



# El nuevo Integrador *de Valor*

*Conclusiones del  
estudio mundial  
de CFO*

**IBM**



*Este estudio se basa en entrevistas con más de 1.900 CFOs de todo el mundo.*



**Mark Loughridge**  
Vicepresidente Senior  
y Director Financiero  
IBM Corporation

## *Un mensaje para mis colegas CFOs*

En los últimos dos años, después de nuestro último estudio mundial de Directores Financieros (CFOs, por sus siglas en inglés), ha surgido un nuevo entorno económico que desafía a las empresas a los mismos retos de siempre pero también a otros nuevos. Las presiones sobre los CFOs se han agudizado, pero también han surgido nuevas posibilidades, en especial, para reestructurar la misión de la Organización de Finanzas.

En IBM, consideramos que los períodos turbulentos son siempre oportunidades para un cambio positivo y de transformación. Por eso, me alientan estas conclusiones que muestran que las empresas líderes están bien encaminadas para trazar un nuevo rumbo. Sus Organizaciones de Finanzas tienen un alto nivel de eficiencia y una mayor capacidad para proveer ideas de negocios valiosas que estén a la altura de los nuevos retos y oportunidades que surgen en toda la empresa.

A estas Organizaciones de Finanzas las denominamos Integradores de Valor.

Los Integradores de Valor son expertos para desenvolverse bajo incertidumbre, y en cada medición que evaluamos (crecimiento de ingresos, EBITDA y el retorno del capital invertido) estas empresas superan a sus pares. En gran parte, esto se debe a que se distinguen por la integración de la información de toda la compañía, la cual analizan y la convierten en un activo competitivo, creando una nueva inteligencia. Estas Organizaciones aplican sus ideas más innovadoras en toda la empresa, desde la planificación estratégica hasta la optimización operativa, y las utilizan para gestionar riesgos, reducir costos e identificar nuevas oportunidades.

En conclusión, los Integradores de Valor han adoptado una nueva función: ayudar al negocio a mejorar todas las decisiones que afecten a la empresa, acelerarlas e incrementar la certeza de los resultados esperados. Éste es el potencial que nos lleva a un planeta más inteligente: tomar la información en un entorno volátil y complejo y proporcionar ideas vanguardistas que le ofrezcan a la compañía una ventaja competitiva. No obstante, nuestro estudio también muestra que muchas Organizaciones de Finanzas todavía no han aprovechado esta oportunidad o no han podido satisfacer sus propias expectativas.

Durante casi una década, los CFOs han manifestado su ambición de cambiar el tiempo que destinan a las actividades transaccionales de sus organizaciones para realizar actividades en áreas de mayor influencia que implican el análisis y el apoyo a la toma de decisiones. Sin embargo, desde el año 2003, en promedio, esta combinación no ha cambiado mucho y el área de Finanzas continúa dedicando la mitad de su tiempo al procesamiento de transacciones.

Nuestros resultados muestran una división mayor, con algunas Organizaciones de Finanzas que se distinguen en materia de eficiencia, conocimiento y desempeño y una gran mayoría que enfrenta una brecha cada vez mayor entre sus ambiciones fundamentales y su capacidad de actuar para concretarlas.

Para estas Organizaciones de Finanzas, así como para aquellas a la vanguardia de forjarse nuevas funciones como Integradores de Valor, estoy seguro que las experiencias y las ideas generadas por más de 1.900 CFOs y altos directivos líderes del área de Finanzas que participaron en este estudio serán beneficiosas en el futuro.

Quisiera aprovechar esta oportunidad para agradecerles a todos los que participaron en el estudio por su generoso apoyo.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mark', with a stylized flourish at the end.

**Mark Loughridge**  
Vicepresidente Senior y Director Financiero  
IBM Corporation

	Resumen ejecutivo	6
<b>Capítulo uno</b>	<i>Expectativas versus ejecución: la brecha crece</i>	<b>11</b>
<b>Capítulo dos</b>	<i>El efecto multiplicador: eficiencia y conocimiento</i>	<b>19</b>
<b>Capítulo tres</b>	<i>El conocimiento impulsa el valor</i>	<b>25</b>
<b>Capítulo cuatro</b>	<i>La eficiencia como base</i>	<b>39</b>
<b>Capítulo cinco</b>	<i>Cómo convertirse en un Integrador de Valor</i>	<b>49</b>
	Cómo se llevó a cabo nuestra investigación	58
	Agradecimientos	60
	El socio perfecto para un mundo cambiante	61
	Observaciones y fuentes	62
	Para obtener más información	63

## Resumen ejecutivo

Para los CFOs, la reciente recesión económica mundial ha sido un acontecimiento fundamental, pero quizás no de la manera esperada. Convertidos en el centro de atención obligado, los CFOs y sus organizaciones de finanzas tuvieron que enfrentar desafíos apremiantes en materia de adquisición de capital, flujo de caja e ingresos. Sin embargo, la volatilidad y la incertidumbre también fueron de los temas que condujeron a las conversaciones más frecuentes en las reuniones de directorio en cuanto a pronósticos, rentabilidad, manejo de riesgos y decisiones estratégicas relacionadas con la cadena de abastecimiento, los precios y la producción. Como consecuencia, los CFOs están obteniendo mucha más influencia a nivel empresarial.

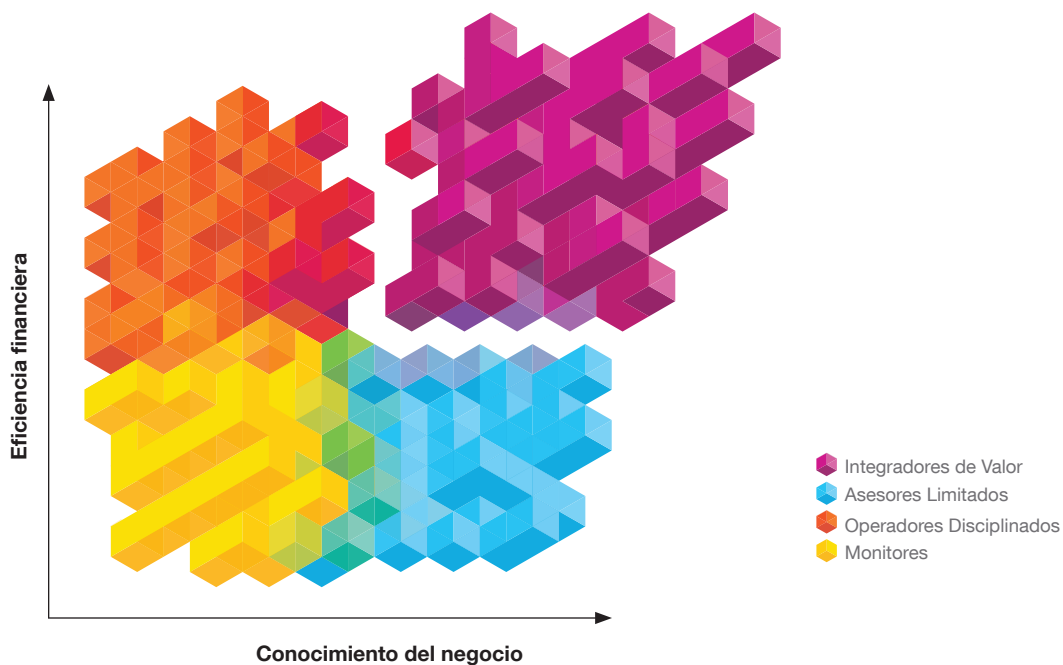
Nuestro Estudio mundial de CFO 2010, basado en el aporte de más de 1.900 CFOs y altos directivos líderes del área de Finanzas de todo el mundo, da fe de este cambio.<sup>1</sup> Mientras que la importancia de las responsabilidades claves de finanzas no ha disminuido para nada, la atención que prestan los CFOs a las inquietudes de toda la empresa ha aumentado considerablemente. En pocas palabras, los Directores Ejecutivos (CEOs, por sus siglas en inglés) y los Consejos de Administración cuentan con que sus CFOs sean la voz de la razón y el conocimiento basado en hechos.

Desafortunadamente, nuestros resultados indican que la eficacia del área de Finanzas presenta un retraso, en especial, en estas amplias áreas de responsabilidad e impacto, donde, con frecuencia, el éxito de la empresa depende del asesoramiento de los CFOs. Más del 45 por ciento de los CFOs indica que sus organizaciones de finanzas no son eficaces en las áreas de estrategia, integración de la información y manejo de oportunidades y riesgos, todos temas recurrentes de nuestros estudios de 2005 y 2008. Con expectativas que aumentan más rápido que la eficacia, el área de Finanzas enfrenta una brecha cada vez mayor en la ejecución.



### Los Integradores de Valor cierran la brecha

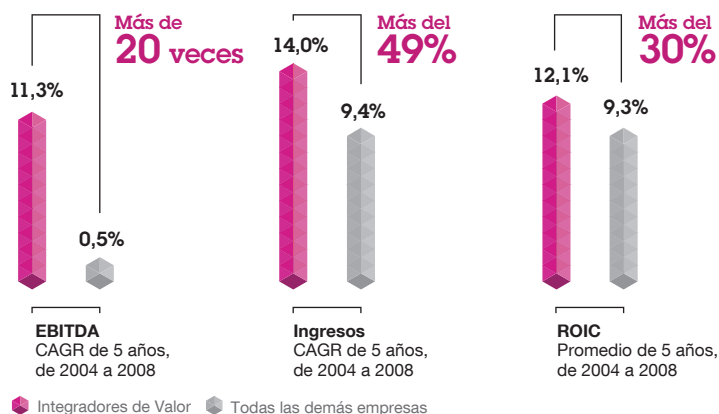
Nuestra investigación, sin embargo, también señala un punto positivo: un grupo de Organizaciones de Finanzas que posee una combinación particular de capacidades que sobresale de sus pares. Estas organizaciones, a las que denominamos Integradores de Valor, son más eficaces en todas las áreas evaluadas, con ventajas importantes en el manejo de riesgos empresariales, la medición y monitoreo del desempeño del negocio y el manejo de recomendaciones a partir de la información integrada de todas sus empresas y estructuras.



Más sorprendente aún es que los Integradores de Valor descubrieron cómo lograr resultados empresariales ininterrumpidos incluso durante períodos de inestabilidad del mercado. A través de cada indicador financiero (resultados netos, balances, flujo de caja y medidas de eficiencia operativa), evaluamos la mejora de los resultados de las empresas (véase la figura 1).

Entonces, ¿qué es lo que distingue a este notable grupo?

**Figura 1 Los Integradores de Valor obtienen constantemente mejores resultados.** Sus empresas han experimentado tasas de crecimiento anual compuestas (CAGR, por sus siglas en inglés) más altas en los beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA, por sus siglas en inglés) e ingresos, así como, un retorno promedio mayor de capital invertido (ROIC, por sus siglas en inglés).



### La combinación en lugar de las capacidades individuales

Los Integradores de Valor sobresalen en dos áreas clave: eficiencia financiera y conocimiento del negocio. Para reducir la complejidad de sus operaciones financieras, implementaron procesos comunes en toda el área de Finanzas, tales como la manera de reportar, y la estandarización de datos e indicadores, como los componentes del margen bruto. La eficiencia financiera los convierte en mensurables, ágiles y rápidos.

Los Integradores de Valor también tienen sólidas capacidades para aprovechar su conocimiento del negocio. Sus ideas los ayudan a impulsar la eficiencia operativa, identificar nuevas oportunidades de mercado, reaccionar más rápido y, por último, predecir los cambios en el entorno empresarial. Para facilitar estas capacidades, cuentan con mayores niveles de integración de la información en toda la empresa, capacidades analíticas como pronósticos y planificación integrada, y modelos de predicción y planificación de escenarios que pueden apoyar al negocio de manera efectiva.

Individualmente, cada una de estas capacidades ofrece ventajas en el desempeño, pero juntas ofrecen mucho más. Al ejecutar las actividades claves del área de Finanzas de manera eficiente y proveer conocimientos fundamentales que sus empresas necesitan desesperadamente, los Integradores de Valor ayudan a sus empresas a tomar mejores decisiones. La prueba está en su desempeño.

