



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

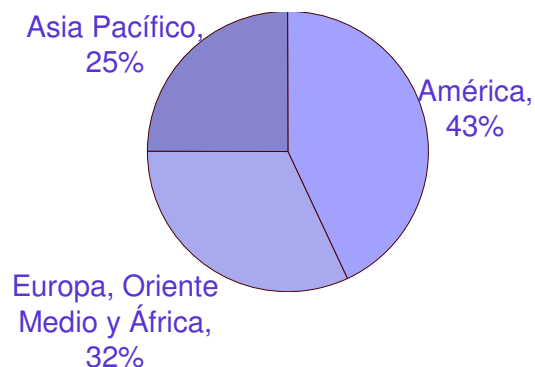
Estudios de CFO



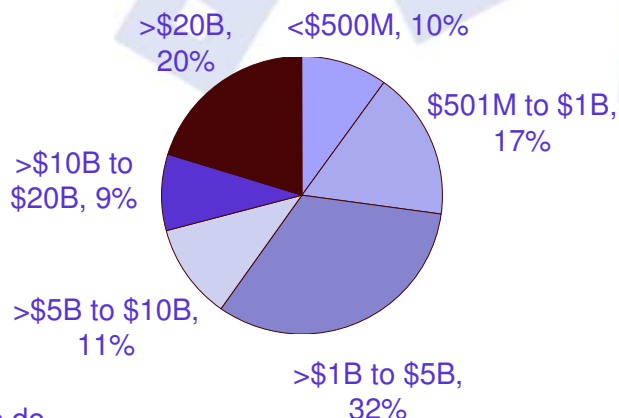
El estudio de CFO 2008 es el más grande a nivel CFOs de su tipo con 1,230 participantes

Clasificación de los participantes en el Estudio mundial de CFO 2008

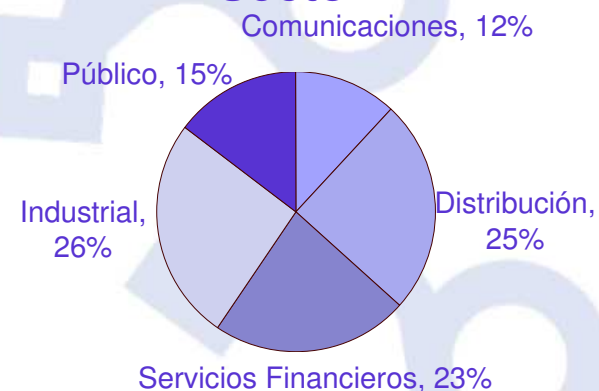
Área Geográfica



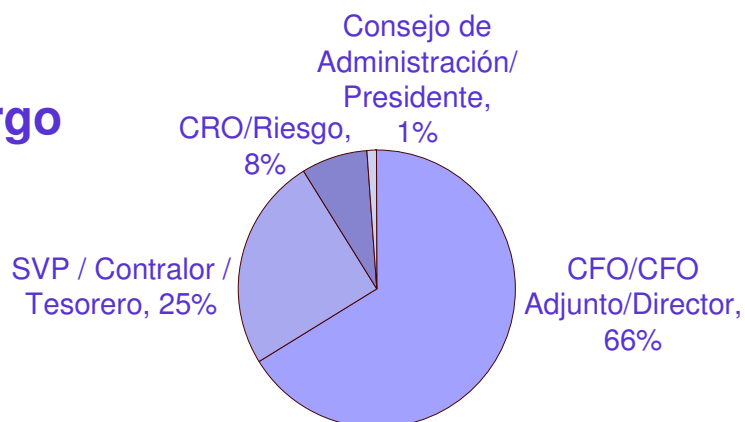
Ingresos (usd)



