



# Estudio mundial de CFO 2008

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

John Medellín

IBM ha ejecutado estudios de CFO los últimos 5 años

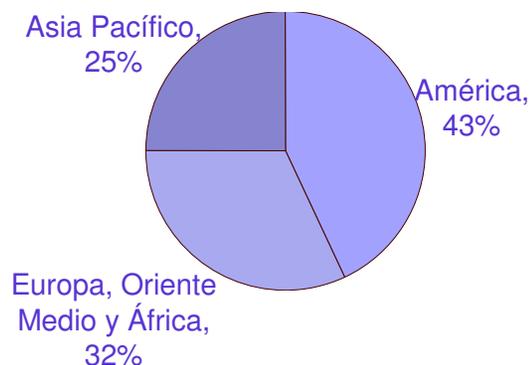
## Estudios de CFO



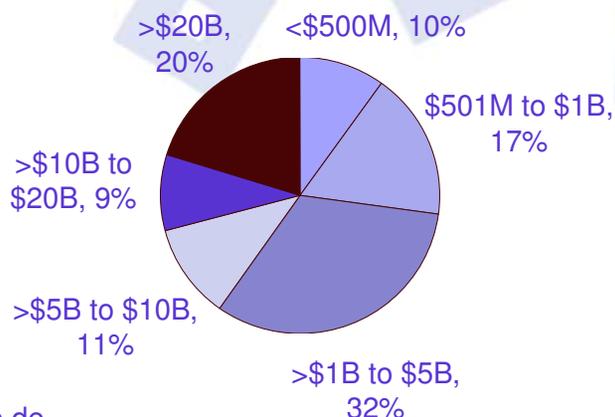
El estudio de CFO 2008 es el más grande a nivel CFOs de su tipo con 1,230 participantes

### Clasificación de los participantes en el Estudio mundial de CFO 2008

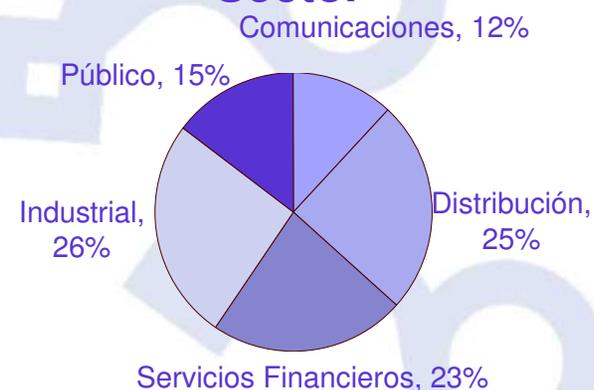
#### Área Geográfica



#### Ingresos (usd)



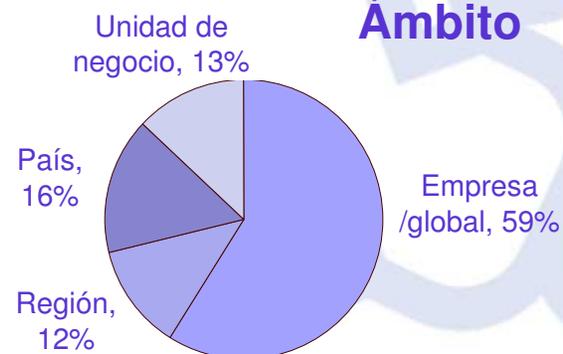
#### Sector



#### Cargo



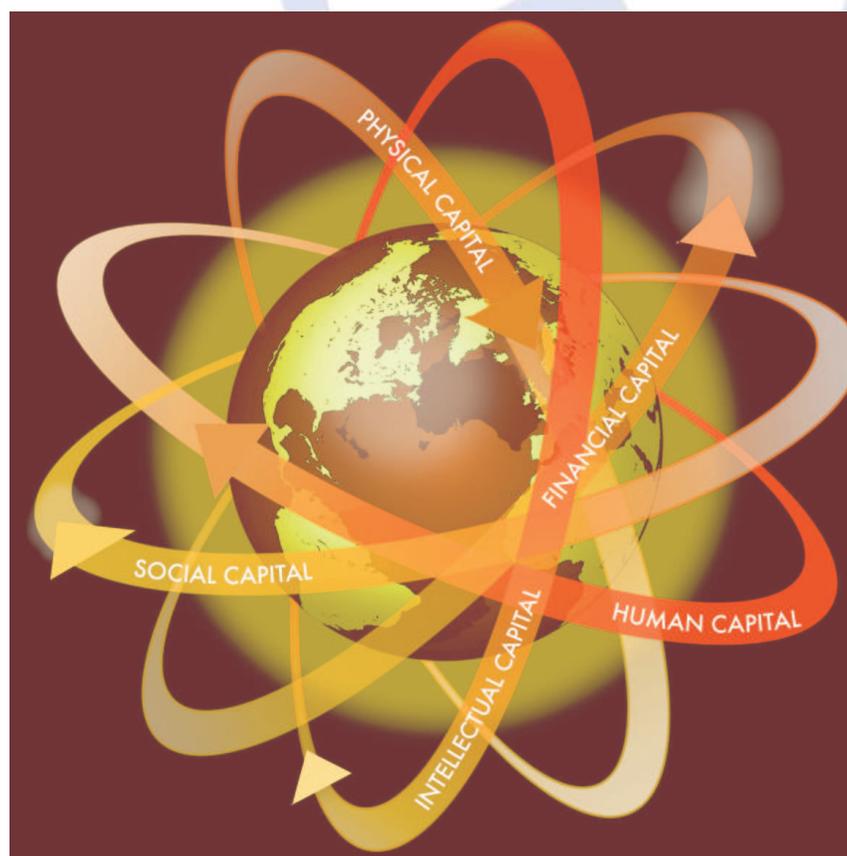
#### Ámbito



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

El mundo es un lugar complejo y riesgoso

Las barreras están desapareciendo



El 75% de los CEOs creen que necesitan hacer cambios drásticos como respuesta a los cambios en el mercado global