Los capítulos que siguen explicarán cómo llegamos a estas conclusiones:

### *Expectativas versus ejecución*

La buena predisposición del área de Finanzas para desempeñar un rol de rápido crecimiento

### *El efecto multiplicador*

La mejora del desempeño lograda por la combinación de eficiencia y conocimiento

### *El conocimiento impulsa el valor*

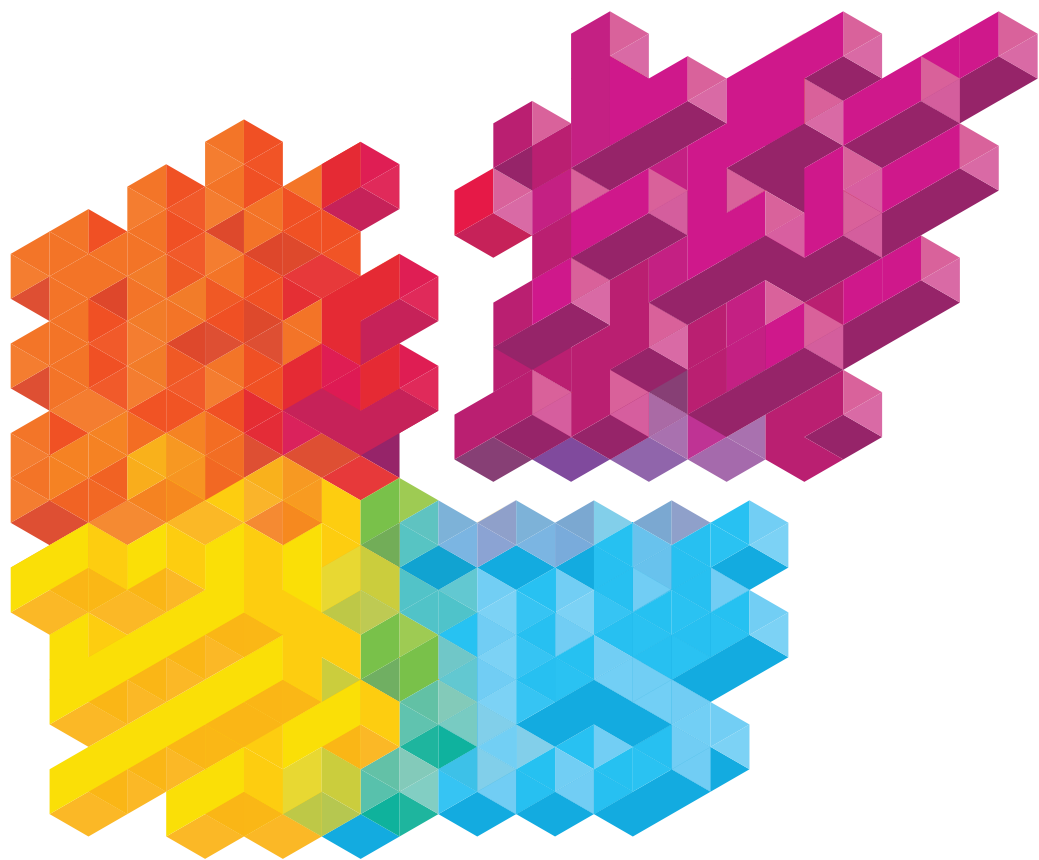
El esfuerzo por lograr el conocimiento del negocio y cómo las organizaciones fortalecen sus capacidades analíticas

### *La eficiencia como base*

Por qué la eficiencia financiera importa más que nunca y cómo alcanzarla más rápidamente

### *Cómo convertirse en un Integrador de Valor*

Cómo las Organizaciones de Finanzas pueden fomentar sus habilidades empresariales para tomar decisiones de negocio más inteligentes



*Expectativas versus a ejecución:*

# La brecha crece

La “gran recesión mundial” ha ampliado el rol del CFO en la empresa. Sin embargo, ¿están listos los CFOs y las Organizaciones de Finanzas para aprovechar esta oportunidad?

---

*“El mundo en el que el CFO vive ahora es diferente, las habilidades técnicas de contabilidad no son tan importantes. Finanzas debe acercarse más al negocio y participar para lograr los objetivos. El área de Finanzas también debe estar lo suficientemente segura como para cuestionar el proceso de toma de decisiones”.*

**Paul Whelan**, CFO, Telefonica O2 Ireland

---

La crisis económica mundial dejó marcas imborrables en las empresas y gobiernos de todo el mundo. Y los CFOs prevén que la volatilidad y la incertidumbre continuarán. Como un CFO de los Estados Unidos confesó: “Mi mayor miedo en relación con el contexto económico actual es su duración”. De hecho, más de dos tercios de nuestros encuestados creen que la ya intensa presión por reducir los costos, tomar decisiones más rápidas y proporcionar más transparencia aumentará durante los próximos tres años.

Esta conmoción económica e incertidumbre continua ha llevado a los CFOs, ya sea que sus Organizaciones de Finanzas estén listas o no, al centro de la escena. Son los directivos clave de las compañías a quienes los CEOs y los Consejos de Administración se dirigen para obtener respuestas. Un CFO de Canadá lo resumió bien: “Estos son tiempos en los que el rol del CFO es el más importante en la compañía”.

Los impactos de este cambio son bastante evidentes en las conclusiones de nuestro estudio. Más del 70 por ciento de los CFOs asesoran o desempeñan un rol fundamental en la toma de decisiones en áreas como la mitigación del riesgo empresarial, la innovación del modelo empresarial y la selección de los indicadores clave que unen el desempeño con la ejecución de la estrategia (véase la figura 2).

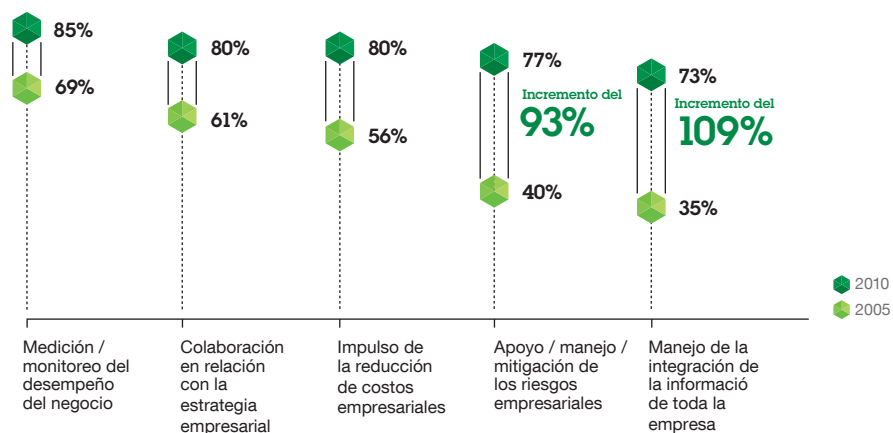
**Figura 2** Los CFOs están muy involucrados en la toma de decisiones de toda la empresa. Su influencia se extiende mucho más allá del control financiero tradicional y la supervisión.



El alcance de la expansión del área de Finanzas también se refleja en las prioridades de los CFOs. Cuando se les pidió que clasificaran la importancia de las diversas actividades, los CFOs mencionaron a la colaboración en relación con la estrategia empresarial como la número uno. Durante los últimos cinco años, la importancia de las actividades orientadas hacia la empresa ha aumentado, en algunos casos de manera considerable (véase la figura 3). Como señaló uno de los directivos líderes de la India: “La recesión realmente resaltó la necesidad de que el área de Finanzas tenga una mayor comprensión del negocio”.

**Figura 3** Entre los CFOs, el foco en el negocio ha aumentado significativamente en tan sólo cinco años.

Más del 70 por ciento de los CFOs afirman que estas actividades aplicadas a toda la empresa son muy importantes o fundamentales.



En la agenda del área de Finanzas, existen dos actividades, la integración de la información y el manejo de los riesgos, que se han convertido en las más importantes. Desde 2005, la importancia de la integración de la información se ha más que duplicado, lo que refleja el crecimiento vertiginoso en el volumen de la información y la agilidad dentro del negocio en la actualidad. Como un CFO de China aseguró: “Si tuviera completa libertad, la integración de la información sería mi prioridad número uno. Desafortunadamente, en la actualidad existen demasiadas barreras entre las unidades de negocio y TI”.



La información integrada tiene importancia debido a que es la fuente de mayor conocimiento del negocio. Para desarrollar la comprensión más amplia y profunda de la empresa que exige su cometido, el área de Finanzas debe contar con información integrada, tanto financiera como operativa. A través de estas prioridades, los CFOs no sólo reconocen la importancia e incremento del reto del manejo de la información, sino que también reconocen su responsabilidad a la hora de enfrentarlo.

El enfoque de los CFOs es no sólo integrar la información, sino también, a fin de cuentas, entender lo que las métricas o indicadores señalan, qué resultados y, en mayor medida, qué información debe estar disponible semanal y diariamente, a cada hora y en tiempo real. Básicamente, esto se trata de la gestión proactiva de la gobernabilidad de los datos, administrando formalmente la información importante y asumiendo la responsabilidad por su precisión.

Entre los CFOs, el manejo del riesgo empresarial también acumula el doble de la atención que tenía en 2005. Esto no es reciente. Ya en nuestro estudio del año 2008, los CFOs reconocían deficiencias importantes en relación con el manejo del riesgo.<sup>2</sup> Dos de cada tres compañías con ingresos superiores a los US\$ 5.000 millones se toparon con casos de riesgo sustancial en los tres años precedentes. De dichas empresas, el 42 por ciento admitió falta de preparación.

Creemos que este marcado incremento en la importancia del manejo del riesgo es evidencia adicional de la expansión del campo de acción de los CFOs. Los directivos líderes del área de Finanzas ya no se centran únicamente en los riesgos financieros, sino que se están involucrando cada vez más en la mitigación de los riesgos corporativos en todas sus formas: estratégicos, operativos, geopolíticos, legales o ambientales. Todos los riesgos tienen una consecuencia financiera, motivo por el cual es fundamental que los CFOs se involucren en el manejo de riesgos.

---

*“El área de Finanzas tiene más éxito cuando entiende lo que realmente está sucediendo en la organización, es capaz de compartir el conocimiento de manera efectiva y está en la posición de ejercer influencia donde sea necesario”.*

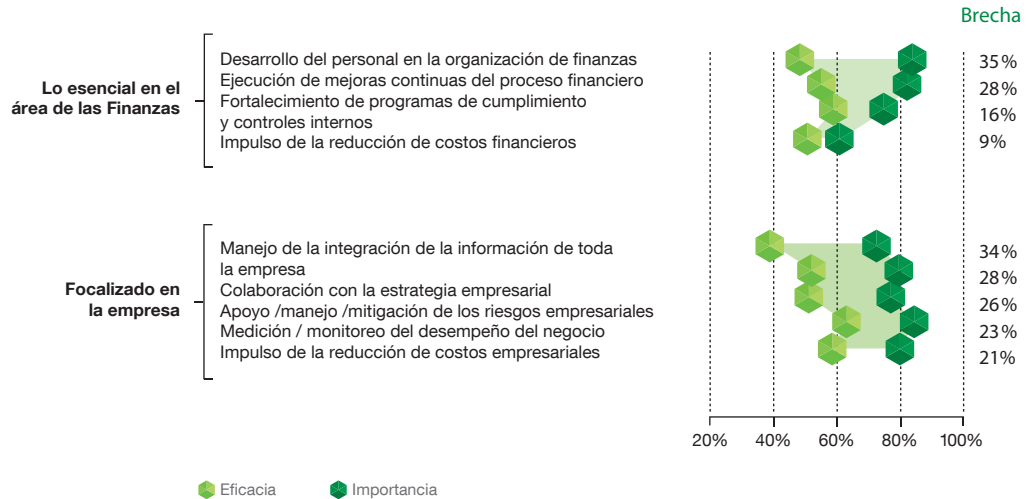
**Giulio Terzariol**, CFO,  
Allianz Life Insurance Company de EE. UU.

---

Evidentemente, las demandas del área de Finanzas crecen rápidamente. Sin embargo, de acuerdo con las propias evaluaciones de los CFOs de sus organizaciones de finanzas, falta eficacia en las áreas enfocadas en la empresa (véase la figura 4). A medida que las demandas continúan creciendo, la pregunta clave es: ¿cómo hace el área de Finanzas para reducir la creciente brecha entre las expectativas y la ejecución?

**Figura 4 La eficacia queda por detrás de la importancia.**

El área de Finanzas enfrenta importantes brechas generales, pero, en especial, en las actividades críticas relacionadas con la Organización.



---

## Reflexionar sobre el pasado para poder avanzar

**Por el Dr. John Percival, Profesor Adjunto de Finanzas**

*Escuela Wharton de la Universidad de Pensilvania*

Está claro que hoy en día a los CFOs se les imponen exigencias en dos direcciones diferentes. Por un lado, se les pide que miren hacia el futuro, pero, por el otro, se les pide que vuelvan a centrarse en brindar información de alta calidad acerca del pasado. Las compañías enfrentan problemas difíciles en cuanto al crecimiento y al futuro. Hay un rol importante que los CFOs deben cumplir y consiste en sentarse a la mesa con otros altos directivos de la corporación o unidades de negocio y proporcionar información financiera sumamente necesaria y perspectivas de la dirección estratégica a seguir en la empresa. Al mismo tiempo, tras la instauración de la Ley Sarbanes-Oxley, es fundamental fortalecer el enfoque para brindar información financiera transparente y de alta calidad con el fin de medir lo que ocurrió en el pasado.

