Los CFOs latinoamericanos parecen tener una gran influencia. Sus organizaciones confían más en su eficiencia, ejecución de estrategias de crecimiento, mejora continua de los procesos, integración de la información y alineación con el negocio. El área de Finanzas suele formar parte del equipo directivo, ofrecer datos cuantificables para apoyar la toma de decisiones, ayudar a definir estrategias clave y trabajar estrechamente con el consejo de administración.

Esta influencia, junto con una mayor titularidad de los procesos, puede haber propiciado un uso superior de estándares globales, definiciones de datos comunes y procesos estandarizados en toda la empresa. También suelen racionalizar más el uso de las instancias de ERP y los almacenes de datos. Por ello, estas empresas son 1,5 veces más capaces de obtener información en menos de una hora y de dar la máxima confianza a estos datos.

Sin embargo, por lo que respecta a la gestión del riesgo, las infraestructuras suelen estar menos instituidas desde el punto de vista formal. Es menos habitual que gestionen los riesgos de manera interdisciplinaria, utilicen herramientas formales para la evaluación del rendimiento y los riesgos, realicen supervisiones de riesgo rutinarias, establezcan umbrales de riesgo y lleven a cabo comparaciones históricas. Además, en la mayoría de los casos estas empresas han tenido que enfrentarse a un riesgo importante en los últimos tres años.

Los CFOs de las empresas latinoamericanas deberían utilizar su influencia para ayudar al resto de los directivos a identificar los perfiles de riesgo de sus empresas y a formalizar la gestión del riesgo, sin olvidar por ello los cambios organizativos dinámicos.

NORTEAMÉRICA

Más allá del cumplimiento de las normativas

El cumplimiento de las normativas sigue estando en los planes de las empresas norteamericanas. Como habitualmente las áreas de cumplimiento, control y auditoría interna suelen reportar al CFO, significa que esta cultura está arraigada en la organización. Normalmente dan prioridad al cumplimiento de los requisitos legales y fiduciarios. Casi la mitad de las empresas indican que suelen realizar informes sobre otras áreas funcionales (como RRHH o la cadena de suministros). Las empresas norteamericanas son menos proclives a aplicar estándares globales.

Al igual que ocurre en otras regiones, la gestión del riesgo no tiene un grado de madurez elevado. Las empresas tienden menos a identificar los riesgos formalmente, llevar a cabo una supervisión rutinaria de los riesgos, compartir los datos sobre riesgos con la red de valor y establecer umbrales de riesgo específicos. Además, son menos propensas a comunicar formalmente las estrategias de riesgos a los mandos intermedios.

En conclusión, las empresas norteamericanas deben ir más allá del cumplimiento de las normativas y fortalecer las competencias de gestión de riesgos. Como en esta región es más que probable que se asigne la titularidad de la gestión del riesgo a los CFOs, está en sus manos que se consigan grandes progresos.

Consideraciones por sector

COMUNICACIONES

Lentitud en el crecimiento

Casi la mitad (48%) de todas las empresas de comunicación han experimentado cambios importantes en el último año, y en relación con otros sectores, se considera que operan en un mercado con un bajo crecimiento. Las recientes estrategias de consolidación y adquisición pueden explicar por qué las empresas de este sector son más proclives a considerarse más eficientes a la hora de reducir costes que empresas de otros sectores.

El sector también ha realizado un gran progreso por lo que respecta a la reducción del número de aplicaciones financieras, la creación de estándares (como un plan contable estándar) y la adopción de modelos de administración alternativos, como los servicios compartidos.

Lograr una mayor integración del área de Finanzas puede otorgar a la dirección una nueva visión de los volúmenes, ingresos y beneficios. Esto le permitiría ocupar una posición más preeminente para liberarse de un entorno con un bajo crecimiento.

SECTOR INDUSTRIAL Y DE LA DISTRIBUCIÓN

Cómo enfrentarse a los riesgos emergentes y expandir el negocio a otros países

Los sectores industrial y de la distribución tienen una relación simbiótica, puesto que ambos participan en la cadena de valor. Por ello, aplican una filosofía parecida a la gestión financiera. Las organizaciones financieras tienden a ejercer una presión y un control considerable, y muchas de las áreas del negocio reportan al CFO. Dado su carácter global, ambos sectores han adoptado un enfoque de tipo geográfico o regional, pero el sector industrial se ha centrado más en los proveedores, mientras que el de la distribución presta más atención a la marca.

Las compañías industriales consideran que presentan una mayor integración, y esto hace que tengan una mayor elasticidad y agilidad de movimientos. En un entorno en el que se trabaja con cadenas de suministros, ciclos e inventarios a nivel global, es normal que la velocidad tenga una gran importancia.

La gestión del riesgo ostenta un grado de madurez bastante bajo en estos sectores. Las empresas de distribución no suelen disponer de sistemas estándar de gestión del riesgo ni tampoco suelen documentar los riesgos formalmente. En ambos sectores se observan índices de adopción más bajos por lo que respecta a conceptos de gestión del riesgo más complejos, como los análisis predictivos. Las compañías industriales afirman que su estrategia general de gestión del riesgo depende en gran medida de la cadena de suministro y fabricación. En cambio, las empresas de distribución confían más en sus socios comerciales, si se comparan con las empresas de otros sectores.

Considerando la influencia de la organización financiera y el alcance de estas cadenas de suministros globales, es recomendable que los CFOs de estos sectores estrechen sus relaciones con los COO para poder enfrentarse a los riesgos emergentes en un entorno interdependiente.

SERVICIOS FINANCIEROS

Posición neutral

El sector de los servicios financieros suele mostrar una posición neutral hacia el área de las Finanzas y su influencia. Esto puede deberse al hecho de que estas empresas se ganan la vida siguiendo los principios de la gestión financiera (oportunidades de riesgos/recompensas, optimización de los beneficios y crecimiento). En comparación con otros sectores, en estas empresas son menos los departamentos que reportan a los CFOs. Estos suelen alinearse menos con el negocio y tampoco se consideran una parte fundamental del equipo directivo que determina las estrategias de crecimiento. La mayoría de ellos sólo recomiendan estándares, pero no exigen su cumplimiento.

Un posicionamiento neutral con respecto a la organización financiera, una falta de estándares de procesos y una cultura que premia la ambición pueden contribuir a aumentar la complejidad estructural de este sector. Estas organizaciones son menos proclives a:

- Reducir el número de aplicaciones financieras
- Implantar un plan contable estándar
- Hacer cumplir de forma estricta las definiciones de datos comunes en toda la empresa

La consecuencia es que, comparativamente, las empresas de servicios financieros son menos capaces de acceder a los datos en menos de una hora.