## Imperativos Estratégicos



*Ser global no es opcional*

*Se requieren voluntad y recursos para gestionar el riesgo*

En los últimos tres años, la mayoría de los negocios experimentaron eventos de riesgos materiales y muchos de ellos no estaban listos

Los riesgos ocurren

62%  
experimentaron  
eventos de riesgo

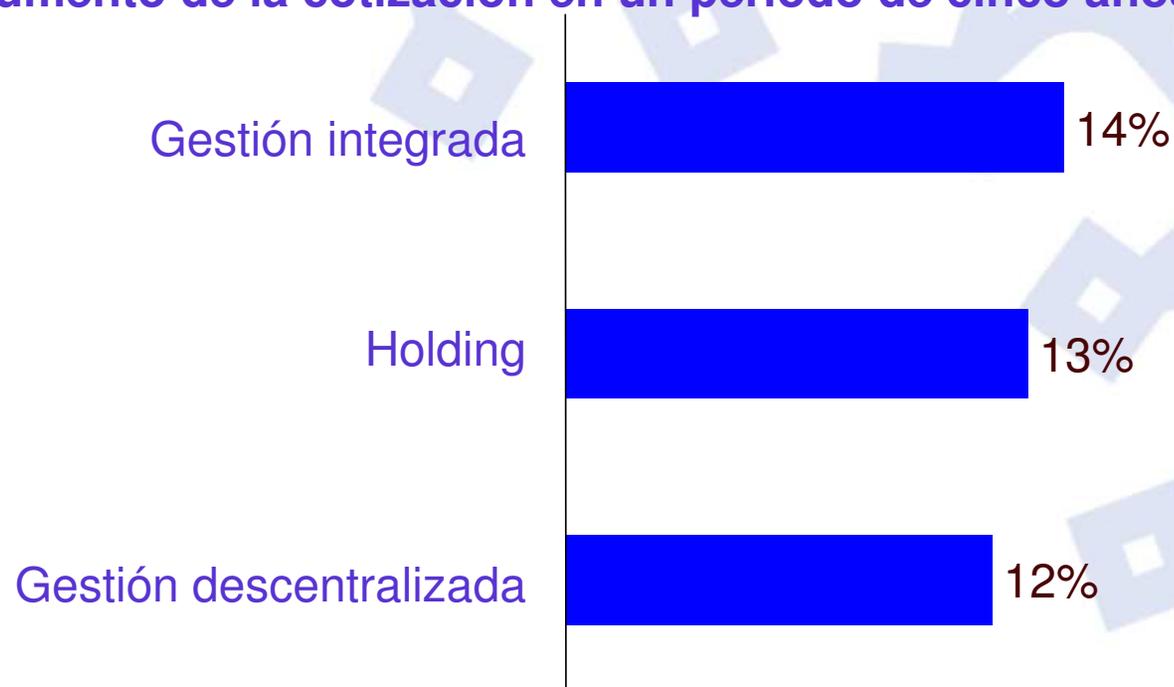
87% de los riesgos  
son “no-financieros”

Casi la mitad de  
ellos no estaban  
preparados

Sólo la mitad  
administra el  
riesgo  
formalmente

Las estructuras de administración de negocios actuales muestran pequeña diferenciación en crecimiento de los ingresos

**Estructura de gestión empresarial en relación con la tasa de crecimiento anual y el aumento de la cotización en un periodo de cinco años.**



*Existen oportunidades para diferenciarse a través de la innovación del modelo de negocios y de una mejor ejecución*

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

Los tiempos actuales demandan empresas integradas globalmente ... *negocios sin fronteras*

### Evolución de los negocios

Siglo 19 → 1914 (I Guerra Mundial)

1914 (I Guerra Mundial) → 2000

2000 → adelante

*Corporación Internacional*

*Corporación Multinacional*

*Empresa Globalmente Integrada*



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

Sam Palmisano  
CEO, IBM Corporation

Para llevar a cabo una transformación estratégica, las empresas también deben llevar a cabo una transformación operacional

### Integrándose globalmente

Transformación  
Estratégica

Transformación  
Operacional

Transformación  
de  
Infraestructura  
de TI



- ❏ Tienen los actuales modelos de gestión financiera la flexibilidad necesaria no sólo para adaptarse a esta transformación sino también para fomentarla?

...así que nos dimos a la tarea de contestar algunas preguntas retadoras

## Preguntas retadoras



¿Cómo enfrentan las Organizaciones de Finanzas las oportunidades y los retos de la **globalización**?



¿Cuáles **modelos de administración financiera** tienen la flexibilidad no sólo para adaptar sino también para habilitar la transformación estratégica y operacional?



¿Cuál es el **rol del CFO** con respecto a la administración del riesgo?