Cuando miran hacia el futuro, las compañías sienten que se les pide que decidan si quieren crecimiento o márgenes. Es fundamental que el área de Finanzas comunique que es importante obtener ambos, crecimiento y márgenes, a pesar de la comoditización del negocio. Mientras que las compañías se involucren más en procesos como la planificación de escenarios para tratar de identificar futuras oportunidades de negocios, los CFOs deben ayudar a los altos directivos a entender mejor cuáles de esas oportunidades tienen el mayor sentido financiero para el negocio. Otras compañías observarán y perseguirán las mismas oportunidades. Los CFOs deben contribuir a aislar aquellas oportunidades donde esté comprobado que haya una ventaja competitiva que permita que la compañía genere más ingresos que el costo del capital.

---



*El efecto multiplicador:*

# Eficiencia y conocimiento

Individualmente, la eficiencia financiera y el conocimiento del negocio ofrecen a las empresas distintas ventajas. ¿Pero qué sucede cuando se combinan?

---

*“Nuestro trabajo consiste en orientar a la empresa hacia la toma de decisiones oportunas y basadas en el riesgo, brindando acceso a información correcta que sea relevante para la empresa y análisis impulsados por el conocimiento”.*

**Mark Buthman**, CFO,  
Kimberly Clark Corporation

---

El poder analizar las medidas financieras objetivas de la empresa y las respuestas de los CFOs nos condujo a dos capacidades primordiales que están estrechamente relacionadas con la mejora de los resultados:

- **Eficiencia financiera:** el grado de concordancia entre datos y procesos en toda el área de Finanzas.<sup>3</sup>
- **Conocimiento del negocio:** el nivel de madurez del talento del área de Finanzas, la tecnología y las capacidades analíticas dedicadas a proporcionar optimización, planificación y conocimientos innovadores.<sup>4</sup>

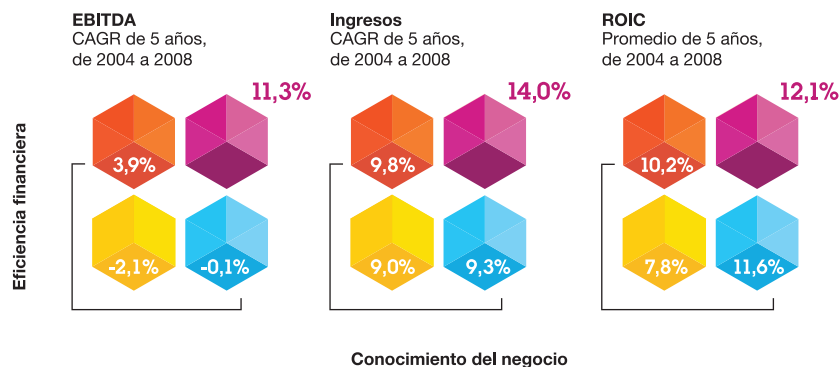
Estas conclusiones refuerzan aún más nuestra investigación previa. Los Estudios mundiales de CFO 2005 y 2008 demuestran que la mayor adopción de estándares y el conocimiento del negocio más sólido ayudan a mejorar la eficacia financiera y el desempeño empresarial en general.

Sin embargo, uno de los aspectos más elocuentes de la investigación de este año surgió de observar la interacción entre estas dos capacidades. Al dividir en segmentos a nuestros encuestados de acuerdo a estas dos dimensiones, pudimos evaluar los efectos de sobresalir en cada una de las áreas o en ambas.

De esta segmentación surgieron cuatro perfiles financieros: Monitores, Operadores Disciplinados, Asesores Limitados e Integradores de Valor. Al comparar los perfiles, surgió la diferencia más llamativa en nuestro análisis financiero (véase la figura 5). En relación con cada medida financiera que evaluamos, que abarcó desde los balances, ganancias y pérdidas y flujo de caja, las empresas de los Integradores de Valor lograron los mejores resultados. Las diferencias en el crecimiento continuo del EBITDA son especialmente grandes. Sin embargo, más importante que la diferencia en el desempeño en cualquier medida en particular es el hecho de que los Integradores de Valor lograron mejores resultados en todas ellas.

**Figura 5** Las empresas de los Integradores de Valor sobresalen en todas las medidas financieras evaluadas.

En especial, cuentan con un crecimiento sólido en EBITDA, lo que fue mencionado con más frecuencia por parte de los encuestados como una de las dos métricas financieras más importantes.



Debido a que existen muchos factores que pueden afectar los resultados financieros, no asumiremos un nexo causal entre las prácticas financieras y el desempeño del negocio en general. Sin embargo, nuestras conclusiones sugieren que la eficiencia financiera y el conocimiento del negocio hacen la diferencia.

Debido a que los Integradores de Valor tienen una representación proporcional en varias dimensiones de nuestra muestra de datos, creemos que su desempeño indica una mejor práctica y que no es sólo una consecuencia de la industria, área geográfica o el tamaño de la compañía. Sus operaciones financieras reflejan una filosofía corporativa global que promueve la integración en todas sus funciones para tomar decisiones más inteligentes que conduzcan a un mejor desempeño en general.

### Los Integradores de Valor sobresalen cuando se desenvuelven en tiempos de incertidumbre

Además de contribuir a un desempeño financiero superior, los Integradores de Valor también ayudan a que sus compañías se desenvuelvan mejor en tiempos de incertidumbre.

### Cuatro perfiles financieros

#### Monitores

- Registro de datos
- Dirección de control de gestión
- Varias versiones de la "verdad"

#### Operadores Disciplinados

- Focalizados en las operaciones financieras
- Suministro de información
- Interpretación del desempeño

#### Asesores Limitados

- Focalizados en el análisis
- Ejecución por debajo de lo óptimo
- Datos fragmentados

#### Integradores de Valor

- Optimización del desempeño
- Ideas de vanguardia
- Manejo del riesgo empresarial
- Toma de decisiones empresariales

*“Podemos anticipar y responder de manera efectiva porque contamos con la base para hacerlo. El área de Finanzas está integrada con el negocio y cumple una función de gran alcance que permite mejoras de procesos de punta a punta y controles e integridad de procesos sólidos”.*

Iain Macdonald, CFO Adjunto del Grupo BP

El 75 por ciento de los Integradores de Valor manifiestan que sus firmas prevén y responden bien a los factores externos; solamente el 62 por ciento de los Asesores Limitados y el 56 por ciento de los Operadores Disciplinados muestran tanta seguridad. De hecho, los Integradores de Valor son más eficaces en las nueve dimensiones de la agenda de Finanzas, en sus áreas clave, pero, en especial, en las actividades estratégicas a nivel de toda la empresa (véase la figura 6).

Manejar la integración de la información es algo atípico pero importante y, posiblemente, sea una de las principales razones por las cuales los Integradores de Valor son tan eficaces en otras áreas. Para satisfacer las crecientes demandas del manejo del riesgo a nivel empresarial, la completa optimización empresarial y más, integran la información y utilizan sus capacidades analíticas para proveer recomendaciones.

Los Integradores de Valor también tienen mucha ventaja en el área de manejo del riesgo. Ocho de cada diez Integradores de Valor manifiestan que ponen un énfasis alto o muy alto en los riesgos a la hora de ayudar a sus empresas a tomar decisiones.

**Figura 6** Los Integradores de Valor obtienen mejores resultados en la agenda de toda el área de Finanzas. Informan considerables ventajas en la integración de la información y el manejo del riesgo.





Sólo seis de cada diez Asesores Limitados y Operadores Disciplinados enfatizan el riesgo hasta este punto. No es casualidad que los Integradores de Valor tengan una dependencia superior de la información externa —como indicadores económicos e inteligencia competitiva— en sus procesos de toma de decisiones. Ellos entienden que los puntos de vista cerrados en relación con el riesgo ya no son suficientes en un mundo cada vez más interconectado.

Otra de las áreas en la que los Integradores de Valor tienen una gran ventaja es en la mejora continua de procesos. Los Integradores de Valor impulsan la estandarización en todos los procesos como por ejemplo el order-to-cash. La información producto de la experiencia los guía a optimizar los resultados de los procesos, que en el ejemplo anterior serían mejoras en previsión y manejo de efectivo.

El único punto de la agenda en el que otro grupo se acerca a los Integradores de Valor es en el área de desarrollo del talento. Como los Integradores de Valor, los Asesores Limitados han invertido en desarrollar las habilidades necesarias para proporcionar conocimiento del negocio.

La eficacia sobresaliente en toda la agenda otorga a los Integradores de Valor una enorme credibilidad dentro de sus empresas. Sus recomendaciones tienen más peso. Sus contribuciones son más estratégicas. Ellos están posicionados para generar impacto.

### **La combinación hace la diferencia**

Sin dudas, el área de Finanzas puede aumentar su eficacia implementando los mismos procesos financieros e interpretaciones de datos a lo largo de cada unidad de negocio y región, y llevando a toda la empresa hacia una plataforma financiera común. Sin embargo, si el área de Finanzas sólo proporciona información financiera y no conocimiento del negocio, no le hace justicia a su influencia.

Asimismo, con las capacidades de información analítica del negocio y la habilidad para interpretar y utilizar información interfuncional, el área de Finanzas puede ayudar a evaluar y mejorar el desempeño del negocio. Sin embargo, si se sospecha de los datos subyacentes, debido a que existen métodos inconsistentes para recopilarlos o definirlos, la información no será confiable. Y el tiempo perdido en la investigación y conciliación conlleva menor tiempo para el análisis y la acción a partir de los resultados.

---

*“El área de Finanzas debe mejorar su función de asesor y agregarle mayor valor. El control y la precisión son absolutamente importantes, pero necesitamos procesar menos datos y desarrollar más análisis y conocimiento”.*

**Phil Coffey**, CFO,  
Westpac Banking Corporation

---



# El conocimiento impulsa el valor

La necesidad de contar con un conocimiento del negocio ha aumentado más rápido que la habilidad del área de Finanzas para producirlo. ¿Qué requerirá el área de Finanzas para pasar de brindar información financiera a proporcionar asesoramiento empresarial?

---

*“El análisis empresarial es una de nuestras iniciativas financieras más críticas. Necesitamos contar con las herramientas y el personal adecuado para seguir muy de cerca al negocio”.*

**Mike Newman**, CFO, Office Depot

---

Si a los directivos líderes les quedaban dudas sobre la necesidad de conocimiento del negocio, y la necesidad de la integración de los datos operativos y financieros integrados para producirlo, la “nueva normalidad” las ha eliminado. Las empresas y los gobiernos necesitan análisis más avanzados de datos, planificación de escenarios e incluso capacidades de predicción para lidiar con una mayor volatilidad, incertidumbre y complejidad y, en determinadas regiones, un menor crecimiento continuo.

La presión es evidente en todos los miembros del equipo directivo. Ocho de cada diez CEOs consideran que sus organizaciones están siendo bombardeadas por cambios originados externamente, y muchas están batallando para sobrellevarlos.<sup>5</sup> Los Directores de la Cadena de Abastecimiento manifiestan que la visibilidad de la cadena de abastecimiento completa y el manejo del riesgo son sus dos principales retos empresariales.<sup>6</sup> Más del 80 por ciento de los Directores de Informática (CIO, por sus siglas en inglés) califican al análisis y la inteligencia empresarial como sus principales iniciativas para mejorar la competitividad de la compañía.<sup>7</sup> Desde diferentes ángulos, la empresa demanda mayor alcance, profundidad y velocidad de la información, y, ahora más que nunca, estas demandas caen sobre el área de Finanzas (véase la figura 7).

Al mismo tiempo, hoy, más que nunca, hay mayor data disponible, que proviene de más fuentes, incluidas las redes de socios de negocios, el aumento de dispositivos inteligentes a lo largo de la cadena de valor y la expansión de la automatización de los procesos.

Una parte importante de estos datos tiene implicancias financieras y terminará, ya sea de manera consolidada o detallada, en el área de Finanzas. Esto le da a la función del área de Finanzas una enorme oportunidad. Con las capacidades analíticas apropiadas en materia de procesos, tecnología y talento, el área de Finanzas puede transformar esta gran cantidad de información operativa y financiera en información relevante para el negocio.