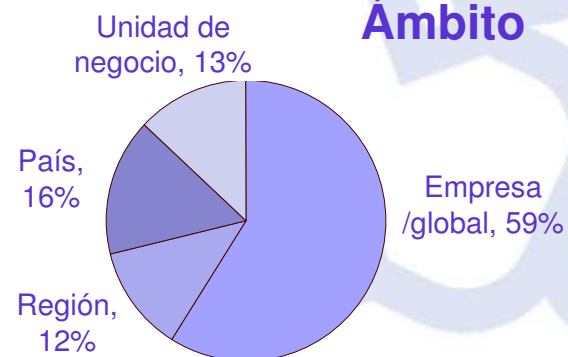
Sector



Cargo



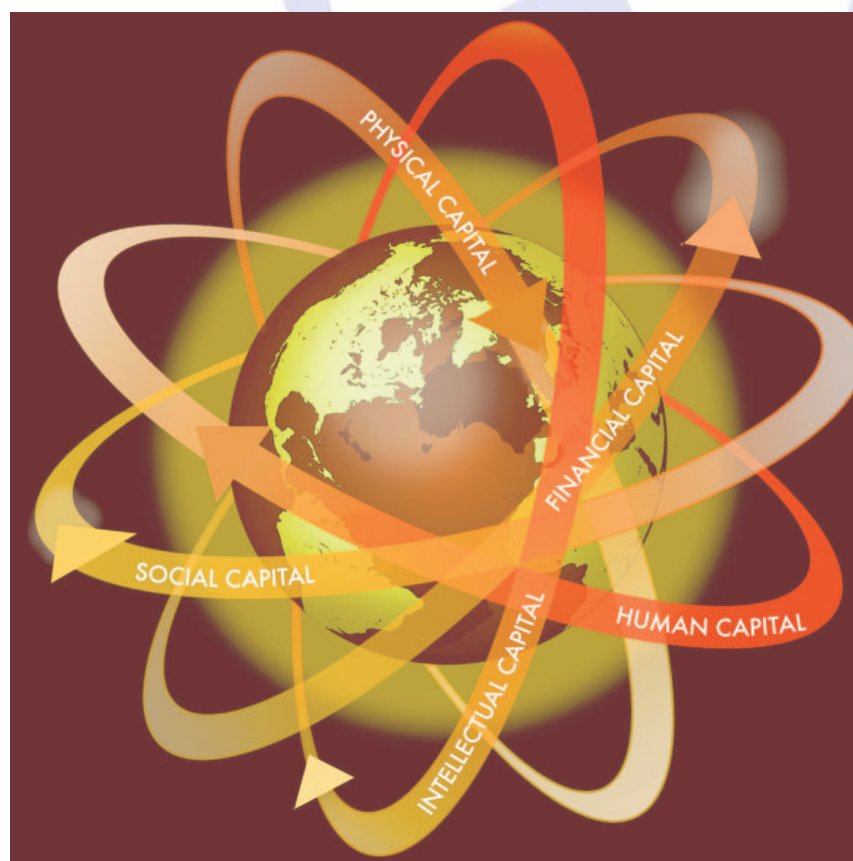
Ámbito



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



The diagram features a central globe with two intersecting orbital paths. The top path is labeled 'PHYSICAL CAPITAL' and the bottom path is labeled 'INTELLECTUAL CAPITAL'. Arrows on these paths indicate a clockwise flow. Two dark blue rectangular boxes are overlaid on the diagram, each containing a strategic imperative in white italicized text.

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

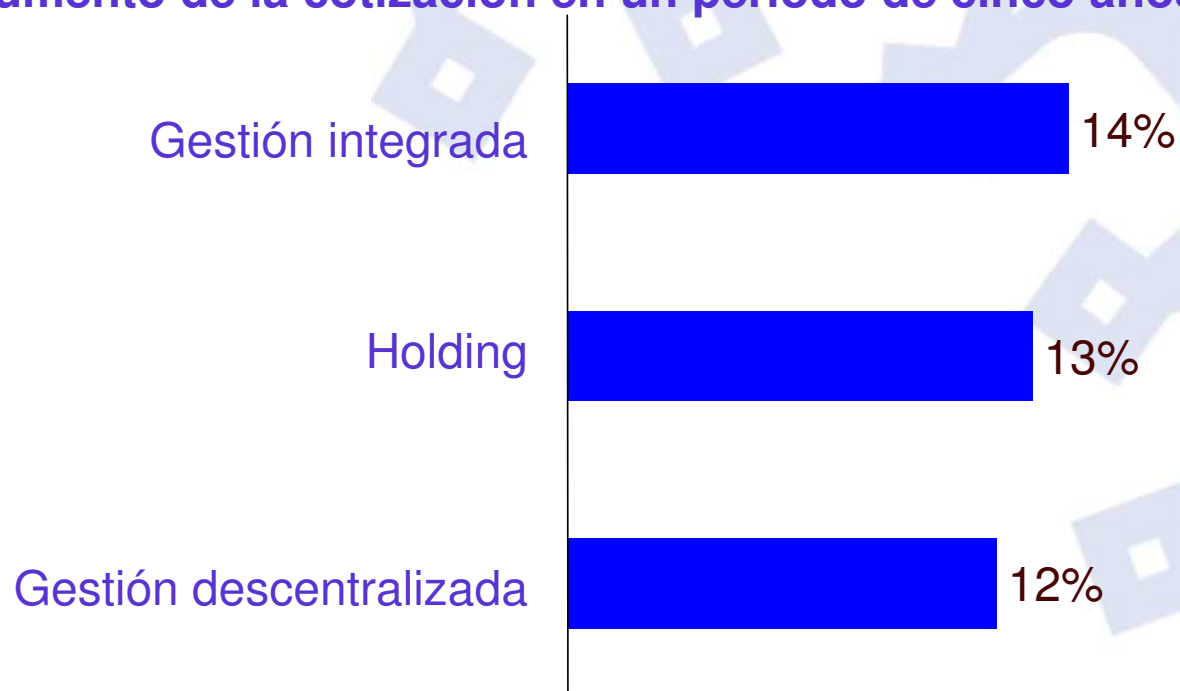
87% de los riesgos
son “no-financieros”