Surgen tres grandes temas

- **La integración trae eficacia y recompensas**
- Mejorar el desempeño se refiere a llegar a la verdad
- La administración del riesgo es un deporte en equipo

*“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*

*Línea aérea asiática*

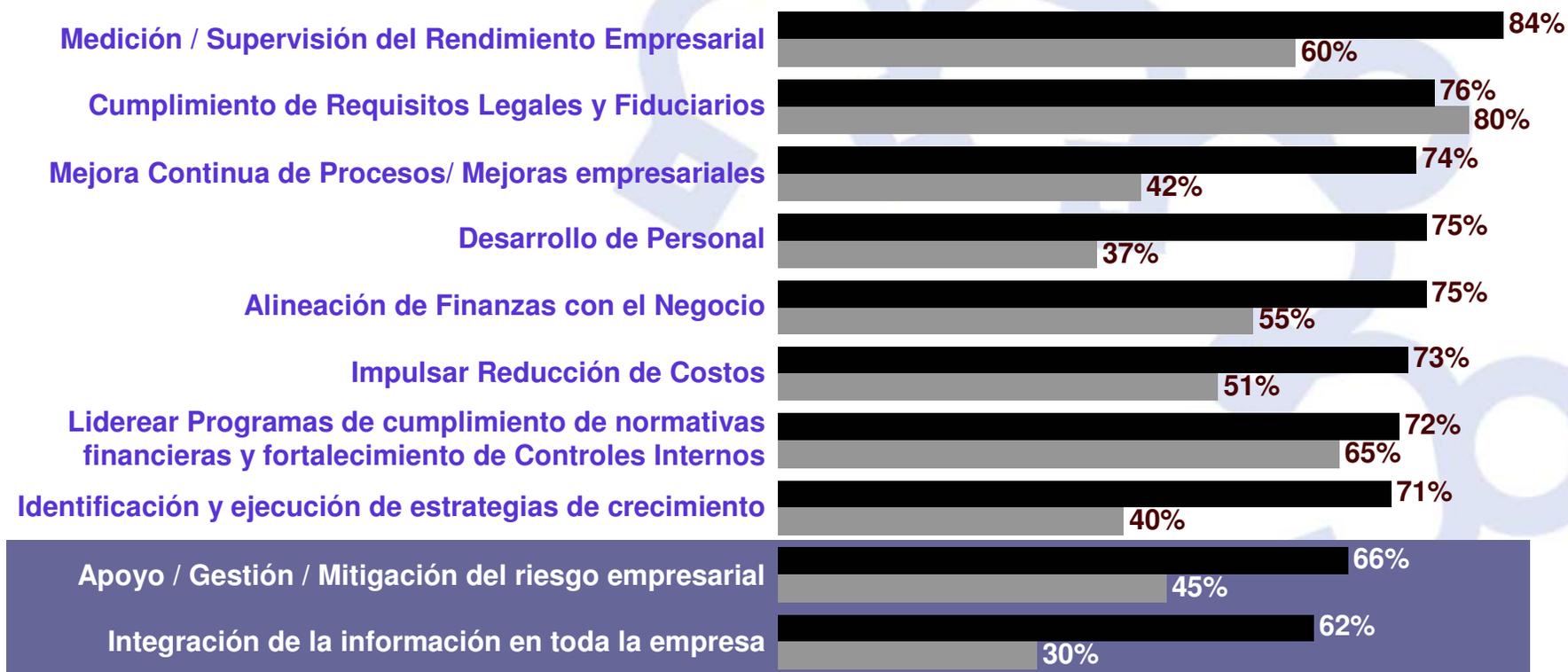
*“Lograr la integración en toda la empresa es fundamental”*

*CFO*

*Global Retailer*

¿Qué es importante para el CFO? Todo.

## Agenda del CFO



■ Importancia  
■ Eficacia

*Los dos temas de la agenda con más bajas calificaciones en importancia son diferenciadores clave de compañías exitosas financieramente*

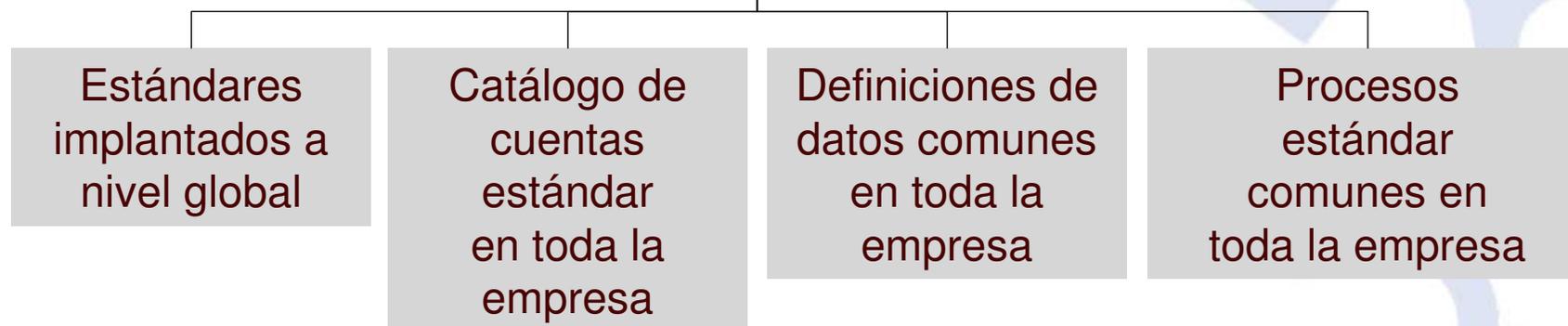
Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008

Entonces, cuáles son los impulsores de la información integrada efectiva?