Un análisis profundo y sofisticado puede ayudar a que el área de Finanzas descubra las correlaciones entre información aparentemente no relacionada y encuentre patrones prácticamente imposibles de detectar manualmente. Equipada de manera adecuada, el área de Finanzas puede contribuir a una significativa creación de valor dentro de la Organización.

De muchas maneras, la capacidad de persuasión del área de Finanzas en el ámbito del asesoramiento estratégico depende de si cuenta con capacidades superiores para aprovechar el conocimiento del negocio. Como un CFO de Filipinas remarcó: “No se trata sólo de multiplicar los números, sino de enmarcarlos en un contexto más amplio que los haga más relevantes a la hora de tomar las decisiones”.

**Figura 7 El área de Finanzas debe brindar conocimiento que tenga en cuenta el pasado y el futuro.** Como muestran estos ejemplos, el conocimiento del negocio debe ayudar a que los líderes realicen mejor su trabajo basados en el desempeño pasado y tomen decisiones con mejor base acerca del futuro.

**Preguntas empresariales clave**

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué sucedió?</li> <li>• ¿Cuántos/as, con qué frecuencia?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Dónde está exactamente el problema?</li> <li>• ¿Por qué está sucediendo?</li> <li>• ¿Qué medidas se deben tomar?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué sucederá después?</li> <li>• ¿Qué sucederá si estas tendencias continúan?</li> <li>• ¿Cuáles son los riesgos o las oportunidades?</li> </ul> |
|---|---|--|

<p><b>Con vistas al pasado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados de balance, ganancias y pérdidas y flujo de caja</li> <li>• Ingresos y análisis de variación de costos</li> </ul>	<p><b>Con vistas al presente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente, producto y rentabilidad del mercado</li> <li>• Optimización de gastos</li> <li>• Análisis del capital de trabajo</li> <li>• Mercado, cliente y precio según el canal</li> <li>• Ventas y eficacia de la cadena de suministros</li> </ul>	<p><b>Con vistas al futuro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Previsión de flujo de caja</li> <li>• Previsión y planificación de escenarios</li> <li>• Apoyo de las decisiones de inversión estratégicas</li> <li>• Modelo conductual y de predicción basado en el riesgo y la volatilidad</li> </ul>
---	---	---

---

*“Para las empresas multinacionales, los cambios políticos y regulatorios pueden suceder de modo arbitrario en cualquier momento, lo que afecta de manera considerable a la ejecución de estrategias. Como consecuencia, la planificación debe estar mucho más basada en escenarios con la habilidad de adaptarse rápidamente”.*

**Markus Kistler**, CFO - Norte de Asia y China, ABB

---

### **Brechas en las capacidades para aprovechar el conocimiento del negocio**

A pesar de la sobresaliente importancia de desempeñar un mayor rol en la empresa, la eficacia en el área de Finanzas todavía presenta un retraso (véase la figura 8). “Hemos hecho lo que era necesario para adelantarnos un poco a lo que ocurriría con el negocio”, comentó un CFO de Estados Unidos. “Sin embargo, con la velocidad de los cambios actuales, un poco no es suficiente”.

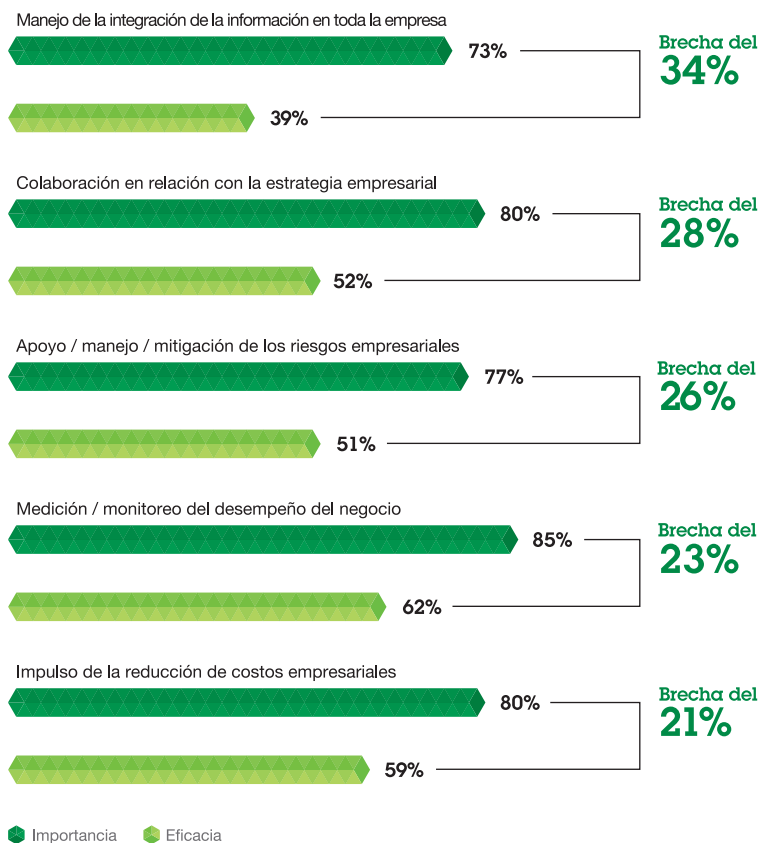
En relación con el monitoreo del desempeño del negocio, los CFOs consideran que sus organizaciones hacen un buen trabajo al brindar métricas de alto nivel pero no tienen la habilidad de profundizar. Además, debatieron sobre la necesidad de que la gestión del desempeño del negocio sea más proactiva. “Debemos proporcionar sistemas de alerta temprana que aumenten el nivel de control empresarial”, explicó un CFO de Suecia.

A pesar de que los CFOs clasificaron la provisión de conocimiento a la estrategia empresarial como factor número uno cuando se les preguntó qué era lo más importante, sólo la mitad considera a sus Organizaciones de Finanzas eficaces en esta área. Muchos CFOs consideran que sus organizaciones están más cómodas iluminando el pasado en lugar de hacerlo con vistas al futuro.

Como un CFO de Japón admitió: “Nuestra Organización de Finanzas se maneja con datos actuales. No está acostumbrada a los pronósticos”. Otro directivo del área de Finanzas del sector logístico explicó el reto de esta manera: “El área de Finanzas debe cambiar la pregunta de ‘¿qué podemos hacer operativamente?’ a ‘¿qué debemos hacer?’... Es una pregunta muy diferente. Por ejemplo, somos muy buenos para impulsar la excelencia operativa, pero no estamos tan capacitados para entender la elasticidad de la demanda y la voluntad para pagar de nuestros clientes”. Esto sugiere que el área de Finanzas debe entender mejor la interacción de las métricas operativas interfuncionales de la cadena de abastecimiento, ventas y marketing, y otras áreas, e incorporar los planes de ventas y operativos en sus pronósticos.

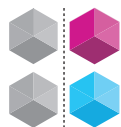
**Figura 8 La eficacia descende en áreas que demandan conocimiento general.**

En general, el área de Finanzas considera la importancia de las actividades a nivel empresarial mucho más alta que su efectividad en estas áreas.



A pesar de que tres cuartos de los CFOs califican el manejo del riesgo como muy importante o de fundamental importancia, sólo la mitad piensa que sus organizaciones lo abordan de manera eficaz. Como un CFO de Estados Unidos describió: “Debemos mejorar la comprensión y el manejo de riesgos operativos. Nuestro Directorio hace preguntas sobre los procesos de manejo del riesgo y las agencias calificadoras ahora también le están prestando más atención”.

Entre las brechas de eficacia del área de Finanzas, la más grande está en el área de impulso de la integración de la información. Como un habilitador de información de prácticamente cada área del negocio, la información integrada es indiscutiblemente importante. Sin embargo, las respuestas de los CFOs muestran lo difícil que es lograrla.



### **Desarrollo más rápido de las capacidades del conocimiento del negocio**

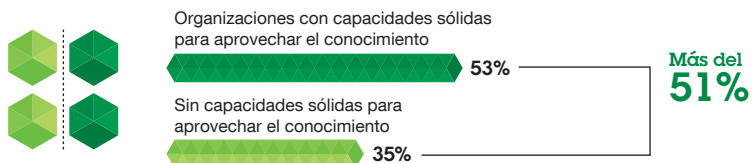
Al evaluar las prácticas de las Organizaciones de Finanzas, existen tres factores principales que demostraron el mayor impacto a la hora de facilitar el conocimiento del negocio: estándares de datos no financieros, producción automatizada de métricas clave y habilidades de análisis empresarial.

#### *Estándares de datos no financieros*

Las Organizaciones de Finanzas con capacidades más sólidas para aprovechar el conocimiento del negocio comprenden que las mejores decisiones interfuncionales dependen de utilizar el mismo lenguaje en toda la empresa (véase la figura 9). Por ejemplo, las unidades de negocio deben acordar las definiciones de cliente, producto y segmentos de canales.



**Figura 9 El conocimiento del negocio depende de las definiciones de los datos operativos comunes.**  
Un porcentaje más alto de las Organizaciones de Finanzas que brindan conocimiento al negocio definen los datos no financieros de manera coherente en toda la empresa.



Un directivo líder del área de Finanzas de Canadá comparte las consecuencias de no contar con dichos estándares: “No administramos muy bien nuestras oportunidades con los clientes. No contamos con procesos estandarizados y el personal de ventas tiene diferentes interpretaciones de los datos”.

Con el fin de desarrollar información confiable, los datos de fuentes, financieras y no financieras, se deben definir y recabar de manera coherente en todas las unidades de negocio. Según un CFO del sector de la salud: “Si no se puede creer en los datos, ¿cómo se puede creer en el análisis?”

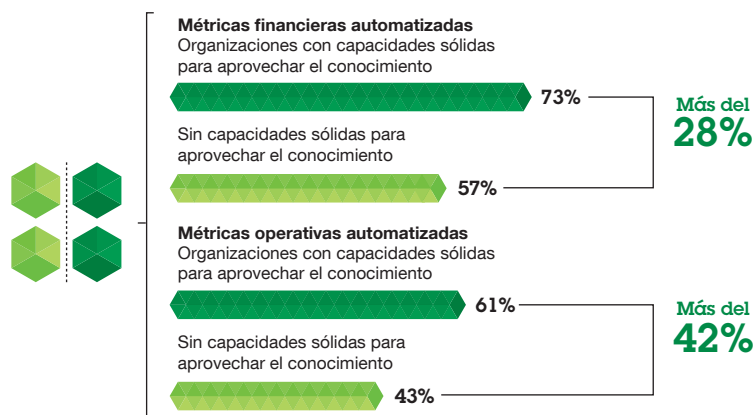
### Producción automatizada de métricas clave

Las Organizaciones de Finanzas con capacidades más sólidas para aprovechar el conocimiento del negocio producen, con más frecuencia, sus indicadores operativos y financieros clave (las mediciones fundamentales que impulsan el desempeño del negocio, de modo automatizado - véase la figura 10). Por ejemplo, en lugar de consolidar manualmente la información de la demanda de los clientes de toda la empresa, se desarrollan pronósticos de manera automática a partir de los datos de los sistemas de la cadena de abastecimiento. Este tipo de automatización brinda información clave a los encargados de tomar decisiones más rápidamente, lo que les proporciona más tiempo para analizarla, investigarla y actuar. Además, refuerza los estándares y la consistencia a través de la aplicación sistemática de reglas empresariales para los datos y los cálculos, lo que permite que haya una versión única de la “verdad”.

**Figura 10**

#### La automatización acelera el conocimiento del negocio.

Un porcentaje más alto de las Organizaciones de Finanzas con conocimiento del negocio producen métricas operativas y financieras clave de un modo altamente automatizado.



Sin embargo, la automatización no puede compensar los procesos defectuosos. “Contamos con un software de planificación”, explicó un CFO de Suecia. “Pero no lo usamos bien. Todavía no tenemos un proceso de planificación común”. Para aprovechar una mayor automatización y un análisis más sofisticado, las Organizaciones de Finanzas también deben acordar los estándares para los procesos de soporte en la toma de decisiones, como las fuentes de información, las definiciones de los datos, el flujo del proceso, alertas en el panel de control y en el análisis y los informes predefinidos en comparación con los informes a medida.

Del mismo modo, la automatización no puede contrarrestar una pobre comprensión de la empresa. El área de Finanzas debe definir los orígenes y los factores que impulsan el valor y el riesgo en toda la empresa y trabajar junto con las unidades de negocio y funcionales para definir las relaciones causales que existen detrás de las principales métricas. De acuerdo con estas definiciones, las partes interesadas de toda la empresa pueden determinar entonces en manos de quién debe estar la información y en qué momento, así como qué tipo de información debe estar disponible. El área de Finanzas no sólo debe evaluar las métricas internas, sino que también debe entender adecuadamente las medidas regulatorias y del mercado externas tanto en el nivel micro como en el macro, y evaluar sus impactos en las métricas financieras y operativas claves.