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

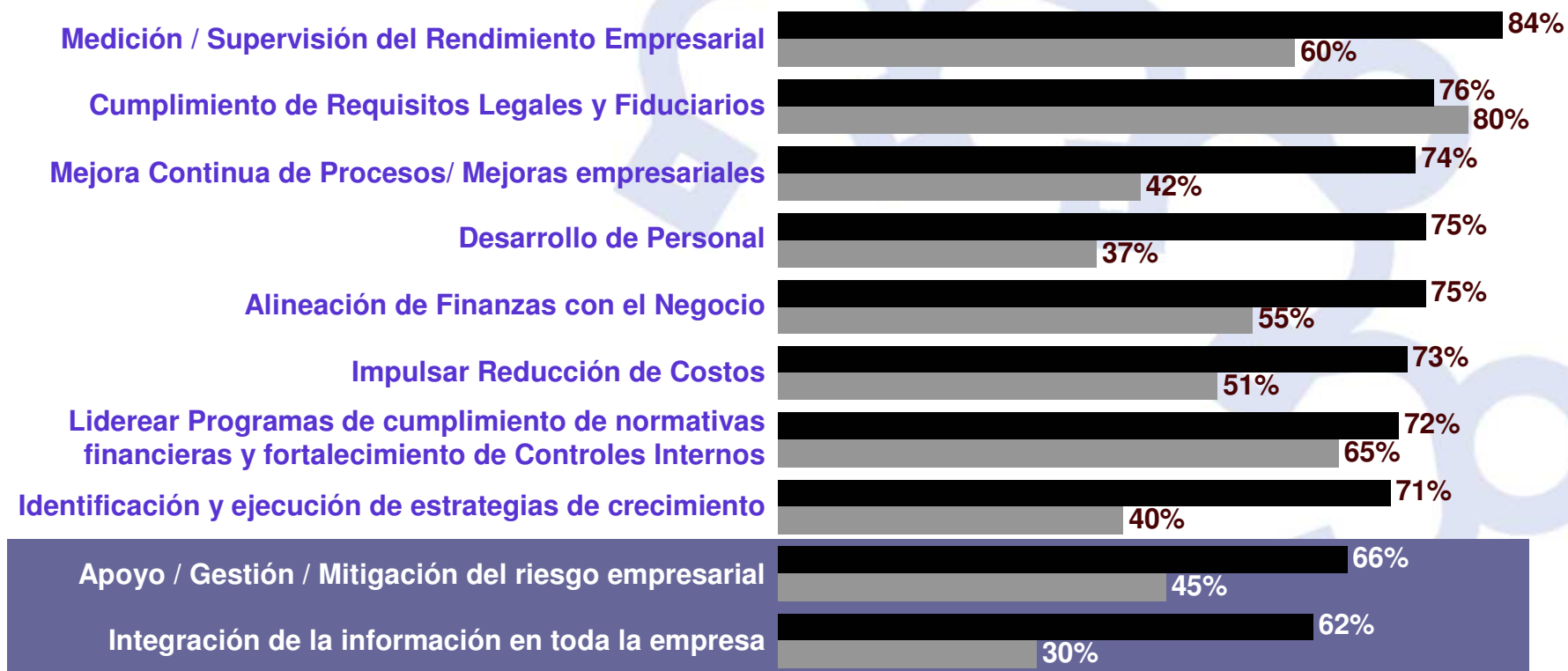
“Lograr la integración en toda la empresa es fundamental”

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

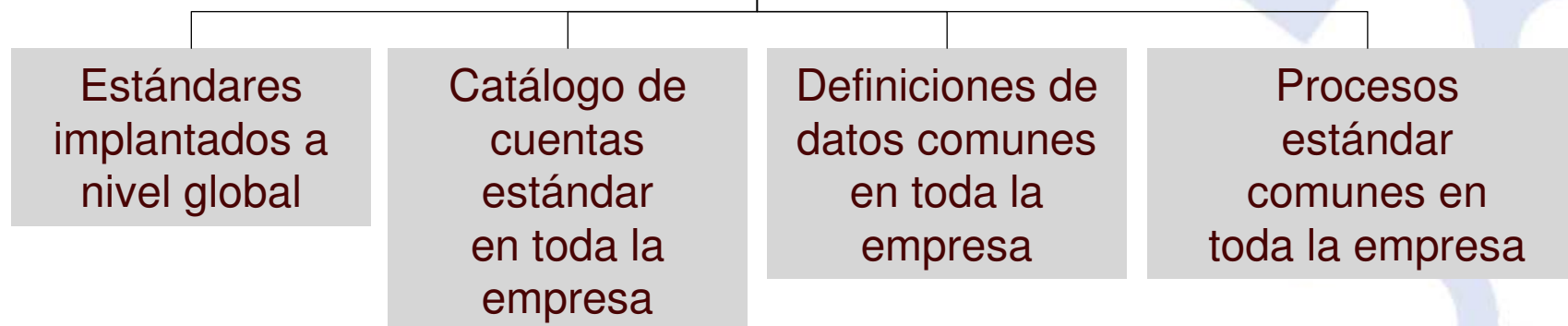
Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008