## Componentes de una Organización Financiera Integrada

Mejora del desempeño

Mayor eficacia al integrar la información en toda la empresa



*Estos son los componentes de un buen modelo de gobierno y lo que le estamos llamando la Organización Financiera Integrada (OFI).*

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

# Las OFIs son más efectivas para ejecutar sus agendas

## Las OFIs son más eficaces

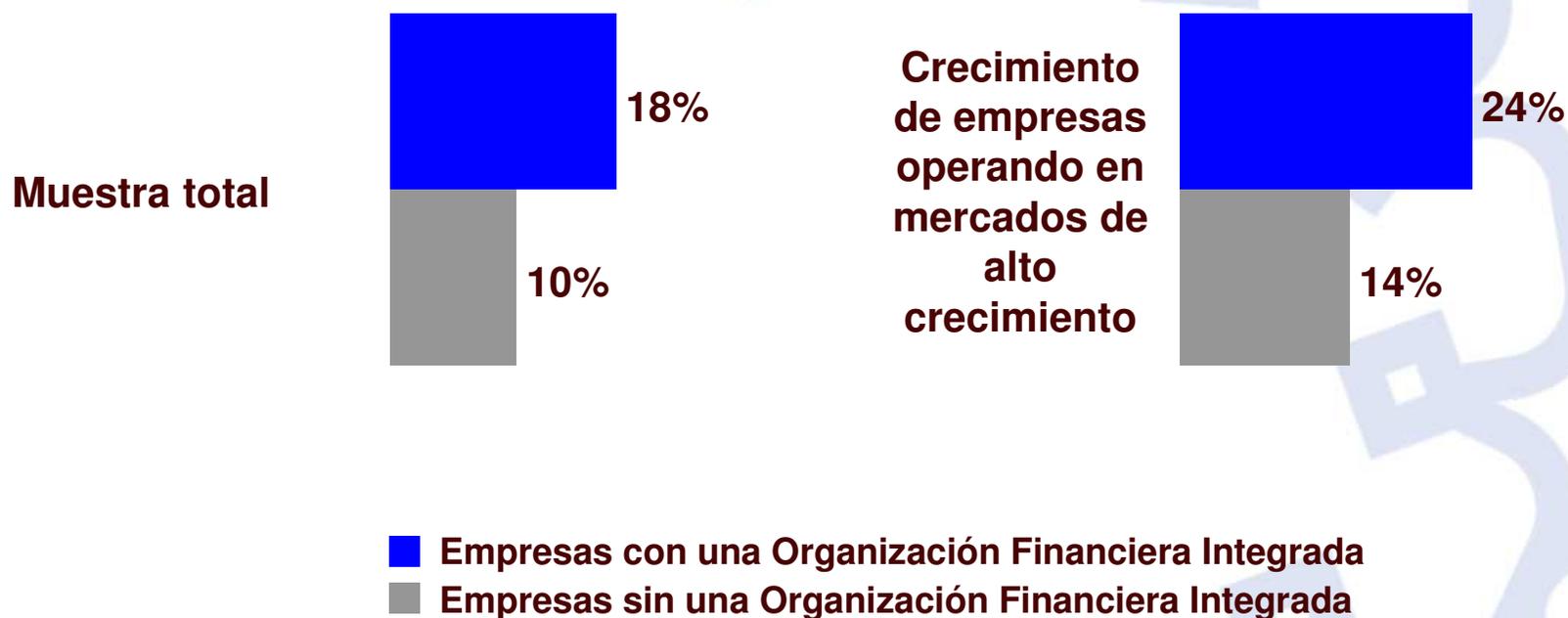


▣ | *La eficacia es su propia recompensa, pero...*

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

# Las empresas con un OFI tienen recompensas financieras

## Tasa de crecimiento de ingresos en un periodo de 5 años



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

Tanto en niveles de alto o bajo desempeño, la cotización bursátil tiene el mismo comportamiento en mercados de alto crecimiento

### Cotización bursátil en un periodo de 5 años

Empresas operando en mercados de alto crecimiento



❏ *Integrarse es difícil...entonces, cómo se hace?*

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

## Surgen tres grandes temas

- La integración genera eficacia y recompensas
- **Mejorar el desempeño se refiere a llegar a la verdad**
- La administración del riesgo es un deporte en equipo

*“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,  
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*

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

La esencia para mejorar los resultados y gestionar los riesgos radica en obtener información fidedigna