Pero tampoco es de extrañar que este tipo de empresas lleven a cabo más actividades de gestión del riesgo. Muchas empresas de servicios financieros manifiestan que integran estrategias de gestión avanzada del riesgo en sus operaciones diarias y que han creado documentación, procesos e infraestructuras formales relacionadas con la gestión del riesgo. En los servicios financieros, es más habitual que los riesgos corporativos sean gestionados por un comité interdisciplinario. Cuando se designa a un directivo para que se encargue de la gestión del riesgo, es más probable que se trate del CIO, en lugar del CEO o el CFO. La madurez que presenta el sector en cuanto a los programas integrados de gestión del riesgo ha aportado beneficios. La sensación general en el sector es que se tiene una mayor capacidad de reacción y que se enfrenta al riesgo con mayor eficacia.

Los profesionales de las Finanzas de este sector son más propensos a considerar que los datos y las tecnologías soporte pueden suponer retos que dificulten una mayor integración empresarial. Sin embargo, los datos obtenidos también indican que los CFOs de este sector deben centrarse en establecer estándares y procesos comunes para que la tecnología facilite realmente la capacitación.

SECTOR PÚBLICO

Cómo mantener la confianza pública

Es un 30% más probable que los CFOs del sector público den mucha importancia al cumplimiento de los requisitos fiduciarios y legales, supuestamente para mantener la confianza pública. También son más críticos con su capacidad de calcular y supervisar el rendimiento empresarial. Esto puede explicar por qué los CFOs del sector público son un 25% más proclives a pensar que una mayor integración facilitará el apoyo para la toma de decisiones.

Para lograr la integración, el sector público tiende a implantar estándares en toda la empresa con una probabilidad un 20% mayor. De hecho, los organismos gubernamentales son un 27% más proclives a implantar un plan contable estándar en toda la empresa que las empresas del sector privado. También tienden a reducir más el número de aplicaciones de ERP y financieras que sus homólogas del sector privado.

En cuanto a los riesgos importantes a los que han hecho frente en los últimos tres años, los resultados del sector público son mejores que los del privado (un 35% frente al 51% total). A pesar de ello, la tasa de adopción de la identificación formal de riesgos y la supervisión y gestión rutinaria del riesgo es menor en el sector público.

Los CFOs de las empresas públicas, que se enfrentan a una multitud de indicadores más allá de los resultados del ejercicio, no cejarán en su empeño de supervisar y calcular el rendimiento empresarial, pero al enfrentarse a este reto lograrán también la confianza pública.

Consideraciones en función del tamaño de las empresas

INGRESOS INFERIORES A 1.000 MILLONES DE DÓLARES

La simplicidad es importante

Como es lógico, en las empresas más pequeñas son más los departamentos que reportan al CFO (áreas de cumplimiento de normativas, RRHH, TI, externalización y servicios compartidos, por ejemplo); estas empresas también son más proclives a otorgar la responsabilidad de la integridad de los datos a los líderes funcionales (como los COOs, CFOs, CHROs y CIOs) que a otros líderes. Han reducido su complejidad estructural utilizando procesos comunes un 27% más, disminuyendo las instancias de ERP un 27% más y minimizando el número de aplicaciones un 33% más.

Sin embargo, son menos proclives a adoptar los servicios compartidos, los centros de excelencia para el apoyo a la toma de decisiones y la externalización.

Estas empresas más pequeñas también tienden a supervisar menos los riesgos de forma rutinaria y a otorgar con mayor frecuencia la responsabilidad de la gestión del riesgo al CEO.

A la hora de abordar el crecimiento, estas empresas deberían evitar los problemas cada vez más frecuentes de las empresas más grandes implantando y manteniendo unos estándares globales.

INGRESOS DE ENTRE 1.000 Y 5.000 MILLONES DE DÓLARES

Los problemas crecen

Estas empresas son menos proclives a utilizar estándares globales. Al enfrentarse al crecimiento, es probable que quieran conocer cómo lo hacen las organizaciones más grandes para implantar y mantener los estándares. En esta categoría de empresas las OFIs tienen una representación proporcional, tal como ocurre en las dos siguientes categorías.

INGRESOS DE 5.000 A 20.000 MILLONES DE DÓLARES

Menos es más

Casi la mitad de las empresas que facturan más de 5.000 millones de dólares utilizan los servicios compartidos. Las empresas que se encuentran en este tramo de facturación están prestando la máxima atención a la racionalización de los almacenes de datos. Como es lógico, las empresas de más de 5.000 millones de dólares han adoptado un enfoque de tipo regional y geográfico.

Estas empresas están empezando a hacer frente a la complejidad estructural que puede surgir del crecimiento de las funciones de soporte y las necesidades de datos. Están solucionando este problema mediante el uso de modelos de administración y tecnologías de simplificación.

INGRESOS DE MÁS DE 20.000 MILLONES DE DÓLARES

Menos sorpresas y más capacidad de respuesta

Las empresas más grandes son las más proclives a implantar estándares globales, puesto que con frecuencia aspiran a lograr una mayor integración global.

Suelen dar más importancia al cumplimiento de los requisitos fiduciarios y legales, a adoptar programas de cumplimiento y fortalecer los controles internos, así como a apoyar, gestionar y mitigar el riesgo empresarial. También suelen considerar que dirigen los programas de cumplimiento y fortalecen los controles internos con más eficacia.

Sin embargo, tienen problemas a la hora de obtener una visión global de sus datos. Así, tienen una capacidad un 35% inferior de conseguir datos de tipo global en menos de una hora, y en casi la mitad de los casos necesitan más de una semana. El 6% de estas empresas no pueden obtener una panorámica general de sus datos globales, como, por ejemplo, los gastos en viajes a nivel mundial. Si bien el 25% de todos los CFOs afirman que el área de TI depende de ellos, en el caso de los CFOs de estas empresas más grandes, es menos probable que se produzca este tipo de relación jerárquica (17%).

Para estas empresas, la gestión del riesgo consiste en eliminar las sorpresas. También pretenden aumentar su elasticidad y su capacidad de respuesta mediante una mayor integración. Con el fin de lograr estos objetivos, utilizan los análisis predictivos en un porcentaje un 35% superior.