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

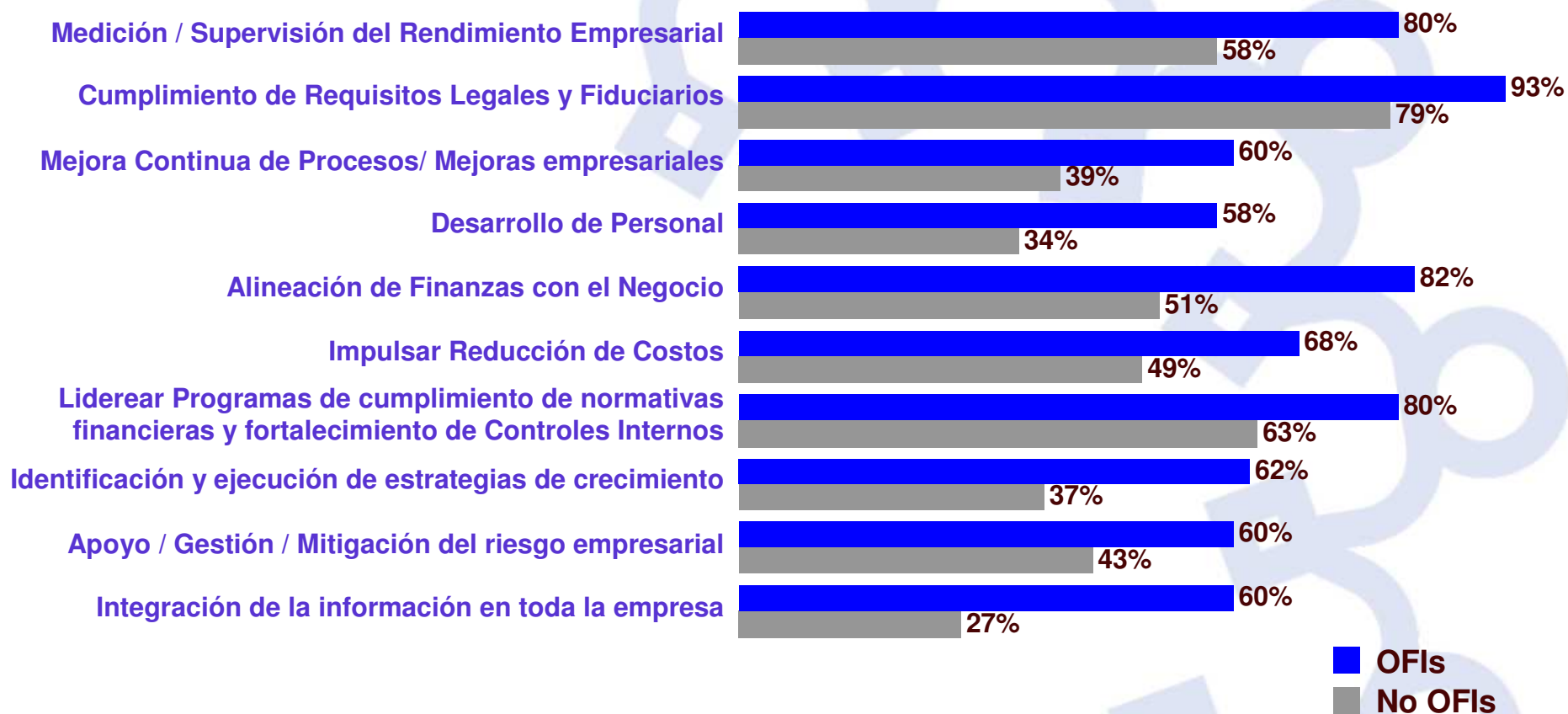


Estos son los componentes de un buen modelo de gobierno y lo que le estamos llamando la Organización Financiera Integrada (OFI).