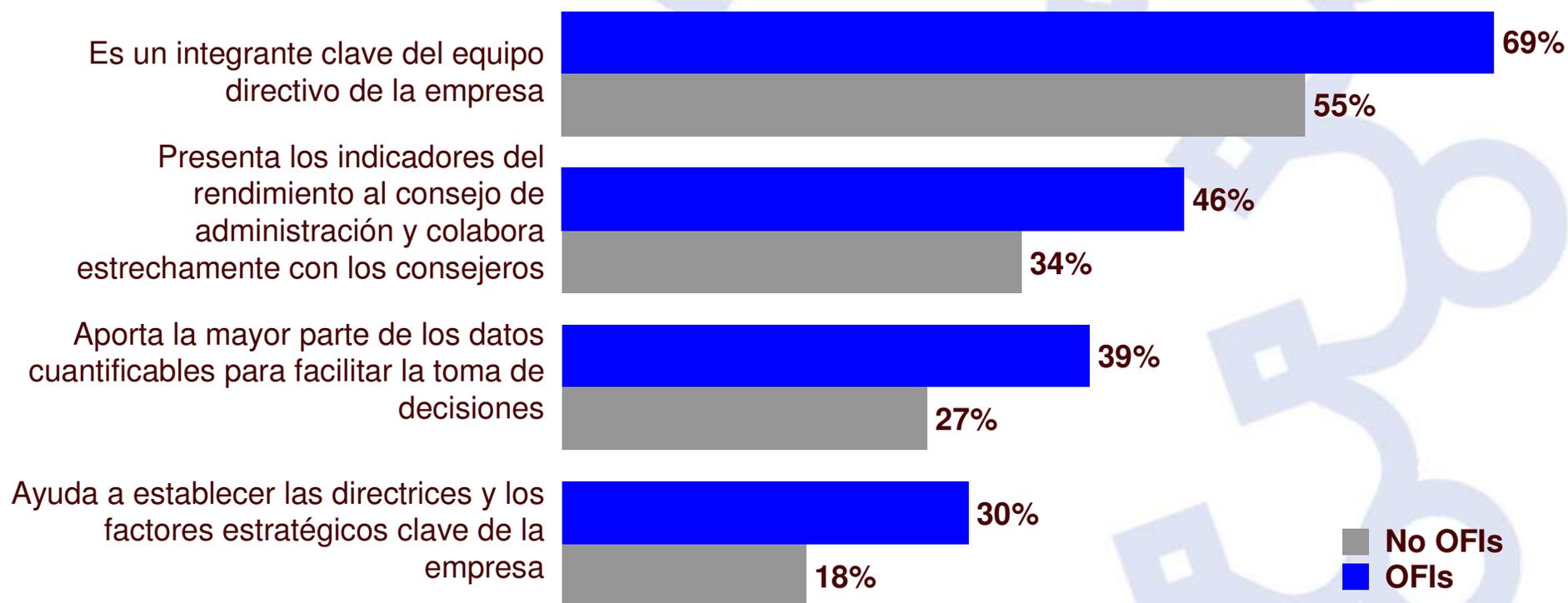
## Proporcionar la verdad

**“La Verdad”** – un conjunto de factores relacionados con la empresa que reflejan la realidad de su desempeño y están generados por datos fidedignos

El “dueño de la verdad” no sólo se sienta a la mesa sino que ayuda a conformar la agenda de la empresa

## Las OFIs entienden la relación con el hecho de proporcionar la verdad

*Porcentaje de participantes totalmente de acuerdo*



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

# La titularidad de los procesos ayuda a establecer estándares

## Mejoras a procesos y datos

*Porcentaje de adopción completa en toda la empresa*



■ Organizaciones con estricta adherencia a la titularidad de procesos globales

■ Resto de las organizaciones

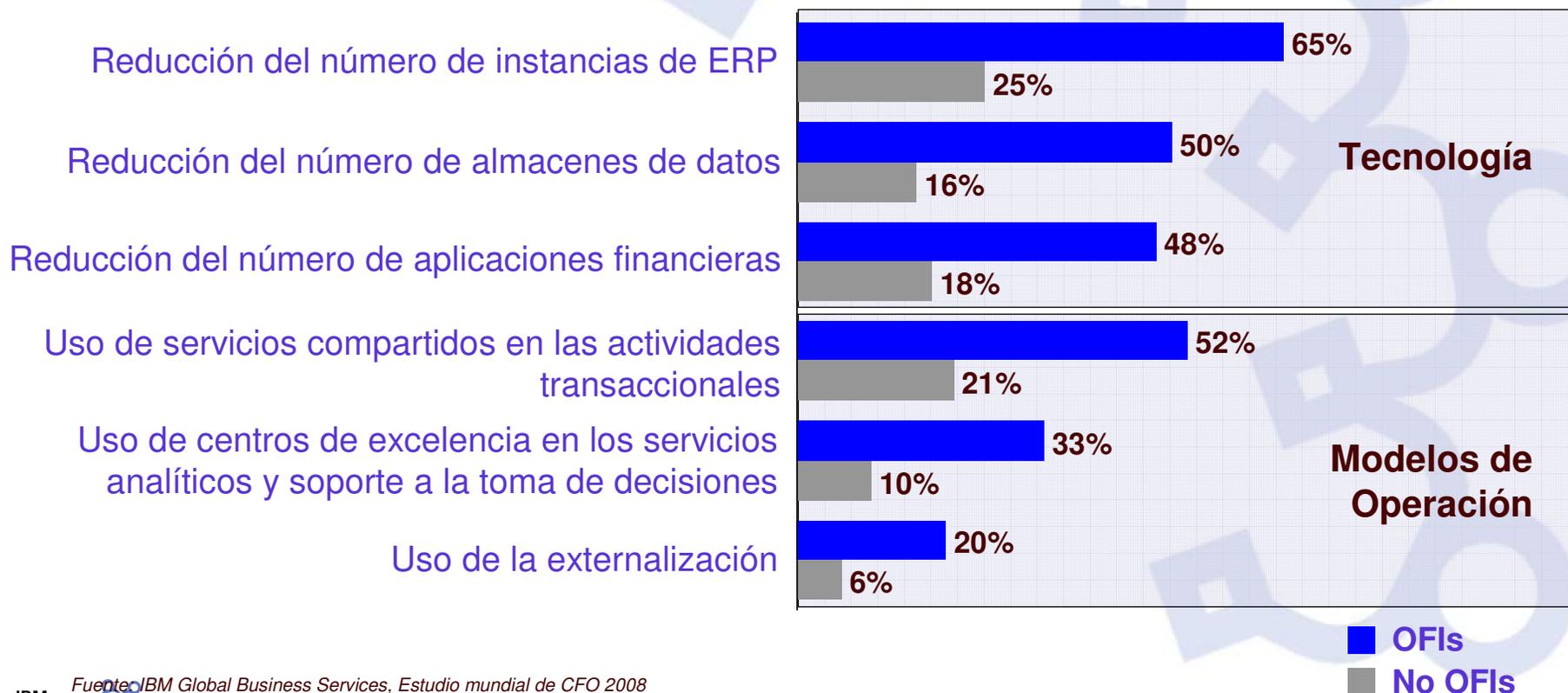
✦ **Contar con procesos y datos comunes facilita el camino hacia niveles mayores de eficacia**

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

Contar con estándares empresariales conduce a una tecnología simplificada donde los modelos de operación ayudan a mantener dichos estándares.