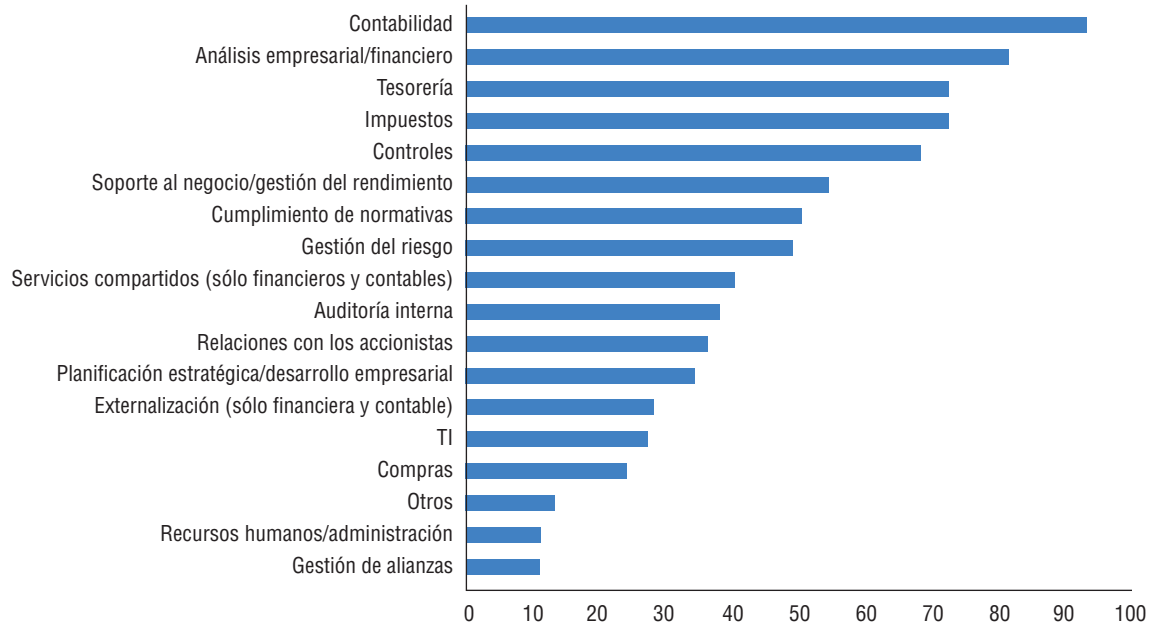
Cuando se enfrentan al crecimiento, tienden más a formalizar la identificación de los riesgos. Por otro lado, es menos probable que los sistemas formales de rendimiento administrativo de estas empresas incorporen indicadores de riesgo. Si bien sólo constituyen el 17% del total de participantes en el estudio, estas empresas son 1,4 veces más proclives a utilizar comités directivos interdisciplinarios para la gestión del riesgo. También suelen otorgar la responsabilidad del riesgo a los CIO en un porcentaje un 30% superior.

Las empresas de mayor tamaño luchan por controlar una complejidad creciente. Se centran en actividades de control y programas de riesgo más amplios, pero los datos también figuran entre sus preocupaciones. Por esta razón, estas empresas deberían dar prioridad a las definiciones de datos y los procesos comunes.

Resultados de la encuesta

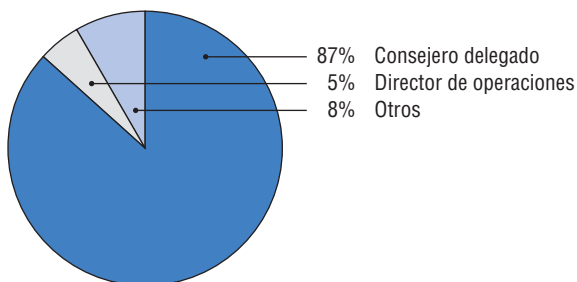
**¿Cuáles de las funciones siguientes se reportan al CFO de su organización?
Seleccione todas las opciones pertinentes.**

(Porcentaje)



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

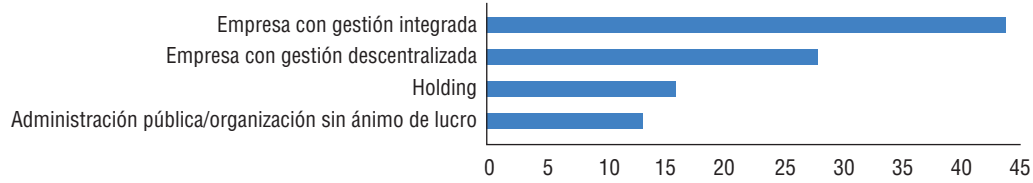
¿A quién reporta el CFO de su empresa?



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

¿Qué opción describe mejor su estructura de gestión?

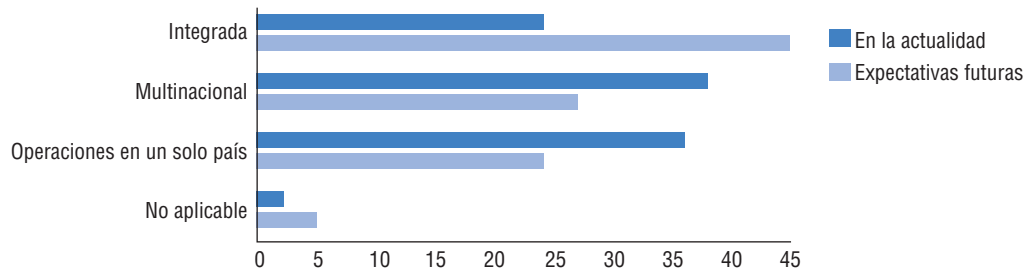
(Porcentaje)



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

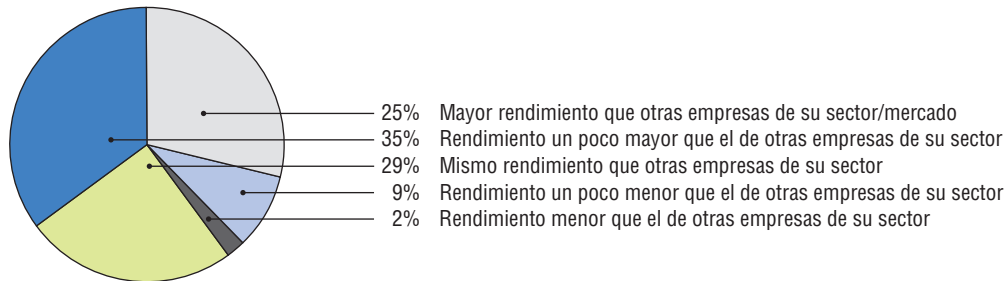
¿Cuál de estas opciones describe mejor la estructura de su empresa?

(Porcentaje)



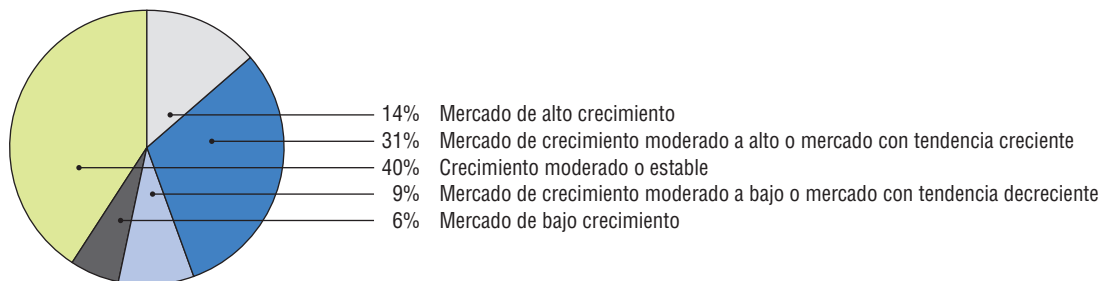
Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

¿Cómo describiría el entorno operativo de su empresa? (Posición competitiva.)