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

Las OFIs son más efectivas para ejecutar sus agendas

Las OFIs son más eficaces

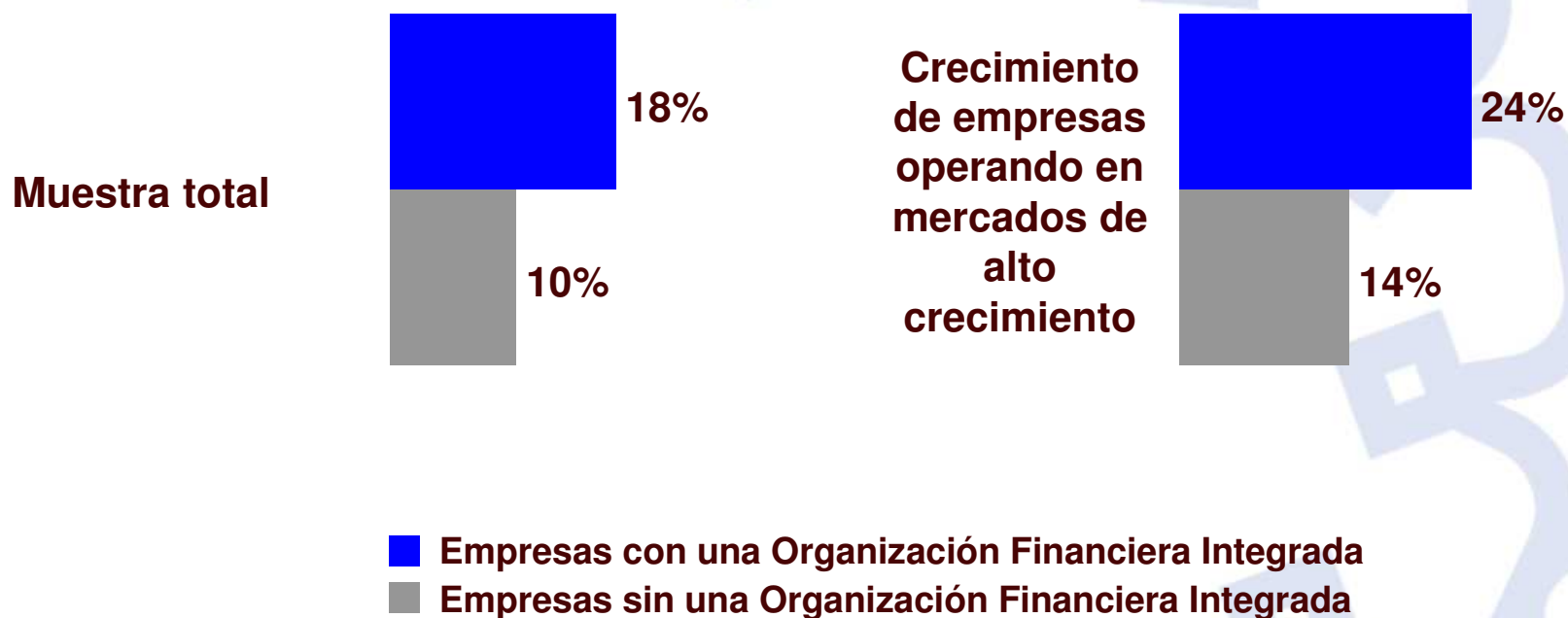


▣ | *La eficacia es su propia recompensa, pero...*

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?*

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

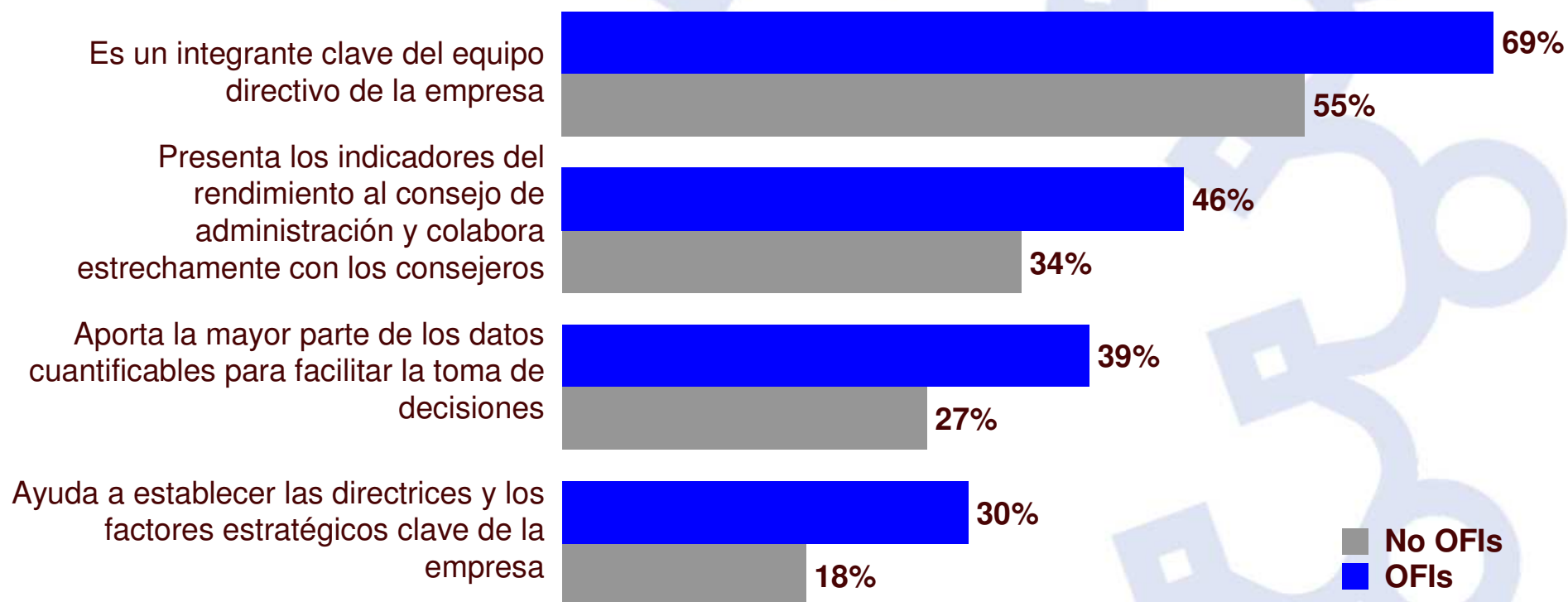
Proporcionar la verdad

“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

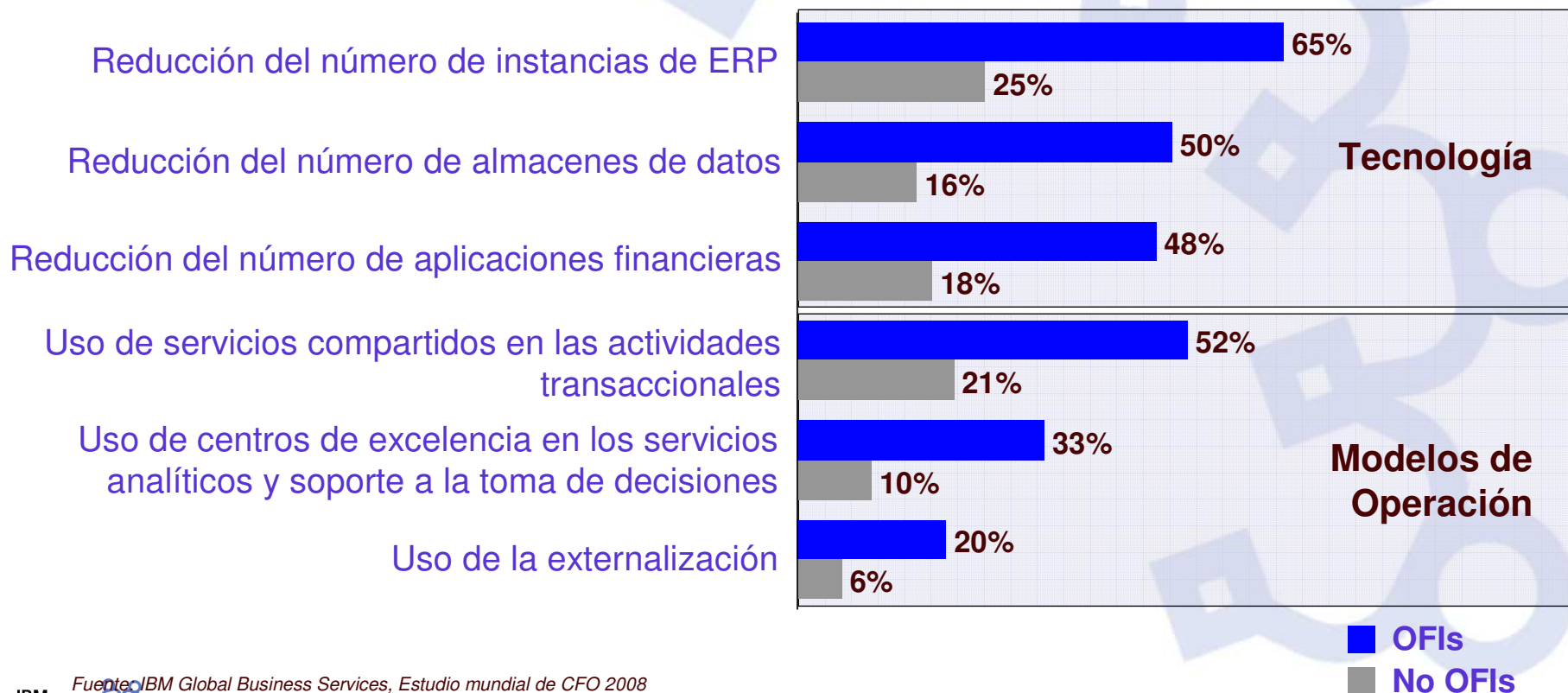
❏ *Contar con procesos y datos comunes facilita el camino hacia niveles mayores de eficacia*