## Tecnología empresarial y mejoras al modelo operativo

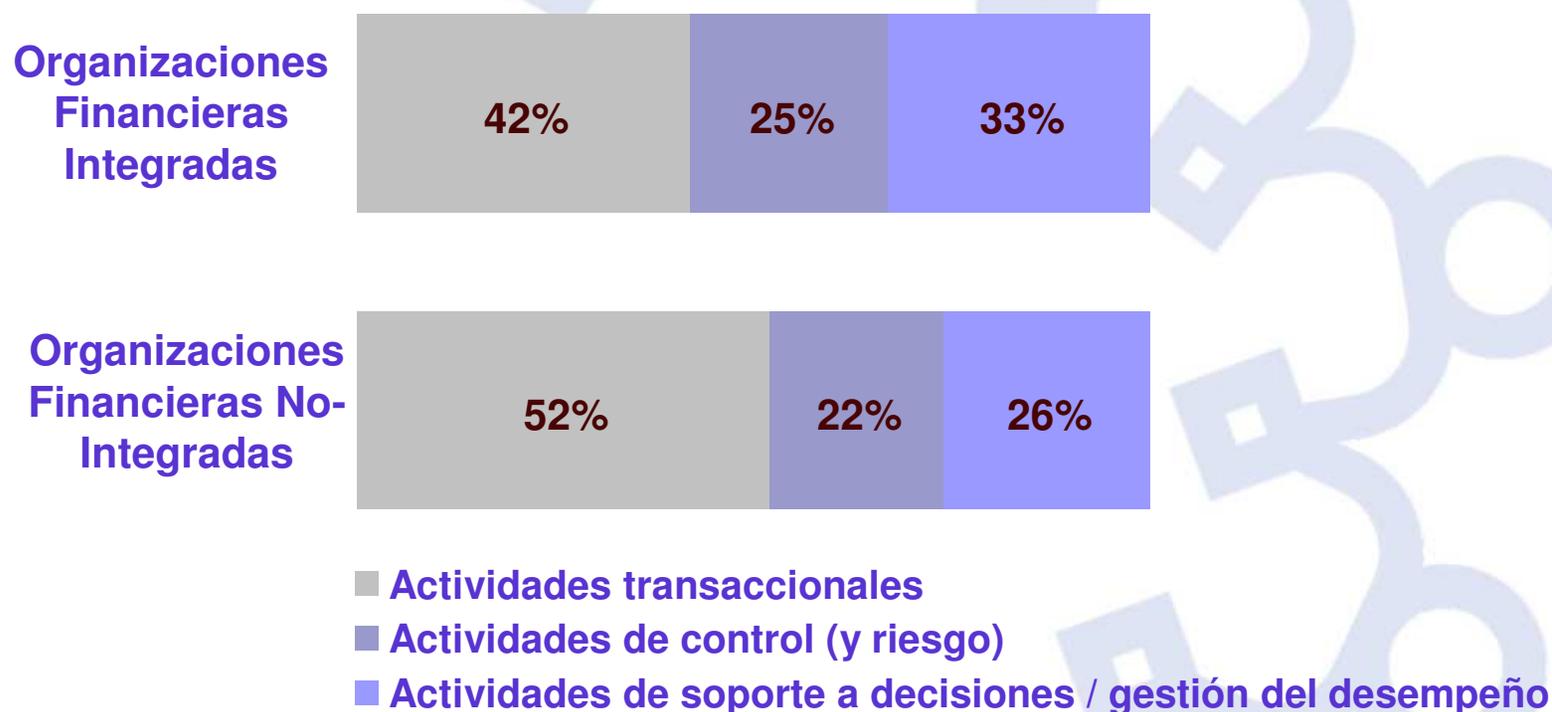
*Porcentaje de adopción completa en toda la empresa*



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

Las *Organizaciones Financieras Integradas* dedican más tiempo en apoyo a toma de decisiones y al control (i.e., 10 puntos base o 21%)

### Distribución de cargas de trabajo de Finanzas *Porcentaje de Tiempo Empleado*



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

Ser una *Organización Financiera Integrada* ayuda a mejorar el desempeño e incrementar la capacidad de respuesta

### Beneficios y Resultados

**Mejor desempeño que sus pares/mercado**

**Mayor tiempo empleado en actividades analíticas**

**Habilidad para reportar con más detalle**

**Mayor confianza en los datos**

**Mayor flexibilidad y soporte a la toma de decisiones**

**Diferenciar financieramente a empresas exitosas**

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

## Surgen tres grandes temas

- La integración genera eficacia y recompensas
- Mejorar el desempeño se refiere a llegar a la verdad
- **La administración del riesgo es un deporte en equipo**

*“No será que el concepto de gestión del riesgo empresarial es sólo una moda pasajera pasajera? El mayor reto al que nos enfrentamos es la creación de un plan viable”.*