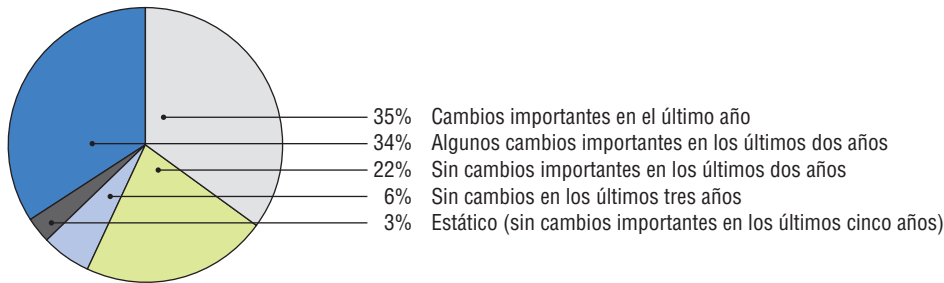
Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

¿Cómo describiría el entorno operativo de su empresa? Entorno/mercado exterior.



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

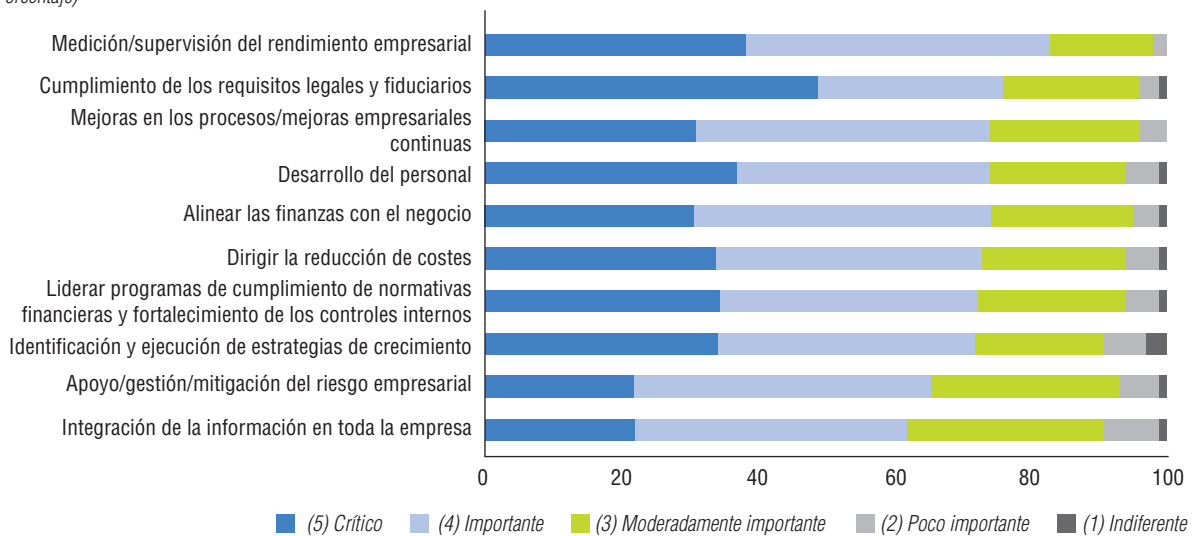
¿Cómo describiría el entorno operativo de su empresa? Dinámica organizativa.



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

¿Qué importancia tienen cada una de estas áreas de responsabilidad en su organización financiera?

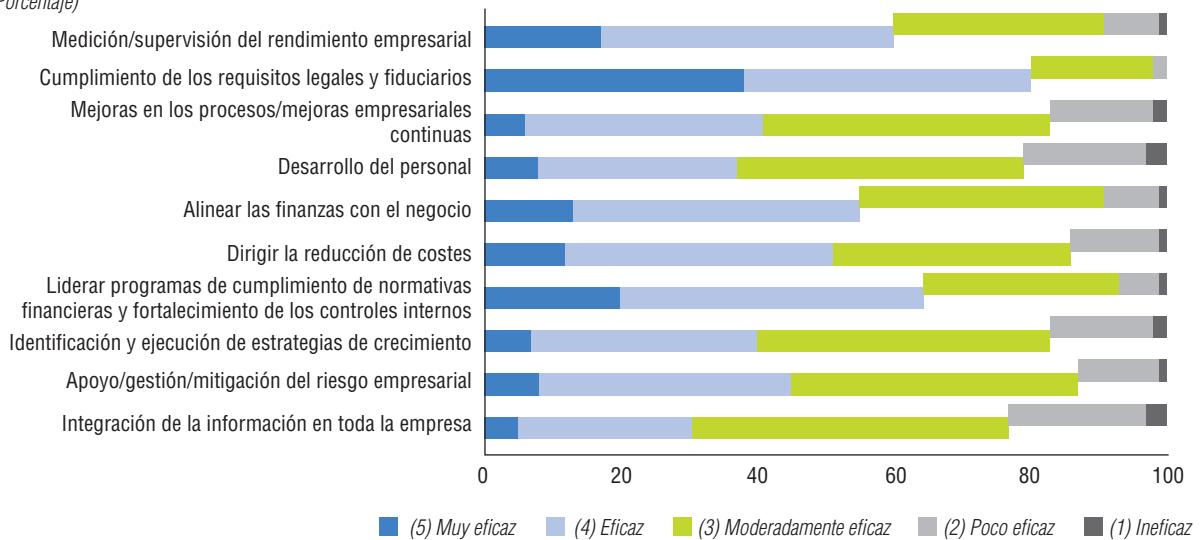
(Porcentaje)



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

¿Con qué grado de eficacia lleva a cabo su empresa las siguientes áreas de responsabilidad?

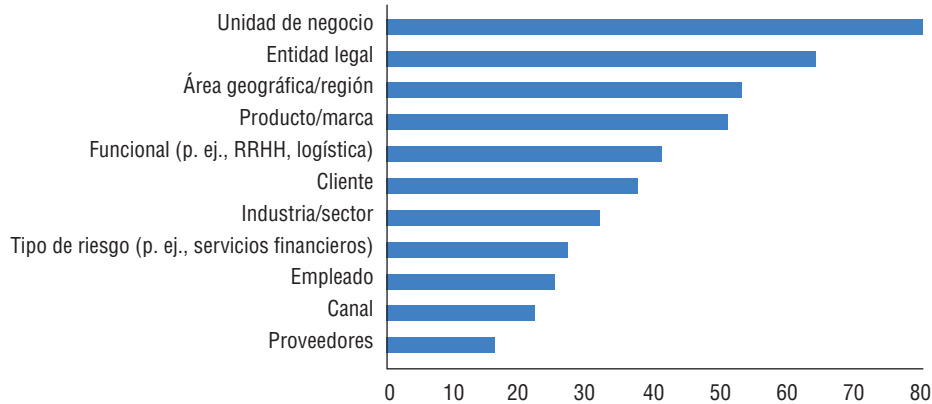
(Porcentaje)



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

A la hora de gestionar su empresa, ¿sobre cuáles de estos aspectos realiza informes de forma sistemática (en contraposición a la creación de informes ad hoc)? (Seleccione todas las opciones pertinentes.)