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

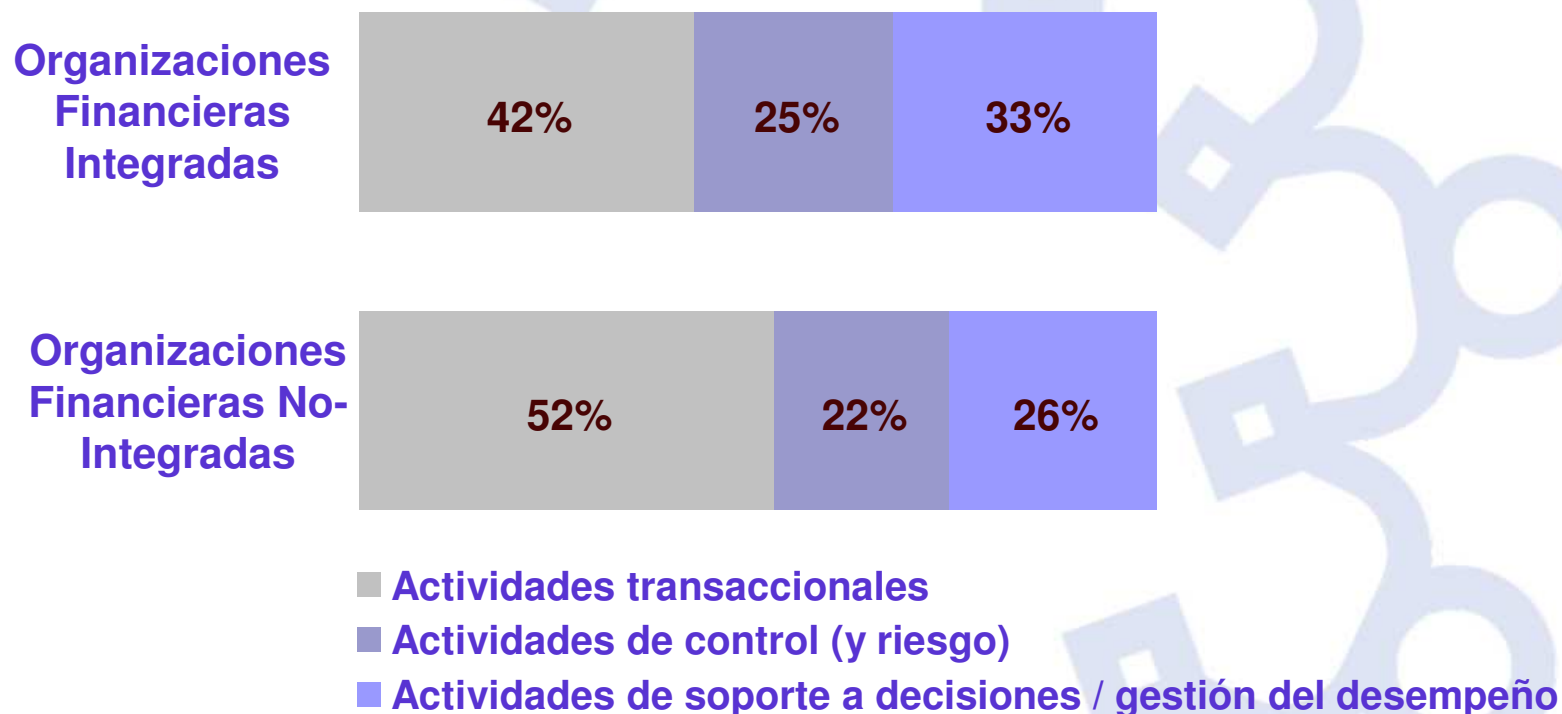
Porcentaje de adopción completa en toda la empresa



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

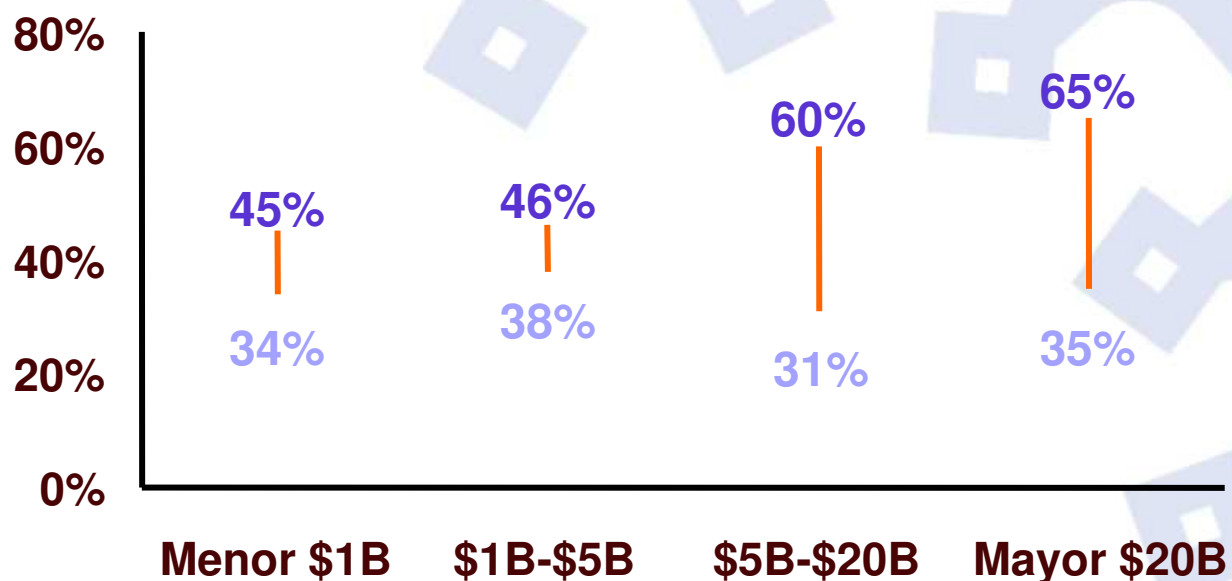
“A la cultura de la organización no le gusta hablar de los problemas.”