*CFO*

*Empresa médica norteamericana*

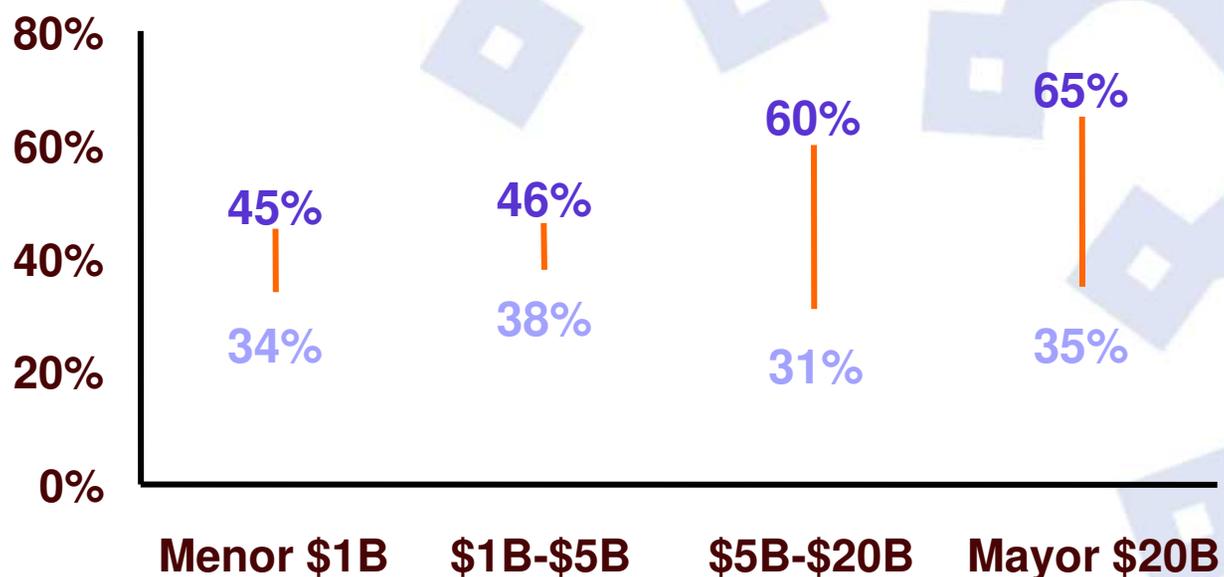
*“A la cultura de la organización no le gusta hablar de los problemas.”*

*CFO*

*Ministro de Gobierno*

Mientras que la compañías crecen, la exposición al riesgo se incrementa

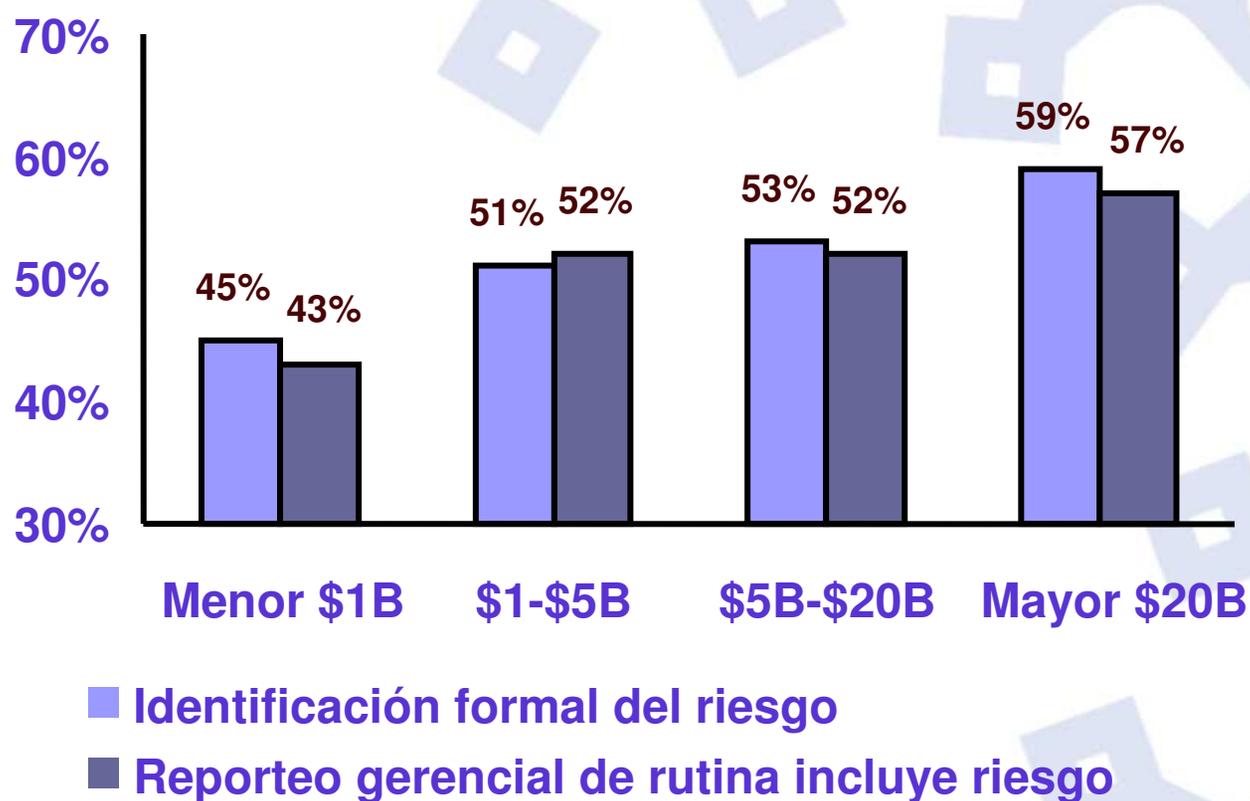
### Riesgos y qué tan preparado se está para enfrentarlos