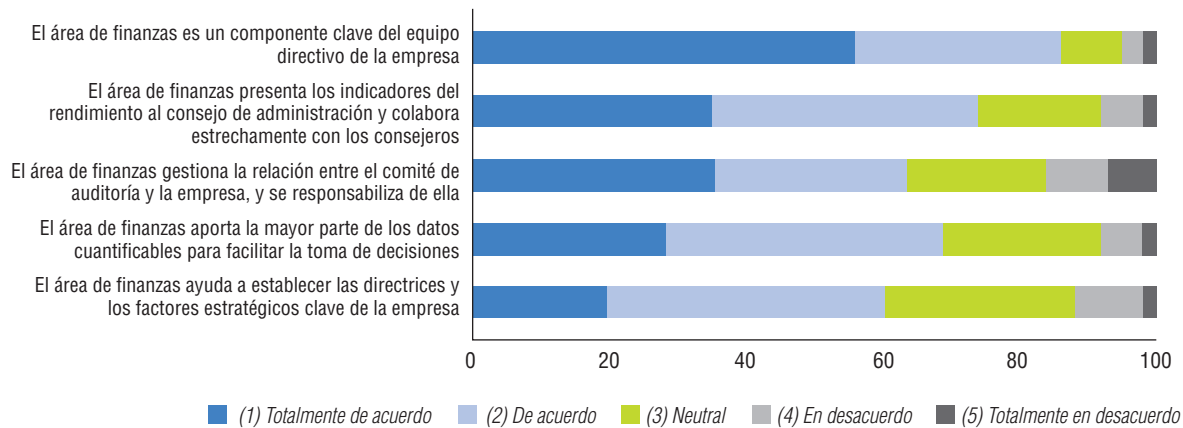
(Porcentaje)



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

¿Hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con las afirmaciones siguientes sobre la relación entre el CFO o el área de finanzas y otras áreas de la empresa?

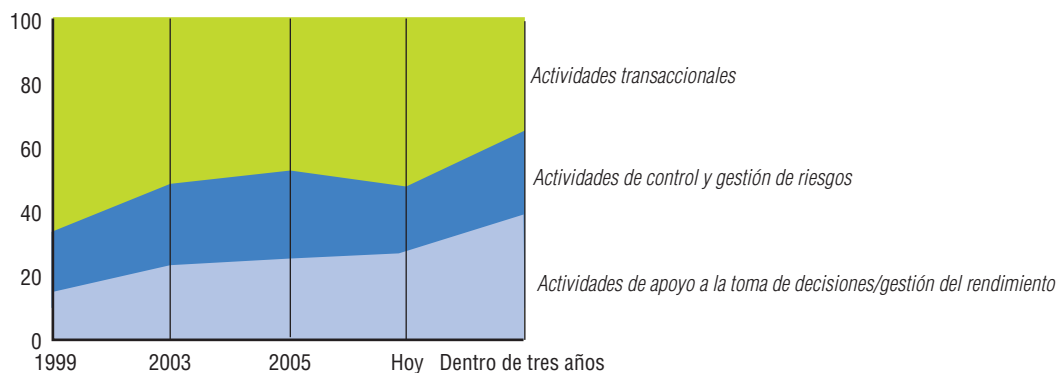
(Porcentaje)



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

¿Cómo cree que se distribuye la carga de trabajo del área de finanzas en porcentajes?

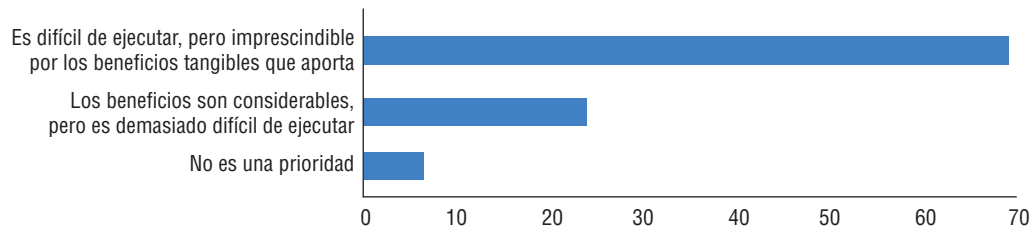
(Porcentaje)



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

¿Cuál es su actitud frente a una infraestructura más integrada (es decir, integración de los procesos, los datos y la tecnología para lograr una mayor transparencia)?

(Porcentaje)



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

¿Cuál de los siguientes beneficios potenciales cree que es el más importante en relación con una infraestructura más integrada? (Seleccione las tres opciones más importantes.)

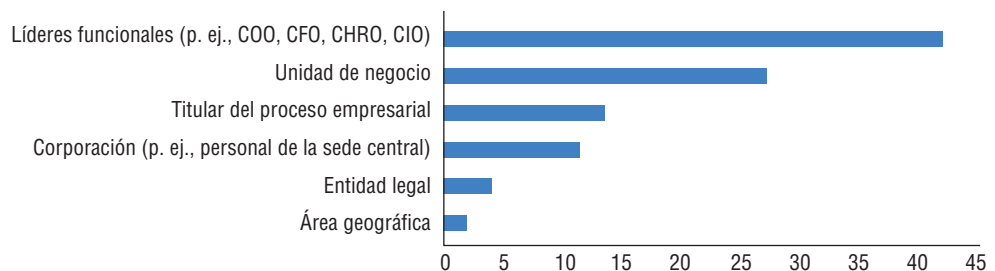
(Porcentaje)



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

En su empresa, ¿quién o qué es responsable en mayor medida de garantizar la precisión y la integridad de la información? (Seleccione una respuesta.)

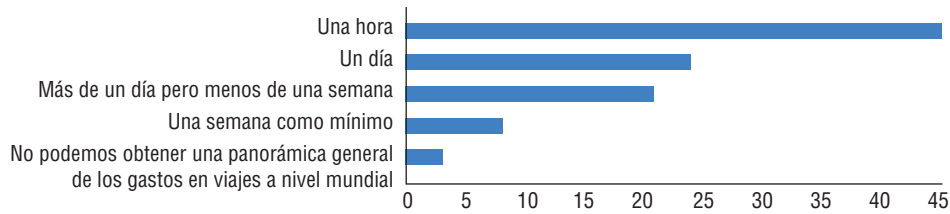
(Porcentaje)



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

¿Cuánto tardaría en saber cuánto dinero gastó en viajes su empresa a nivel mundial el mes pasado?