#### *Habilidades de análisis empresarial*

Con frecuencia, focalizarse en el conocimiento del negocio implica un cambio considerable en la combinación de las habilidades del área de Finanzas. Como un CFO de Bélgica reconoció: “Las habilidades de nuestros empleados ya no están a la altura del nuevo trabajo que se debe hacer, que incluye más análisis, manejo del riesgo y actividades de control”. El área de Finanzas necesita empleados con conocimiento analítico y empresarial para interpretar los hallazgos y desarrollar recomendaciones relevantes, pero también deben tener habilidades interpersonales sólidas para comunicar de manera convincente las recomendaciones e influenciar de modo eficaz en las decisiones empresariales.

Además, estas habilidades difíciles de encontrar por lo general son más costosas. Entre nuestros encuestados, más del 54 por ciento de las Organizaciones de Finanzas con capacidades sólidas para aprovechar el conocimiento del negocio indican que balancear la necesidad de habilidades de alto valor y su costo es un factor fundamental en el desarrollo de sus equipos.

---

## Desarrollo de relaciones en toda la empresa

**Por el Dr. John Percival, Profesor Adjunto de Finanzas**

*Escuela Wharton de la Universidad de Pensilvania*

En la actualidad los CFOs necesitan ser estratégicos pero no generalistas. Cuando hablamos de estrategias, el valor agregado más importante de un CFO es la perspectiva financiera. El CFO necesita ser un jugador clave en el proceso de la formulación de la estrategia, pero, más importante aún, un asesor confiable en el proceso de la ejecución de la estrategia. Cuando se debaten las implicancias de la formulación y la ejecución de la estrategia, los CFOs deben realizar un análisis financiero de manera tal que sus colegas que no pertenecen al área de las Finanzas lo puedan entender y deben presentar los resultados de manera tal que sean una contribución positiva para las discusiones relacionadas con los diversos factores que afectan a los resultados financieros deseados.

El análisis financiero debe producir un debate constructivo relacionado con los factores clave de riesgo y el éxito. El CFO debe tener una opinión sobre si la estrategia propuesta conviene financieramente y comunicar dicha opinión de modo útil y cooperativo. No es el trabajo del CFO decir que no.

Es muy necesario que el CFO y el director de la unidad de negocio desarrollen un vínculo que permita al CFO cuestionar de manera constructiva si la visión y la estrategia del directivo convienen financieramente. Para que esto suceda, el líder de la unidad de negocio tiene que considerar al CFO como un asesor confiable con perspectivas financieras valiosas. Es más probable que este vínculo se desarrolle cuando el CFO realice un análisis que no sea obtuso, confuso y amenazante, sino más bien, enriquecedor y constructivo. El análisis debe ser lo más simple posible y centrarse en los factores clave de los que depende el éxito o el fracaso de la estrategia.

---

*El conocimiento impulsa el valor*

## Caso de estudio

### **Malt-O-Meal:**

#### **Mejor desempeño a través de métricas alineadas estratégicamente**

Fundada en 1919 con sede en Minneapolis, Malt-O-Meal es una de las compañías de cereales de más rápido crecimiento en los Estados Unidos. En su búsqueda por una mejora permanente, Malt-O-Meal decidió en 2007 impulsar un cambio de conducta haciendo que los empleados se concentraran en un conjunto común de objetivos principales a través de enfoque en la Gestión de Desempeño del Negocio (BPM, por sus siglas en inglés).

Empezó desde arriba con un fuerte apoyo por parte del CEO y su equipo que diseñó un cuadro de mando alineado con la estrategia de la compañía. Malt-O-Meal distribuyó sus principales indicadores de BPM identificados en toda la organización en cuadros de mando específicos para cada equipo. Para realizar una alineación interfuncional, la compañía estableció varios “cuadros de mando compartidos” que abarcan a los equipos y se centran en resultados provechosos para todos.

Estas métricas se calculan utilizando los datos operativos obtenidos de las funciones de toda la empresa. En la actualidad, Malt-O-Meal produce cuadros de mando automatizados para más de 100 equipos y personas a través de un sistema central. Esto estableció lo que se denomina una “fuente única” para obtener información de BPM.

Completamente alineada desde el directorio hasta la planta de producción, Malt-O-Meal gestiona su desempeño con mucha más precisión y agilidad. Sus empleados saben lo que se espera de ellos. Los gerentes ahora cuentan con información oportuna y confiable para tomar mejores decisiones. Por ejemplo, las plantas de producción cuentan con alertas y métricas de eficiencia del equipo y producción y pueden tomar medidas correctivas cuando sea necesario. La compañía utiliza estos datos en la planificación, pronóstico y establecimiento del presupuesto y, de esta manera, los recursos se asignan a las iniciativas que ayudan a los objetivos corporativos.

Para Malt-O-Meal, los próximos pasos incluyen acelerar el circuito de retroalimentación, bajar los cuadros de mando a nivel del empleado y crear una mayor integración entre los sistemas. Además, la compañía está desarrollando cuadros de mando conjuntos con sus principales proveedores y clientes.



## Caso de estudio

### **Bradesco:**

#### **Utilización de la gestión financiera integrada para impulsar el conocimiento del negocio**

El Banco Bradesco es uno de los mayores bancos privados de Brasil con activos totales de US\$ 253.500 millones. La compañía proporciona una amplia variedad de servicios y productos financieros y bancarios a todos los segmentos, tanto en Brasil como en el extranjero. Debido a los nuevos retos asociados con la consolidación del negocio y los márgenes financieros cada vez más acotados, Bradesco reconoce la importancia de una gestión financiera más efectiva, lo que incluye un punto de vista adaptado al riesgo del desempeño corporativo.

Puesto en marcha en 2003, el programa de transformación del área de Finanzas de Bradesco comenzó con una implementación exitosa de SAP que involucró a cuentas por pagar y la contabilidad de activos. En 2005, un nuevo modelo operativo restauró la eficiencia financiera a través de una estructura de organización optimizada, procesos de contabilidad estandarizados y un plan contable modernizado con el 80 por ciento menos de cuentas. Con la implementación de otros cinco módulos de SAP, incluido el del libro mayor, Bradesco ahora cuenta con una gestión integrada del 90 por ciento de todos sus gastos.

En la segunda etapa, que comenzó en 2007, Bradesco se centró en las capacidades para aprovechar el conocimiento del negocio, lo que incluyó contabilidad de costos, planificación, presupuesto, pronósticos, fijación de precios de transferencia de fondos, controles y medidas del riesgo. La compañía diseñó y puso en práctica un modelo de desempeño corporativo integrado que incorporó vistas de rentabilidad multidimensional, informes de desempeño adaptados al riesgo, integración del presupuesto e impulsores basados en pronósticos y planes. Como resultado, Bradesco experimentó una mayor precisión con el análisis de rentabilidad de las operaciones de crédito, ha sido más eficaz al desempeñarse como socio de todos los negocios de Bradesco y cuenta con un ciclo de planificación más corto.

Este modelo también incluyó un marco de gobernabilidad que se centró en un enfoque de gestión integrado en toda la empresa, generando informes de negocios para evaluar el desempeño a nivel empresarial. Esto implicó definir y redefinir roles en las 12 estructuras corporativas, incluidas las responsabilidades claramente articuladas entre todos los departamentos.

## Preguntas difíciles que hay que tener en cuenta

*¿Cuán precisos son sus principales pronósticos, como por ejemplo la demanda del cliente y los costos de las unidades? ¿Cuánto tiempo se dedica a debatir la legitimidad del análisis en lugar de debatir sus implicancias y tomar las medidas necesarias?*

Más del 41 por ciento de los CFOs manifestaron que no cuentan con suficientes estándares de datos financieros y operativos y el 45 por ciento produce estas métricas de manera manual. Esto implica que generar conocimiento del negocio de manera oportuna y confiable es un desafío.

*¿Cuán seguro está de que su empresa se centra en las métricas correctas del negocio, es decir, las que realmente impulsan el desempeño del negocio?*

El 88 por ciento de los CFOs explican que sus compañías confían en el asesoramiento del área de Finanzas para seleccionar estos indicadores clave de desempeño.

*¿Su organización tiene suficientes habilidades analíticas? ¿De dónde debe proceder esta competencia? ¿Qué procesos de soporte en la toma de decisiones se deben centralizar y cuáles se deben ubicar dentro de las unidades de negocio?*

En la actualidad, menos de un tercio de nuestros encuestados cuenta con Centros de Excelencia para el soporte en la toma de decisiones en toda la empresa. Como el área de Finanzas trabaja para determinar el modelo óptimo para el soporte en la toma de decisiones, se debe tener en cuenta lo que es común en toda la empresa y lo que es único para un lugar geográfico en particular o unidad de negocio. Por ejemplo, dentro del proceso de planificación, los procesos repetitivos y basados en reglas se deben estandarizar y consolidar. Los diferentes matices a nivel local deben permanecer dentro de las unidades de negocio.





# La eficiencia como base

Intuitivamente, los directivos del área de Finanzas aceptan que los estándares pueden aumentar la eficiencia. Sin embargo, pocos son los que los han implementado en toda la empresa. ¿Cómo puede el área de Finanzas lograr la eficiencia más rápido?

---

*“El área de Finanzas ha asumido diversas iniciativas con el fin de afianzar el crecimiento, en especial, el establecimiento de un centro de servicios compartido. Esto nos ha permitido responder con mayor rapidez, en un plazo de días en lugar de semanas, emprender procesos de cambio rápidos y reducir costos”.*

**Richard Yu**, Vicepresidente de Finanzas,  
Aviva-Cofco Life Insurance Co., Ltd.

---

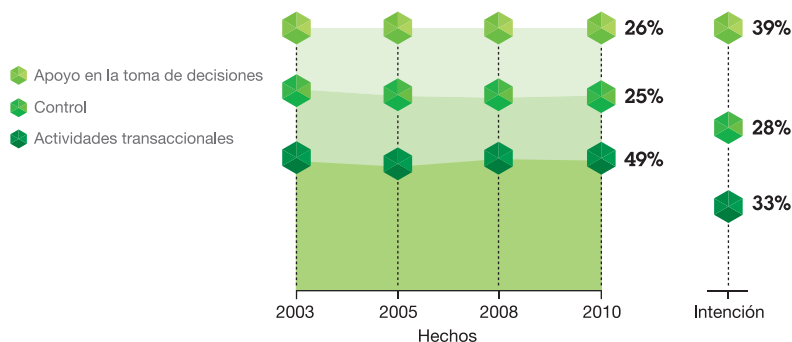
En nuestro Estudio mundial de CFO 2008, acuñamos el término Organización de Finanzas Integrada (IFO, por sus siglas en inglés) para representar a aquellas organizaciones que habían adoptado definiciones de datos y procesos comunes en toda la empresa.<sup>8</sup> En dicho estudio, las compañías con IFOs demostraron un mejor desempeño financiero que aquellas sin IFOs. Nuestro estudio de 2010 muestra conclusiones similares, entre las empresas que cuentan con una IFO, la CAGR promedio en cinco años para EBITDA es del 9,6 por ciento, más de diez veces que las empresas que no cuentan con una IFO.

A pesar de las ventajas, la mayoría de las organizaciones todavía no ha adoptado estándares en todas las unidades y regiones; a tan sólo el 20 por ciento se las clasifica como IFO. Y, para empeorar las cosas, el 39 por ciento de las Organizaciones de Finanzas todavía produce sus principales indicadores financieros de manera manual.

Con estas conclusiones, no es ninguna sorpresa que el área de Finanzas continúe dedicando la mitad de su tiempo al procesamiento de transacciones (véase la figura 11). Desde 2003, los CFOs manifiestan permanentemente sus intenciones de poner más énfasis en el análisis y apoyo en la toma de decisiones. Sin embargo, hasta ahora, en gran parte no lo han podido hacer.

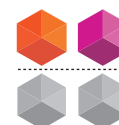
**Figura 11 El procesamiento de transacciones todavía domina la carga de trabajo del área de Finanzas.**

En nuestros últimos cuatro estudios consecutivos, los CFOs han manifestado intenciones de cambiar la combinación, pero no ha sucedido todavía.



### Aceleración de la eficiencia financiera

Estas conclusiones reflejan lo importante y difícil que es establecer e implementar definiciones de datos y procesos comunes. Sin embargo, nuestro estudio también revela tres prácticas que las organizaciones están utilizando para acelerar la adopción de los estándares: titularidad de los procesos, un libro mayor común y aplicaciones de transacciones contables estándar, y modelos de prestación de servicios alternativos.