- Evento de riesgo importante en los últimos 3 años
- Preparado o muy preparado

A pesar de que el riesgo prevalece, la gestión formal del mismo aún es un proceso poco maduro

### Identificación del riesgo y reporte gerencial



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

Sin embargo, los CFOs están asumiendo un rol de liderazgo

### Principales responsables de la gestión del riesgo

*Seleccionaron todas las que aplicaban*

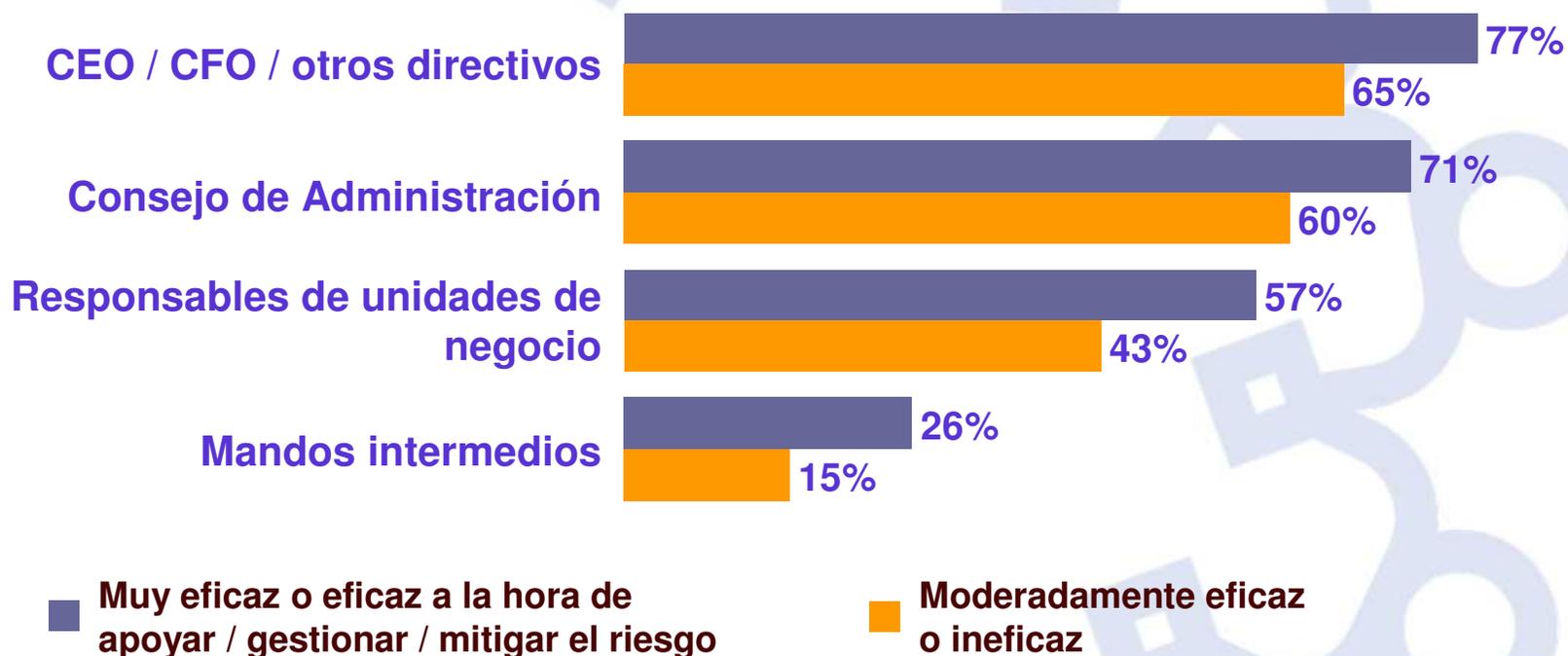


Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008

*Las organizaciones efectivas coordinan la administración del riesgo desde los niveles más altos hacia abajo*

## Receptores de la documentación formal de administración del riesgo

*Seleccionaron todas las que aplicaban*



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

# Las organizaciones efectivas se apalancan de herramientas de administración del desempeño para gestionar el riesgo

## Actividades de gestión del riesgo realizadas de forma generalizada

*Seleccionaron todas las que aplicaban*



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

*Las organizaciones que administran efectivamente el riesgo proactivamente administran el riesgo para atender asuntos y cerrar brechas de desempeño*

### **Beneficios y Resultados**

**Éxito a través de la administración del riesgo**

**Capitalización de riesgos invertidos**

**Administrar mejor los eventos de riesgo**

**Convergencia del riesgo y la administración del desempeño**

**Amplia contribución a la administración del riesgo de la empresa**

**Toma de decisiones colaborativa**

## Conclusión

- **La integración genera eficacia y recompensas**
- **Mejorar el desempeño se refiere a llegar a la verdad**
- **La administración del riesgo es un deporte en equipo**

Para definir estándares globales y convertirse en una Organización Financiera Integrada, Finanzas debe adueñarse de sus procesos a nivel mundial, simplificar su tecnología y modelos de entrega, así como proporcionar una versión única de la verdad a sus empresas. Debe formalmente definir los programas de riesgo y tomar un rol activo en la administración del riesgo.

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