CFO

Ministro de Gobierno

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

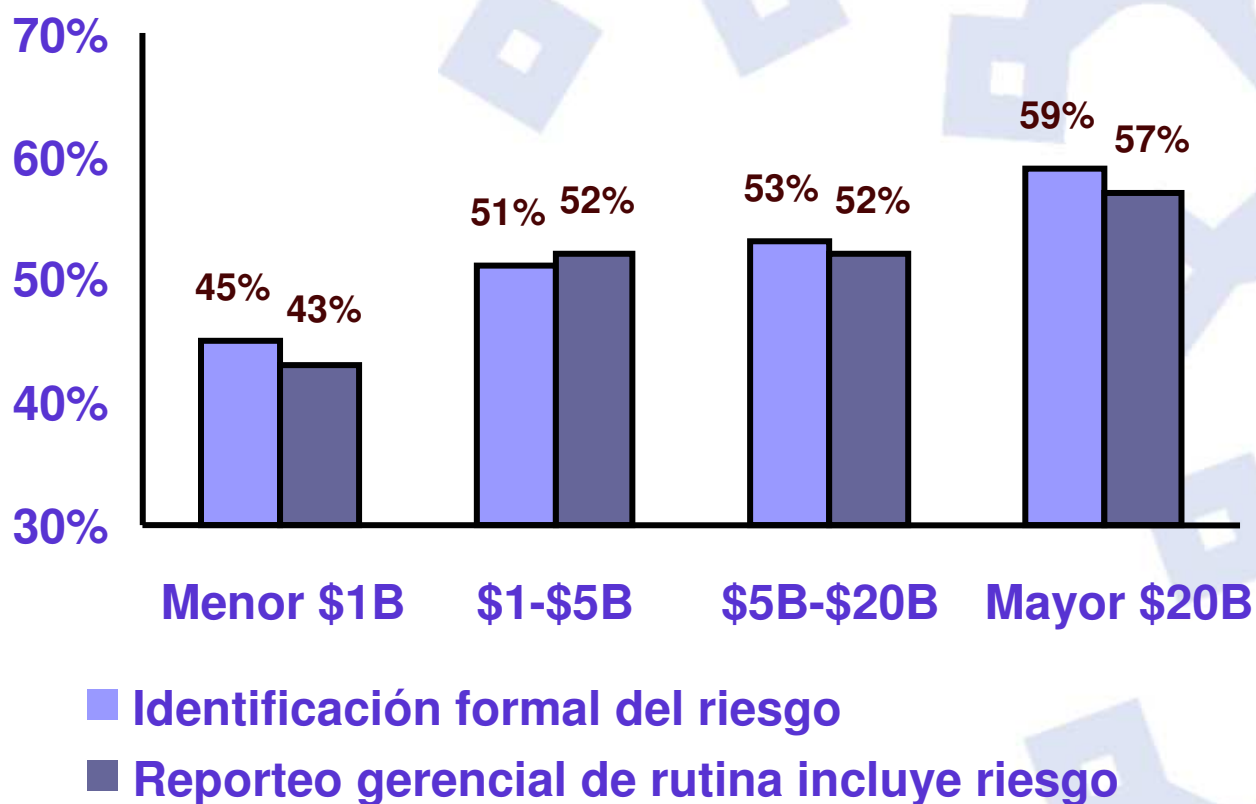
Riesgos y qué tan preparado se está para enfrentarlos