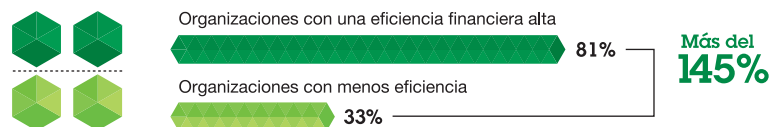
### *Los dueños de los procesos impulsan la adopción de los estándares*

La asignación de responsabilidades en toda la compañía para procesos específicos —como el proceso de compras, el order-to-cash, tesorería, impuestos y contabilidad general— es dos veces más común entre las Organizaciones de Finanzas eficientes (véase la figura 12). Entre nuestros encuestados, ocho de cada diez organizaciones con dueños de los procesos han podido poner en práctica los procesos estándares en toda la empresa, mientras que sólo tres de cada diez lo hicieron sin dueños de procesos. Del mismo modo, siete de cada diez con dueños de procesos han desarrollado definiciones de datos estándar, pero sólo tres de cada diez que no cuentan con dichos dueños tienen un lenguaje financiero común. Como conclusión, la titularidad de los procesos impulsa la coherencia y la integración global, por consiguiente, simplifica y estandariza las actividades, elimina la duplicación y reduce los errores.

El poder de la titularidad de los procesos no se debe subestimar. Éste ha sido un mensaje constante en tres Estudios mundiales de CFO consecutivos. En 2008, observamos que las IFOs, aquellas con las implementaciones de estándares más amplias, establecieron a los dueños de los procesos en toda la empresa 3,5 veces más frecuentemente que sus pares. Incluso en el año 2005, la titularidad de los procesos mostró un efecto positivo en la provisión de conocimientos sobre riesgo, desempeño y crecimiento.

**Figura 12** La titularidad de los procesos es dos veces más común entre las Organizaciones de Finanzas eficientes.

Este grado de responsabilidad aplicado a toda la empresa ayuda a lograr la coherencia que desarrolla la eficiencia.



En relación con la implementación, “designar” a los dueños de los procesos puede parecer sencillo, pero lograr que sean eficaces es mucho más difícil. Los dueños de los procesos deben encontrar soluciones que permitan la integración completa e interfuncional sin comprometer las habilidades de las unidades de negocio con el fin de tomar decisiones y gestionar sus operaciones. Igualmente importante, estos dueños de los procesos necesitan la suficiente autoridad organizativa para exigir los cambios cuando sean necesarios.

*Las aplicaciones comunes de contabilidad obligan a las unidades de negocio a amoldarse*

Con un índice de adopción de nueve de cada diez entre las Organizaciones de Finanzas eficientes, la implementación de un libro mayor común y aplicaciones transaccionales de contabilidad estándar es el acelerador de eficiencia más frecuentemente utilizado (véase la figura 13). Uno de sus productos secundarios más comunes es un plan de cuentas estándar. Sin embargo, la migración a sistemas comunes brinda nuevas oportunidades para unificar los estándares de los datos y procesos en toda la Organización de Finanzas global. Nuestras conclusiones indican que en las Organizaciones de Finanzas con sistemas comunes la implementación de procesos estándar y las definiciones de los datos y del plan de cuentas es de dos a cuatro veces más frecuente que en sus pares.

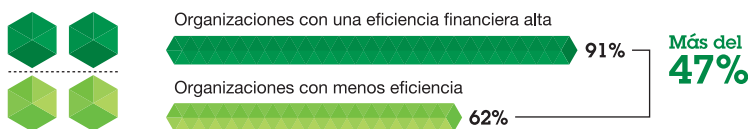
---

*“En los próximos tres años, el cambio hará más crítico el soporte a las decisiones. Por lo tanto, debemos encontrar mejores maneras de realizar actividades de control y soporte de las transacciones con procesos mejorados y más automatización”.*

Bob Driessnack, CFO, Intermec Inc.

---

**Figura 13** Las Organizaciones de Finanzas eficientes favorecen las plataformas comunes. Esto las ayuda a alcanzar la estandarización de datos y de procesos en toda la empresa.



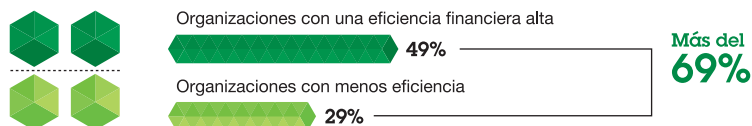
*Los modelos de prestación de servicios alternativos impulsan a las organizaciones hacia la adopción de estándares*

El uso de modelos de prestación de servicios alternativos — como por ejemplo la tercerización o los centros de servicios compartidos— para el procesamiento de transacciones financieras es 69 por ciento más común en las Organizaciones de Finanzas eficientes que en las de sus pares (véase la figura 14). A su vez, esto permite a las compañías impulsar la adopción de estándares. Por ejemplo, la coherencia del proceso es dos veces más común entre aquellos que utilizan los modelos de prestación de servicios alternativos.

Cada organización debe determinar la configuración del modelo de prestación de servicios del área de Finanzas que funcionará mejor en cada situación individual. Al momento de decidir qué funciones se proporcionarán de manera interna a través de los Centros de Excelencia o de manera externa a través de la tercerización, las compañías deben considerar el nivel de control y flexibilidad que cada alternativa ofrece así como los resultados comerciales que cada una permite; no sólo su potencial para reducir costos.

Algunas compañías han alcanzado más rápidamente el retorno deseado sobre las inversiones al tercerizar una función del área de Finanzas específica antes de tratar de estandarizarla. Este método de “enviar y luego arreglar” puede algunas veces eliminar la congestión interna que impide la optimización mundial y acelerar la realización de beneficios.

**Figura 14** Las Organizaciones de Finanzas eficientes utilizan modelos de prestación de servicios alternativos con mayor frecuencia. Esto aumenta significativamente su habilidad para impulsar procesos coherentes.



*La eficiencia como base*

## Caso de estudio

### **Unilever Europe: La vía rápida a la eficiencia**

En 2005, Unilever Europe tomó una decisión estratégica con el fin de modernizar la compañía de artículos de consumo para aumentar su crecimiento y su competitividad en el mercado. Con 750 empleados en el área de Finanzas diseminados en 24 países que utilizaban 18 sistemas ERP junto con cientos de procesos contables y financieros diferentes bajo tres equipos de liderazgo separados, la organización se enfrentó a la duplicación, costos altos y a la calidad variable.<sup>9</sup>

Como parte de un programa de transformación más grande denominado “One Unilever”, la compañía decidió tercerizar el área de Administración y Finanzas (F&A, por sus siglas en inglés), que quedó en manos de un proveedor con sólida experiencia en gestión exitosa de procesos complejos. Al hacerlo, la compañía esperaba ahorrar costos, mejorar la calidad y armonizar los procesos. Para lograr estos objetivos, se implementaron soluciones de tecnología innovadoras en todo el ámbito del área de F&A, se estandarizaron los procesos y sistemas y se unificaron los numerosos ciclos de la empresa.

Como consecuencia, la compañía hoy tiene un mayor acceso a la información para tomar decisiones y mejoras continuas, así como un modelo de prestación de servicios flexible que puede adaptarse a los cambios en las necesidades del negocio. Estas mejoras han contribuido de manera directa a los ahorros anuales de 700 millones de euros del programa One Unilever en general.

A través de la tercerización de la función del área de F&A, Unilever Europe gestiona más de 3,5 millones de transacciones por año dentro de las cuentas por pagar, informes de gastos y viajes, activos fijos, contabilidad general y procesos de facturación y cobranzas.

A través de la tercerización, Unilever Europe pudo agilizar el camino a la transformación del área de F&A y logró en menos de cuatro años lo que históricamente le ha tomado a otras compañías nada más ni nada menos que de 10 a 15 años. Además, la tercerización le ha permitido a la Organización de Finanzas de Unilever Europe liberar sus energías de los procesos transaccionales y centrar su conocimiento en el negocio central de la compañía.



## Caso de estudio

### **LG Electronics:**

#### **Integración mundial de un líder mundial**

LG Electronics, Inc. (LGE) es un líder en tecnología mundial que factura US\$ 45.000 millones en productos electrónicos de consumo, electrodomésticos y comunicaciones móviles. Hace diez años, la compañía se dio cuenta de que no actuaba como una empresa globalmente integrada. Con el fin de sacar mejor provecho de su tamaño y magnitud, LGE comenzó a lanzar importantes iniciativas de transformación en toda la compañía, incluida el área de Finanzas.

El objetivo principal de su iniciativa de Finance 1.0 fue proporcionar un punto de vista global del desempeño del negocio. Para lograr este objetivo, LGE implementó un plan de cuentas mundial y procesos financieros estandarizados en toda la empresa. Finance 1.0 también incluyó un sistema común de ERP, llevando a LGE de más de 80 sistemas contables a una instancia mundial única. Al mismo tiempo, LGE estableció siete centros de servicios compartidos centralizados, alineados con sus oficinas centrales regionales, para manejar de mejor manera la tesorería, los impuestos y las funciones de cierre que, con anterioridad, se llevaban a cabo en 80 localidades.

Ahora, más integrada mundialmente, el área de Finanzas puede consolidar y cerrar los libros un 66 por ciento más rápido. El análisis de rentabilidad mundial, cuya preparación solía tomar seis semanas, ahora se hace en cinco días, una mejora del 83 por ciento. Los costos de mantenimiento del sistema disminuyeron un 36 por ciento.

Si bien estos beneficios de eficiencia financiera son muy importantes, el área de Finanzas de LGE quiere crear aún más valor mejorando sus capacidades para aprovechar el conocimiento del negocio. Recientemente lanzó la iniciativa de Finance 2.0 que está acercando al área de Finanzas al negocio con el fin de permitir el soporte en la toma de decisiones y un manejo del riesgo más proactivo. Las unidades descentralizadas de "finanzas empresariales" proporcionarán análisis y conocimiento, mientras que un centro de servicios compartido mundial integrará el procesamiento de transacciones con el fin de mejorar la precisión, la velocidad y la integridad de los datos.





## Preguntas difíciles que hay que tener en cuenta

*¿Qué puede hacer el área de Finanzas para atravesar la barrera del procesamiento de transacciones?*

Desde nuestro Estudio mundial de CFO 2003, las Organizaciones de Finanzas se han estancado y han dedicado regularmente la mitad de su tiempo al procesamiento de transacciones. Con el fin de hacer frente a esta tendencia, un CFO de Estados Unidos le pregunta de forma permanente a su equipo de transacción: “¿Cómo podemos hacer esto sin nadie?”

*¿Cómo pueden los CFOs desarrollar un caso de negocio ganador que impulse la eficiencia financiera?*

Por lo general, el costo del área de Finanzas como porcentaje de los ingresos es normalmente del 1 al 3 por ciento. Las ventajas reales provienen de la flexibilidad, la velocidad operativa y la información confiable que derivan del análisis integrado y de una versión única de la verdad financiera.

*¿Cómo puede el área de Finanzas estandarizar los procesos y los datos de toda una empresa que tiene múltiples (y muchas veces diferentes) negocios?*

Como un CFO de una empresa de productos de consumo manifestó: “No queremos destruir lo que nos hace exitosos, no queremos destruir la estructura. ¿Cómo obtenemos el valor de los estándares sin rendirnos ante la agilidad empresarial?”







# Cómo convertirse en un Integrador de Valor

Las evaluaciones sinceras de más de 1.900 CFOs, junto con los resultados financieros de sus empresas, confirman lo “valioso” que es ser un Integrador del Valor. Pero si usted no lo es, ¿cómo convertirse en uno? Y si lo es, ¿cómo seguir siéndolo?