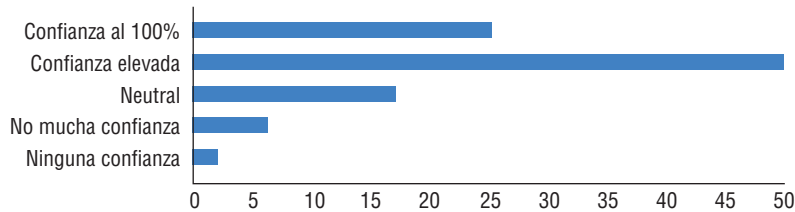
(Porcentaje)



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

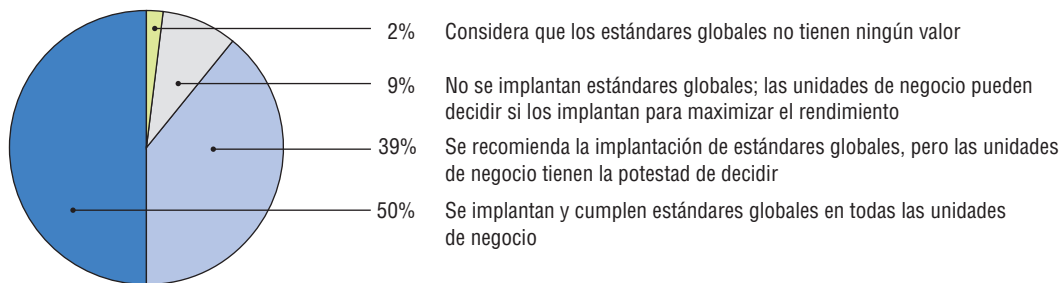
¿Qué grado de confianza le ofrecería la fiabilidad/integridad de la cifra global del gasto en viajes?

(Porcentaje)



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

¿Qué filosofía sigue su empresa en relación con los estándares globales (p. ej., procesos, datos o tecnología)?



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

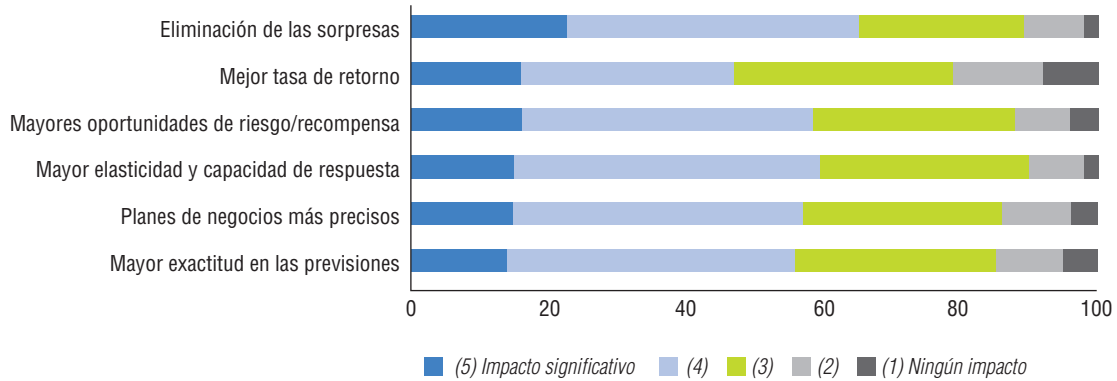
¿Cuál de estas mejoras en los procesos, la tecnología y los modelos de administración ha aplicado su organización para reducir la complejidad estructural del área de finanzas?

(Porcentaje)



¿Qué impacto tiene (o podría tener) una estrategia general para enfrentarse al riesgo en los siguientes aspectos del negocio?

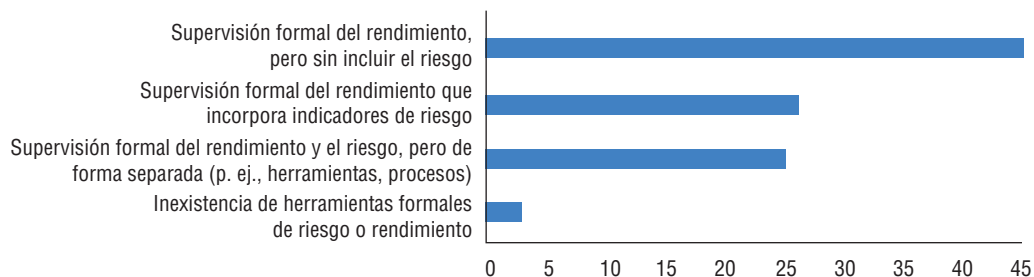
(Porcentaje)



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

¿Cuál de estas opciones describe mejor cómo se enfrenta su empresa a la gestión del rendimiento y el riesgo?

(Porcentaje)



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

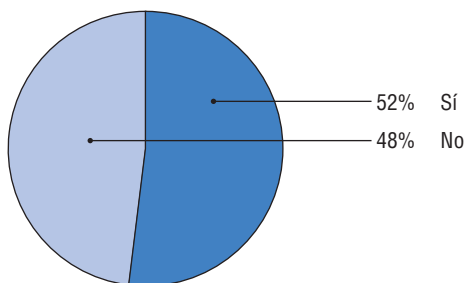
Si gestiona los riesgos a través de distintas funciones, ¿cuáles de estos departamentos contribuyen en mayor medida a evaluar y mitigar los riesgos? (Seleccione todas las opciones pertinentes.)

(Porcentaje)



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

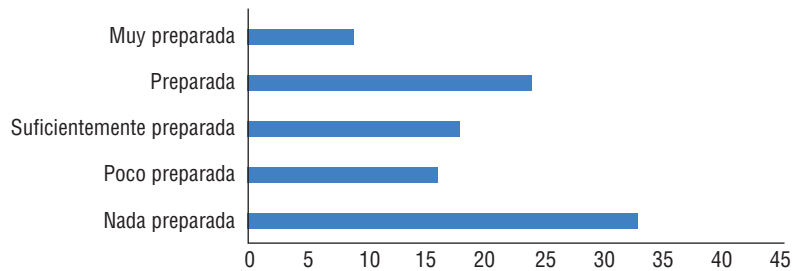
En los últimos tres años, ¿se ha enfrentado su organización a un evento de riesgo importante que haya afectado significativamente a sus operaciones o resultados?



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

Indique el grado de preparación de su organización (a la hora de enfrentarse a un evento de riesgo importante en los últimos tres años que haya afectado significativamente a sus operaciones o resultados).