- 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

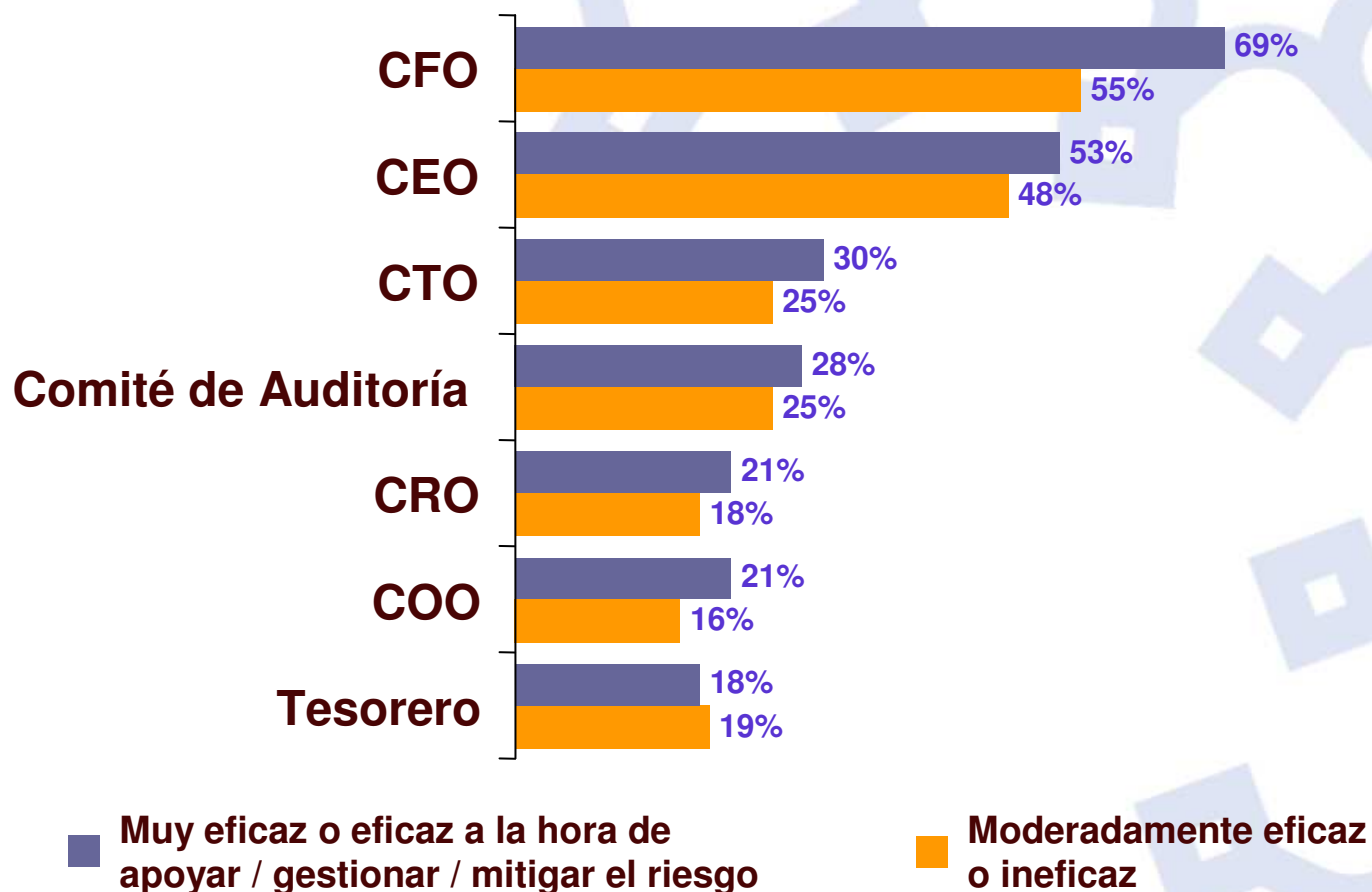


Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008

Sin embargo, los CFOs están asumiendo un rol de liderazgo

Principales responsables de la gestión del riesgo

Seleccionaron todas las que aplicaban

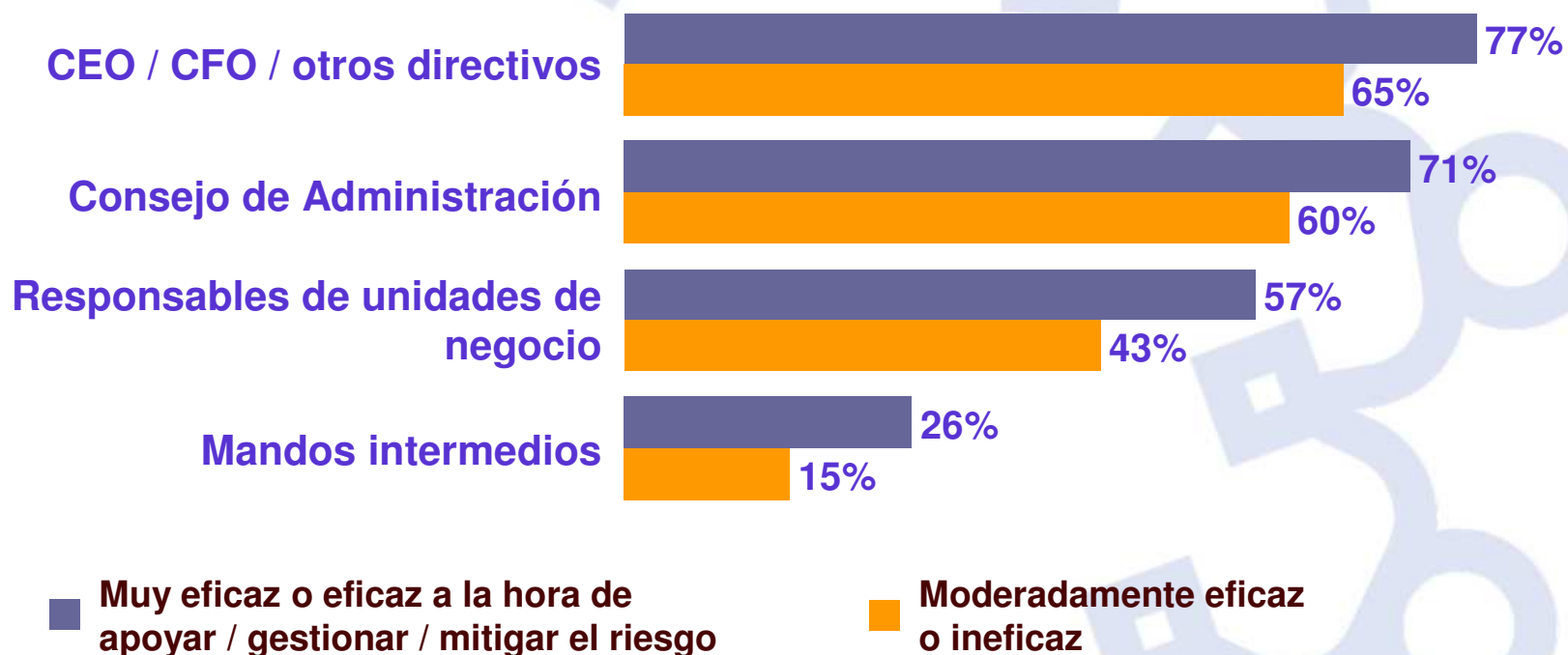


Fuente: IBM Global Business Services, Estudio mundial de CFO 2008

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