---

*“Lo que hace que las compañías sobresalgan unas de otras es la habilidad de utilizar el análisis en todo el modelo empresarial completo. Una mayor transparencia de punta a punta del negocio es clave”.*

**Dennis Hickey,**

Vicepresidente - Director de Control de Gestión Corporativo, Colgate Palmolive

---

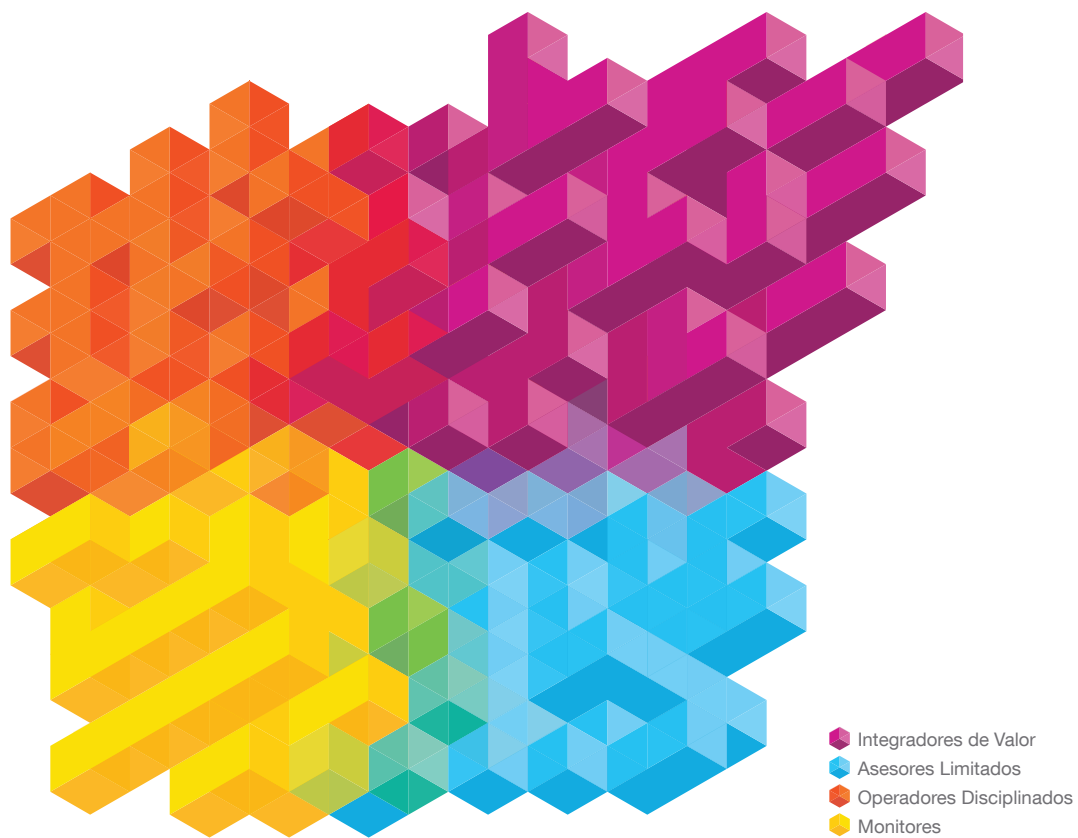
Los CEOs y el Directorio demandan cada vez más del área de Finanzas. Ya no es “lo suficientemente bueno” sobresalir en las principales actividades financieras; el área de Finanzas además debe brindar asesoramiento sobre asuntos operativos y estratégicos. Con el fin de ayudar a las empresas a tomar las mejores decisiones más rápido, el área de Finanzas debe realizar muy bien ambas funciones.

Éste es uno de los motivos por el cual el término “integrador” figura de forma tan perceptible en el nombre de los Integradores de Valor, que, básicamente, integran eficiencia y conocimiento. Además, “integrador” comunica la importancia que implica la integración de la información y los procesos en toda la empresa, un tema recurrente vinculado con la mejora de los resultados de las organizaciones en nuestros tres últimos Estudios mundiales de CFO.

Sin embargo, los Integradores de Valor son más que simples centros de procesamiento de información. Están en posición de identificar información importante a nivel de toda la empresa que sería prácticamente imposible de ver dentro de silos funcionales. De acuerdo con un CFO de México, la misión del área de Finanzas debe ser ayudar a la compañía “a pensar como una empresa en conjunto en lugar de áreas individuales”.

Los Integradores de Valor, más que cualquier otro grupo, están preparados para brindar asesoramiento a un nivel empresarial. Están posicionados para evaluar los riesgos y las oportunidades del negocio en un contexto completo y recomendar las difíciles interrelaciones entre las unidades, los mercados y las funciones del negocio. Un CFO del Reino Unido explicó la oportunidad de esta manera: “Con los datos que tenemos y un profundo entendimiento del negocio, el área de Finanzas puede convertirse en el centro de la toma de decisiones de la compañía”.

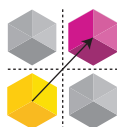
Por lo tanto, ¿cómo pueden las Organizaciones de Finanzas avanzar a través de los sectores privados y públicos, o, aún más, dentro del territorio del Integrador de Valor? Las autoevaluaciones de nuestros encuestados a nivel mundial proporcionan una perspectiva valiosa sobre las acciones futuras que los CFOs deben considerar.



### Monitores: ¿por dónde comenzar?

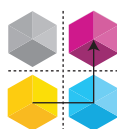
Los Monitores se centran principalmente en unificar y consolidar los datos financieros, informar resultados y asegurarse del cumplimiento regulatorio. Sin embargo, luchan contra la velocidad y la coherencia debido a la insuficiencia de estándares y automatización. Además, no cuentan con los ingredientes necesarios para proporcionar conocimiento del negocio.

Para convertirse en Integradores de Valor, los Monitores pueden seguir tres caminos posibles: trabajar primero en la eficiencia financiera, comenzar por mejorar las capacidades para aprovechar el conocimiento del negocio o seguir ambos caminos al mismo tiempo.



Transformar toda la Organización de Finanzas de una vez podría permitirles alcanzar los dos objetivos más rápido. Sin embargo, este nivel de cambio radical conlleva un riesgo mayor y necesitará de un importante apoyo de la gestión ejecutiva y un programa de manejo del cambio orientado a evitar abrumar a las organizaciones.

#### *Cómo abordar el conocimiento*



Inicialmente, buscar el conocimiento del negocio ofrece algunos beneficios inmediatos y puede ser más fácil de justificar financieramente. Sin embargo, este enfoque tiene algunas desventajas también. Sin estándares de datos y procesos financieros, las organizaciones no tendrán una versión única de la verdad financiera. Como consecuencia, la conciliación puede provocar que el conocimiento financiero se retrase, y así reducir el tiempo disponible para tomar decisiones y medidas.

Para contrarrestar algunas de estas consecuencias, las organizaciones que eligen este camino deben aplicar los mismos principios para el soporte en la toma de decisiones que facilitan la eficiencia financiera, es decir, estándares de datos y procesos, titularidad de los procesos y plataformas financieras comunes. Además, deben desarrollar habilidades analíticas e instaurar la tecnología analítica adecuada, los estándares de datos operativos y los procesos de soporte en la toma de decisiones.

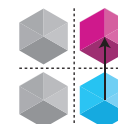
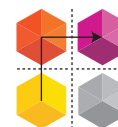
### *Cómo abordar la eficiencia*

Abordar la eficiencia financiera es un reto importante, independientemente de cuándo se haga. Sin embargo, tratarla primero a la larga puede ser menos difícil e inútil. Un CFO del sector de telecomunicaciones advirtió: “Dedicar demasiado tiempo a analizar datos erróneos y demasiado tiempo consolidando datos de varias fuentes nos dejó dos o tres años atrás de nuestros competidores”. Tener un punto de vista único de los datos financieros en toda la empresa aumenta la confianza en el conocimiento del negocio y acelera su producción. Las lecciones aprendidas y los métodos utilizados para establecer funciones financieras esenciales eficientes pueden allanar y acelerar la implementación de estos mismos facilitadores para el apoyo en la toma de decisiones.

Con frecuencia, el camino hacia la eficiencia se inicia con un entendimiento común del alcance de las actividades y servicios que el área de Finanzas presta, así como los recursos y los costos que la función consume. Esto facilita la identificación y la priorización de oportunidades a largo, mediano y corto plazo que delinean la visión del área de Finanzas y el caso de negocio y la implementación del plan necesario para obtener la aprobación y así proceder con el programa de transformación.

### **Asesores Limitados: desarrollan estándares basados en las prioridades**

Los Asesores Limitados han comenzado a trabajar para convertirse en Integradores de Valor por medio del desarrollo de capacidades analíticas sólidas. Sin embargo, sus procesos de soporte en la toma de decisiones se encuentran limitados por la información incoherente e incompleta y la excesiva reconciliación e intervención manual. Debido a que los Asesores Limitados tienen el peor índice de eficiencia operativa de los cuatro perfiles, la desventaja del área de Finanzas en este ámbito parece típica de una cultura corporativa general que no está particularmente enfocada en la eficiencia.<sup>10</sup>



---

*“El área de Finanzas no es meramente una fábrica de procesamiento de información. Debemos contribuir con el ministerio utilizando el dinero con inteligencia, ciñéndonos a la ejecución de la política y proporcionando conocimiento para que el consejo de administración estimule de manera estratégica el ministerio a largo plazo”.*

**Koen de Snoo**, Director de Asuntos Económicos y Financieros, Ministerio de Vivienda, Urbanismo y Medio Ambiente de los Países Bajos

---

Para mejorar la eficiencia, los Asesores Limitados necesitan estándares. En la práctica, es casi imposible proporcionar un análisis oportuno y confiable a nivel empresarial sin un consenso respecto a la fuente de los datos. Sin embargo, el objetivo final no es obtener datos estandarizados de por sí; los estándares de datos son tan importantes como la información que ellos ayudan a clarificar y las decisiones empresariales que ayudan a soportar.

Con ese propósito, es fundamental entender primero a los impulsores clave del negocio y los objetivos de gestión del desempeño para luego evaluar la disponibilidad y la concordancia de los datos subyacentes. Entender estos requisitos del negocio le brinda una perspectiva a las ventajas en velocidad versus la precisión percibida de los informes y brinda orientación sobre cómo se debe manejar la información. Garantizar que los datos se definan adecuadamente puede simplificar y agilizar la automatización de las reglas del negocio, reducir los procesos manuales y entregar resultados más rápidos.

En lugar de intentar establecer un conjunto global de estándares desde el comienzo, los Asesores Limitados pueden aumentar la eficiencia de un modo gradual mientras desarrollan capacidades para aprovechar el conocimiento del negocio en áreas particulares. Por ejemplo, una iniciativa para mejorar el análisis de rentabilidad de la línea de producción podría lograr la coherencia en las definiciones de los datos y procesos y asignar dueños para fuentes de datos y procesos importantes. Al mejorar la eficiencia y el conocimiento al mismo tiempo, función por función, proceso por proceso, los Asesores Limitados logran progresivamente el impacto completo de los Integradores de Valor.

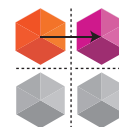


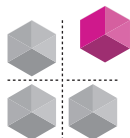
### **Operadores Disciplinados: desarrollan fuerza analítica**

Los Operadores Disciplinados llevan a cabo su control financiero y las actividades de reporte de manera eficiente y altamente automatizada. Como consecuencia, son proveedores oportunos y confiables de asesoramiento e información financiera. Sin embargo, todavía no han implementado las capacidades necesarias para proporcionar análisis interfuncionales y colaborar con decisiones operativas estratégicas.

Para brindar un mejor conocimiento del negocio, los Operadores Disciplinados deben concentrarse en fortalecer las capacidades analíticas, el conjunto completo de habilidades, los procesos de apoyo en la toma de decisiones, la fuente de los datos y la tecnología analítica. Mientras “se trasladan al este”, necesitan aplicar el mismo rigor y disciplina que usan en sus operaciones financieras claves.

Debido a que buscan identificar un valor mayor para sus compañías, los Operadores Disciplinados deben tener en cuenta la naturaleza integrada de los procesos de gestión del desempeño y planificación. Tienen la oportunidad de implementar cuadros de mando integral e indicadores clave y utilizarlos para impulsar los comportamientos adecuados en toda la empresa. Estas medidas se han convertido en el hilo que une a los ciclos de planificación operativa, de portfolio y estratégicos. Desarrollar los objetivos correctos y cerrar las brechas de desempeño con rapidez y habilidad ayudan a garantizar que la empresa en su conjunto ejecute de manera continua su estrategia.





### **Integradores de Valor: siguen mejorando en ambos frentes**

A pesar de que los Integradores de Valor han progresado de manera considerable en cuanto a la eficiencia financiera y las capacidades para aprovechar el conocimiento del negocio, continuamente mejoran ambas dimensiones. Sus respuestas sugieren un interés superior en utilizar tecnología para aumentar aún más la precisión de los datos, mejorar la provisión de información y desarrollar una base más rica de información y conocimientos más profundos.

Los Integradores de Valor están muy focalizados en desarrollar competencias analíticas. Entienden que progresar en sus capacidades para aprovechar el conocimiento del negocio también significa mantener las escasas habilidades analíticas involucradas y motivadas con nuevos retos y más responsabilidades.