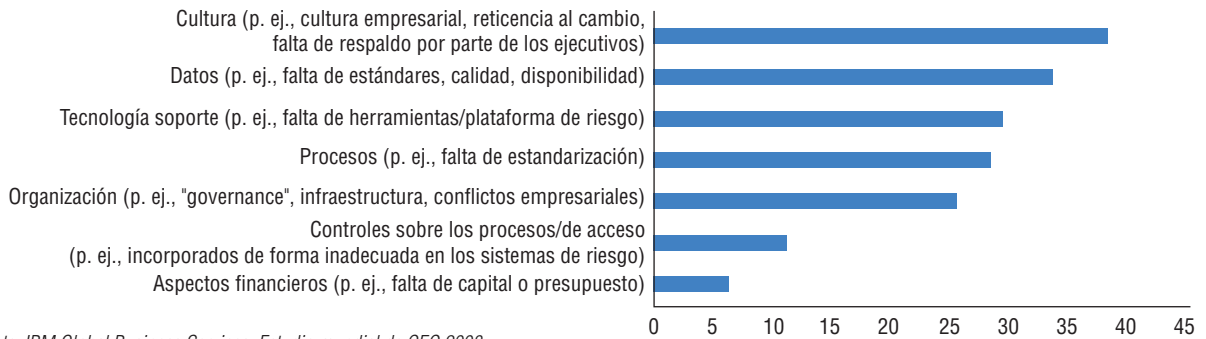
(Porcentaje)



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

¿Cuáles de estos obstáculos son los más importantes a la hora de integrar los datos para la gestión del riesgo en su empresa? (Seleccione las dos opciones más importantes.)

(Porcentaje)



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

¿Cuáles de las siguientes actividades de gestión del riesgo realiza su empresa de forma generalizada? (Seleccione todas las opciones pertinentes.)

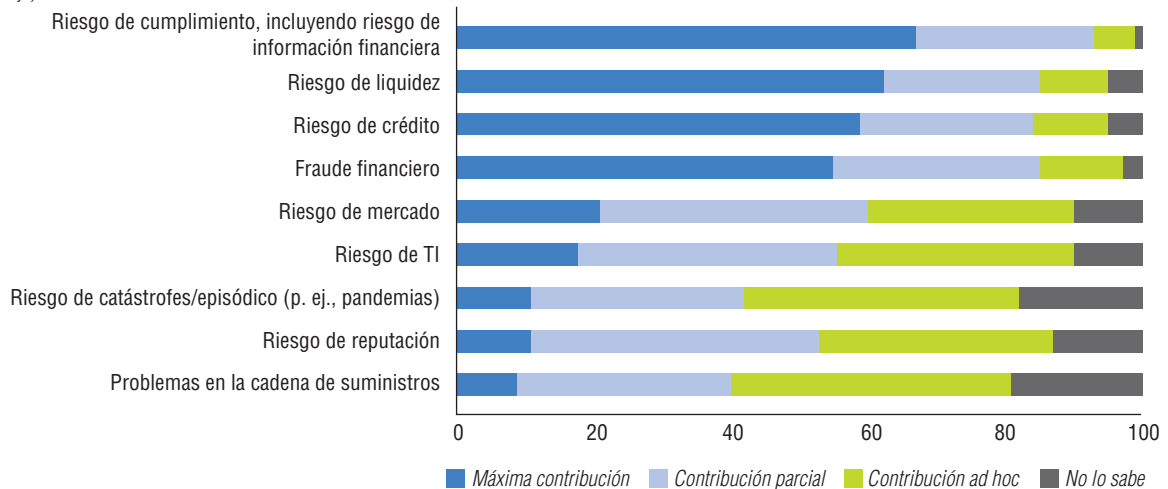
(Porcentaje)



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

¿En qué medida contribuye el área financiera a la gestión del riesgo en su empresa?

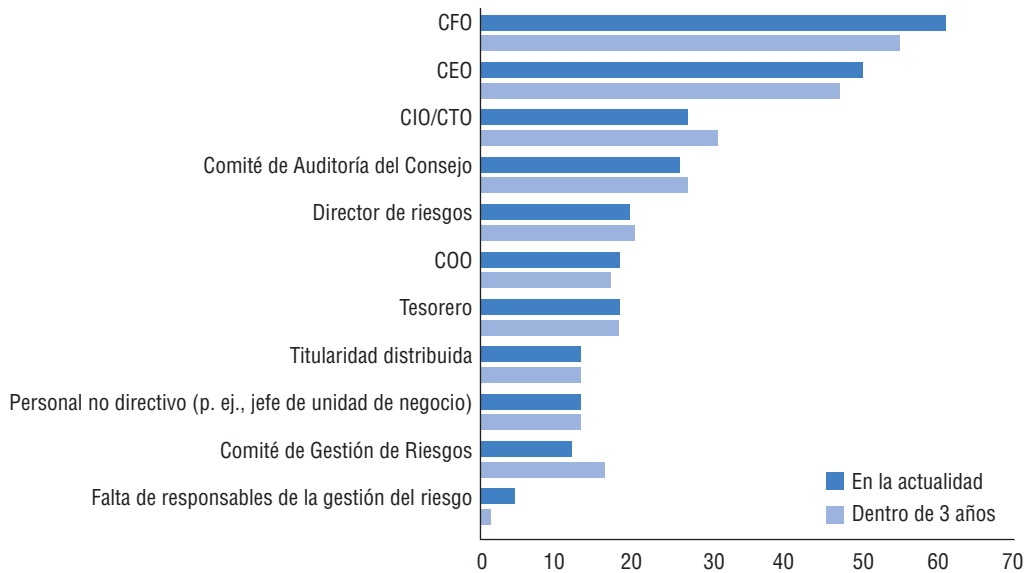
(Porcentaje)



IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

¿Quién se responsabiliza de la gestión del riesgo en su empresa? ¿Quién cree que desempeñará esta función dentro de tres años? (Seleccione todas las opciones pertinentes.)

(Porcentaje)



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

¿Para qué implicados ("stakeholders") documenta formalmente y comunica la tolerancia al riesgo? (Seleccione todas las opciones pertinentes.)

(Porcentaje)



Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008.

PUBLICACIONES RELACIONADAS Y AUTORES

Publicaciones relacionadas

IBM Institute for Business Value, "El CFO versátil: Tomando decisiones a partir del conocimiento del negocio", diciembre de 2005. <http://www.ibm.com/bcs/cfostudy>

Lukens, Stephen y Stephen B. Rogers. "The agile CFO: Enabling the innovation path to growth", IBM Institute for Business Value. <http://www-935.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/gbs/a1026081?cntxt=a1005262>

IBM Corporation. "Expanding the Innovation Horizon: Global CEO Study 2006", abril de 2006. <http://www.ibm.com/bcs/ceostudy>

IBM Institute for Business Value, "El ADN de una plantilla de trabajadores adaptable, al descubierto. Estudio mundial de capital humano 2008".

Palmisano, Samuel J. "The Globally Integrated Enterprise." *Foreign Affairs*. Mayo/Junio 2006. <http://www.ibm.com/gbs/2008cfostudy>

Acerca de los autores

Stephen Rogers es el director de gestión financiera global del IBM Institute for Business Value. Desarrolla su trabajo en Nueva York (EE. UU.), y se puede contactar con él en la dirección rogers.s@us.ibm.com.

Steve Lukens es el director de gestión financiera global y en América de la Oficina de Gestión Financiera del IBM Global Business Services. Desarrolla su trabajo en Nueva York (EE. UU.), y se puede contactar con él en la dirección steve.lukens@us.ibm.com.

Spencer Lin es socio adjunto y consultor de gestión global de la Oficina de Gestión Financiera de IBM Global Business Services. Desarrolla su trabajo en Chicago (EE. UU.), y se puede contactar con él en la dirección spencer.lin@us.ibm.com.

Edwina Jon es consultora sénior de gestión en la Oficina de Gestión Financiera de IBM Global Business Services. Desarrolla su trabajo en Chicago (EE. UU.), y se puede contactar con ella en la dirección edwina.jon@us.ibm.com.

Otros expertos colaboradores

Derek Chu	Tom Rust
Brian Magrann	JongPhill Park
Shivon Zilis	David Dietrich
Stephen Ballou	Carlos Passi
Phong Dinh	Sally Dixon
David Welch	Richard Payne
Rick Roth	Todd Tueller
Anita Tilley	

The Wharton School, Universidad de Pennsylvania

John Percival, profesor adjunto de Finanzas
Mike Useem, profesor de la cátedra William and
Jacalyn Egan, profesor de Dirección y director del
Center for Leadership and Change

INFORMACIÓN DE CONTACTO

Acerca de IBM Global Business Services

Con presencia en más de 160 países, IBM Global Business Services ofrece a sus clientes una amplia experiencia en procesos empresariales en 17 sectores económicos distintos, basada en la innovación para identificar, crear y ofrecer valor con mayor rapidez. Contamos con todo el apoyo que nos brinda IBM para ayudar a nuestros clientes a implantar soluciones diseñadas con el fin de obtener resultados empresariales sostenibles a largo plazo.

IBM Institute for Business Value forma parte de IBM Global Services y desarrolla visiones estratégicas basadas en hechos para la alta dirección de empresas sobre temas clave que afectan a distintos sectores.

Acerca de la Gestión Financiera de IBM Global Business Services

El cometido del departamento de Gestión Financiera de IBM Global Business Services es promover la innovación y el rendimiento empresarial apoyando el desarrollo de la eficacia y la eficiencia de las organizaciones financieras. Con más de 4.000 profesionales a su servicio, el departamento de Gestión Financiera cuenta con un amplio abanico de recursos para solucionar los problemas de sus clientes. Entre nuestras actividades se incluye la transformación financiera, la mejora de las operaciones financieras, la gestión del rendimiento empresarial y las aplicaciones financieras para empresas.

Para más información

Para obtener más información acerca de este estudio o para ponerse en contacto con un ejecutivo de HCM, envíe un correo electrónico a cualquiera de las personas de la lista siguiente o a la dirección smart@ar.ibm.com

Global y América

Steve Lukens
Responsable de Gestión
Financiera global y en América
steve.lukens@us.ibm.com
+1 917 472 3268

América

Tom Whelan
Responsable de Gestión
Financiera en Canadá
tom.whelan@ca.ibm.com
+1 416 478 3152

Fermin Marquez
Responsable de Gestión
Financiera en Latinoamérica
fermin.marquez@ar.ibm.com
+ 54 11 5070 1738

Asia Pacífico

Colin Powell
Responsable de Gestión
Financiera en Asia Pacífico
colin.powell@au1.ibm.com
+61 3 8646 5662

Tatsuo Watanabe
Responsable de Gestión
Financiera en Japón
tatsuow@jp.ibm.com
+81 3 6250 8664

Europa, Oriente Medio y África

Phil Berrington
Responsable de Gestión
Financiera en EMEA
noroccidental
phil.j.berrington@uk.ibm.com
+44 926 880833

Luigi Padovani
Responsable de Gestión
Financiera en EMEA
suroccidental
luigi.padovani@it.ibm.com
+ 39 02 5962 9705

Javier Moreno Cepeda
Responsable de Gestión
Financiera en España, Portugal,
Grecia, Israel y Turquía
javier.moreno@es.ibm.com
+ 34 91 3979078

IBM Institute for Business Value (IBV)

Steve Rogers
Asociado
Responsable de Gestión
Financiera global
rogers.s@us.ibm.com
+1 917 472 3414

Edwina Jon
Consultora sénior de gestión
edwina.jon@us.ibm.com
+1 312 635 1096

MATERIAL DE CONSULTA

- ¹ Se preguntó a los ejecutivos: ¿Con qué grado de eficacia lleva a cabo su organización financiera las siguientes áreas de responsabilidad? Las organizaciones eficientes son las que contestaron que apoyan/gestiona/mitigan los riesgos empresariales de una forma “Muy eficaz” o “Eficaz”, frente a las que respondieron que su actuación es “moderadamente eficaz”, “no muy eficaz” y “poco eficaz”.
- ² En el análisis se utilizó la tasa de crecimiento anual compuesta en 5 años referida a los ingresos y a la cotización en bolsa, extraída de Thomson Financiera. Para estandarizar las diferencias en el sector, las tasas de crecimiento anual compuestas de las cotizaciones en bolsa son las diferencias entre la tasa de crecimiento anual compuesta de la cotización de la empresa y la tasa de crecimiento anual compuesta del sector, según el “Annual Industry Report” del *Wall Street Journal*.
- ³ Bernanke, Ben S. “Global Economic Integration: What’s New and What’s Not?”, Federal Reserve Bank of Kansas City’s Thirtieth Annual Economic Symposium. 25 de agosto de 2006. <http://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/Bernanke20060825a.htm>
- ⁴ Palmisano, Samuel J. “Leadership, Trust and the Globally Integrated Enterprise”, Executives’ Club of Chicago. 12 de abril de 2007. http://www.ibm.com/ibm/sjp/04_12_2007.html
- ⁵ En este estudio, las comparaciones en las cotizaciones bursátiles normalizadas se han realizado utilizando los índices por sectores.
- ⁶ IBM Corporation. “Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study”, 2006.
- ⁷ Corporate Executive Board. “Organizing for Risk Management: Key Decisions Guiding Risk Management Activities”, 2005.



© Copyright IBM Corporation 2007

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

Producido en los Estados Unidos de América
10-07
Reservados todos los derechos

IBM y el logotipo de IBM son marcas
comerciales o marcas registradas de
International Business Machines Corporation
en los Estados Unidos y/o en otros países.

Otros nombres de empresas, productos y
servicios pueden ser marcas registradas
o de servicio de sus respectivos propietarios.

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