Además de mejorar su precisión de pronósticos, los Integradores de Valor desarrollan un análisis más sofisticado, como modelos de predicción y planificación compleja de escenarios. A medida que aumente su habilidad para anticiparse a los hechos, los Integradores de Valor deben considerar integrar estas capacidades de predicción en los sistemas operativos para mejorar la capacidad de respuesta a la primera línea del negocio.

## ¿Cómo responderá usted?

La crisis económica mundial colocó a los CFOs en una posición central, dándoles el permiso, *por no decir la obligación*, de desempeñar un rol más amplio en la empresa. Sin embargo, ¿estarán los CFOs a la altura de estas expectativas? Francamente, ¿pueden darse el lujo de no estarlo?

Para los CFOs, este aspecto no podría ser más imperioso. Como director administrativo de los recursos financieros de la compañía, el CFO es responsable de proteger las inversiones y de producir el mayor retorno del capital invertido. Estas responsabilidades exigen que una Organización de Finanzas brinde controles fuertes, informes a tiempo y precisos y un asesoramiento sólido sobre los temas financieros.

Sin embargo, estas expectativas también exigen equipos financieros que puedan extraer información observando a la empresa de manera horizontal y externa. Deben ser personas influyentes y talentosas que estén respaldadas por capacidades para analizar y generar modelos sofisticados que les permitan hacer recomendaciones basadas en los hechos de las decisiones más estratégicas que enfrenta la empresa.

La respuesta de más de 1.900 CFOs de todo el mundo transmite un mensaje muy claro: las organizaciones mejor posicionadas para integrar el valor a nivel empresarial sobresalen en la eficiencia financiera y el conocimiento del negocio. Es la combinación de ambas lo que hace que la empresa tome decisiones más inteligentes y promueva un mejor desempeño.

Esperamos poder ayudarlos a equipar su Organización de Finanzas para un futuro promisorio. Según un CFO de Nueva Zelanda: "Es un momento muy emocionante para ser CFO".

Continuemos con este debate en:

**ibm.com/cfostudy**

## Cómo se llevó a cabo nuestra investigación

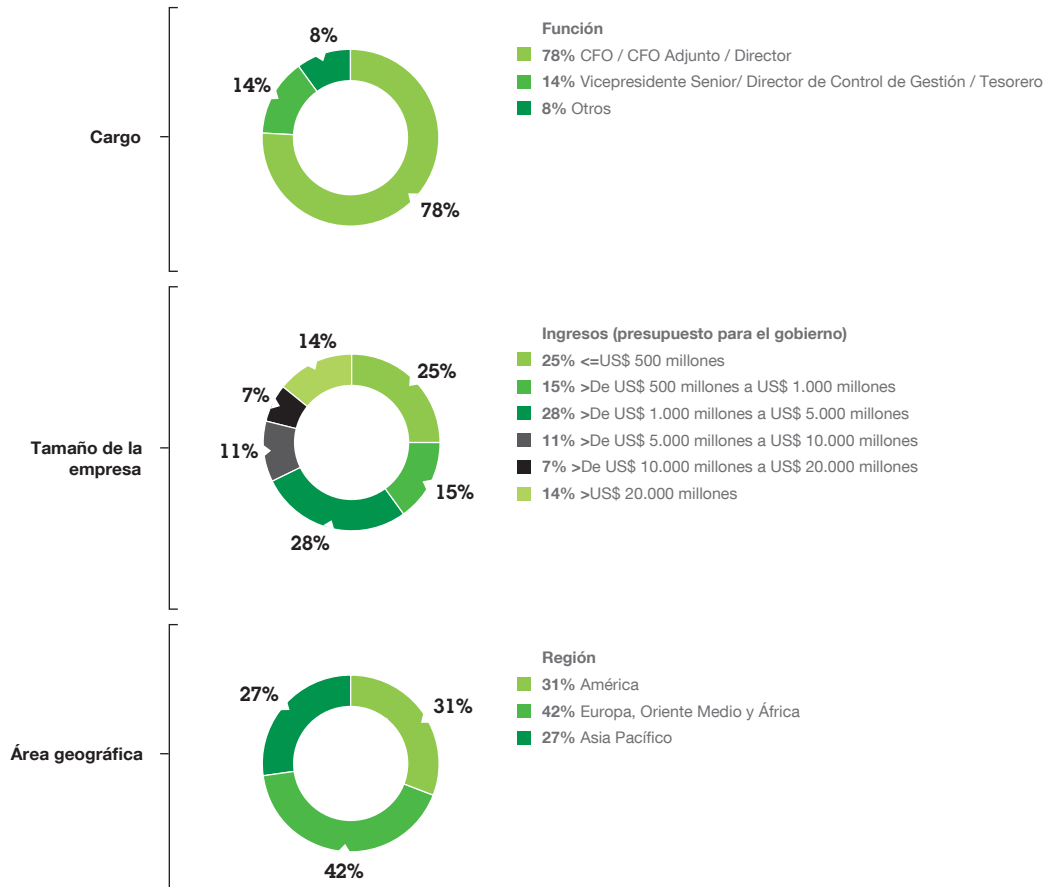
Durante más de una década, IBM ha realizado una investigación exhaustiva para explorar los problemas estratégicos actuales que los CFOs y sus Organizaciones de Finanzas tienen que enfrentar. Nuestro Estudio mundial de CFO 2005, *El CFO versátil*, se centró en la necesidad de obtener conocimiento del negocio, mientras que el estudio de 2008, *Cómo equilibrar el riesgo y el desempeño con una Organización de Finanzas Integrada*, demostró la importancia de la estandarización de los datos y procesos en toda la empresa que facilitan la eficacia en el manejo del riesgo y la toma de decisiones.

El Estudio mundial de CFO 2010, el más grande en su clase hasta el momento, involucró a más de 1.900 CFOs y altos directivos del área de Finanzas de 81 países y 32 industrias (véase la figura 15). Ejecutivos de IBM entrevistaron en forma personal a más del 75 por ciento de estos altos directivos líderes del área de Finanzas y la Economist Intelligence Unit encuestó al resto de ejecutivos.

Nuestro objetivo central con el estudio de este año fue explorar aún más los temas que se presentaron en nuestras investigaciones de 2005 y 2008 y descubrir otras características de las Organizaciones de Finanzas líderes. En especial, queríamos entender más sobre cómo los CFOs y las Organizaciones de Finanzas ayudan a sus empresas a tomar decisiones más inteligentes en la nueva economía. ¿Cómo el área de Finanzas apoya a la empresa a prever y modelar su entorno? ¿Cómo el CFO logra la combinación óptima de las capacidades necesarias para lograr mejores resultados?

Como parte de nuestra investigación, también evaluamos el desempeño financiero de las compañías cuya información financiera es de acceso público. Para llegar a nuestras conclusiones, contamos con las tres métricas financieras utilizadas más comúnmente por nuestros encuestados: beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización; ingresos y retorno del capital invertido.

**Figura 15 Organizaciones de varios tamaños de todo el mundo participaron en este estudio.**  
 Más del 75 por ciento de nuestros encuestados son CFOs o Directores del Área de Finanzas de sus departamentos o empresas.



## Agradecimientos

*Quisiéramos agradecer a los 1.917 CFOs y altos directivos líderes del área de Finanzas de todo el mundo que generosamente compartieron su tiempo y conocimientos con nosotros. Nuestro profundo agradecimiento a aquellas personas que nos permitieron incluir citas de sus entrevistas y presentar sus experiencias en el área de Finanzas como casos de estudio para resaltar los temas clave de este informe.*

Un agradecimiento especial para el Dr. John Percival, Profesor Adjunto de Finanzas de la Escuela Wharton de la Universidad de Pensilvania, cuya colaboración y participación permanente en nuestra investigación del estudio de CFO aporta una perspectiva y conocimiento muy valiosos.

También, queremos reconocer las contribuciones por parte del equipo de IBM que trabajó en este Estudio mundial de CFO:

Equipo directivo líder: William Fuessler (Patrocinador Ejecutivo del Estudio), Spencer Lin y Carl Nordman

Equipo de proyectos: Carl Nordman (Director del Estudio), Steven Ballou, Angie Casey, Rachna Handa, Rajeev Jain, Edwina Jon, Spencer Lin, Kathleen Martin, Arghya Mazumder, Ann Randall, Stephen Rogers, Raghuram Sudhakar

Y queremos agradecerles a los más de 600 directivos de IBM alrededor del mundo, incluidos los líderes del estudio, ejecutivos y profesionales, que coordinaron y llevaron a cabo las entrevistas a los CFOs, compartieron sus experiencias y conocimiento y ayudaron a desarrollar este informe.

## El socio perfecto para un mundo cambiante

En IBM, colaboramos con nuestros clientes a través del aporte de conocimiento del negocio, tecnología e investigación de avanzada para proporcionarles una ventaja diferente en un entorno actual que cambia rápidamente. Por medio de nuestro enfoque integrado a la ejecución y al diseño empresarial, ayudamos a transformar las estrategias en acciones. Y con el conocimiento en 17 industrias y capacidades globales que abarcan 170 países, podemos ayudar a los clientes a anticipar el cambio y beneficiarse de las nuevas oportunidades.

## Acerca del IBM Institute for Business Value

El IBM Institute for Business Value forma parte de IBM Global Business Services, la división de consultoría de IBM, y desarrolla visiones estratégicas basadas en hechos para la alta dirección de empresas sobre temas clave que afectan a distintos sectores. Este Estudio mundial de Directores Financieros forma parte de nuestra permanente Serie de estudios del equipo directivo.

# Observaciones y fuentes

- 1 Por una cuestión de legibilidad, nos referimos a este grupo completo como los “CFOs” en todo el informe.
- 2 “Cómo equilibrar el riesgo y el desempeño con una Organización de Finanzas Integrada: Estudio mundial de CFO 2008”. IBM Global Business Services. Octubre de 2007.
- 3 Los criterios utilizados para definir el eje de la eficiencia financiera se determinaron por medio de la correlación estadística del desempeño financiero y las respuestas de la encuesta. Estos incluyen: plan contable financiero estándar, procesos financieros comunes, autoridad y definiciones de los datos financieros comunes y filosofía corporativa sobre los estándares de la información en toda la empresa. Una eficiencia alta se definió como la adopción de estándares aplicados a toda la empresa (para planes contables financieros, procesos y datos) en más del 50 por ciento de las organizaciones así como también de estándares de información implantados o recomendados en toda la empresa. Las Organizaciones de Finanzas Eficientes difieren ligeramente de nuestra definición de Organizaciones de Finanzas Integradas (IFOs) de 2008 en cuanto a qué estándares han implementado: Las IFOs alcanzaron un índice de adopción en toda la empresa del 75 por ciento, mientras las Organizaciones de Finanzas eficientes han alcanzado un 50 por ciento. Las IFOs también exigen e implementan estándares de información en toda la empresa, mientras que algunas organizaciones eficientes permiten que las unidades de negocio implementen los estándares recomendados a su criterio.
- 4 Los criterios utilizados para definir el eje del conocimiento del negocio se determinaron por medio de la correlación estadística del desempeño financiero y las respuestas de la encuesta. Estos incluyen: confianza en la capacidad analítica de previsión y planificación operativa, eficacia del desarrollo del personal dentro del área de Finanzas y el grado de concordancia de las plataformas de planificación. El conocimiento del negocio sólido se definió como previsión y planificación operativas satisfactorias, alta eficacia al desarrollar al personal en el área de Finanzas e implementación significativa de una plataforma de planificación común.
- 5 “La empresa del futuro: Estudio empresa del futuro: Estudio mundial de CEO de IBM”. IBM Global Business Services. Mayo de 2008.
- 6 “La cadena de abastecimiento más inteligente del futuro: Estudio mundial de Directores de Logística”. IBM Global Business Services. Enero de 2009.
- 7 “La nueva voz del CIO: Apreciaciones del Estudio mundial de Directores Informáticos”. IBM Global Business Services. Septiembre de 2009.
- 8 Las IFOs se definen como una filosofía corporativa de estándares implementados e implantados en toda la empresa así como procesos comunes, autoridad y definiciones de los datos estándar y un único plan contable implementado en al menos el 75 por ciento de la empresa.
- 9 “Unified Unilever Europe”. *FAO Today*. Julio/agosto de 2008.
- 10 A modo de referencia, el índice de eficiencia operativa se define como los gastos de ventas, generales y administrativos (SG&A, por sus siglas en inglés) como un porcentaje de los ingresos.



## Para obtener más información

Para obtener más información acerca de este estudio, envíe un correo electrónico a IBM Institute for Business Value a [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com) o comuníquese con uno de los directivos de IBM que se mencionan a continuación:

<i>A nivel mundial y Norteamérica</i>	<b>William Fuessler</b>	<a href="mailto:william.fuessler@us.ibm.com">william.fuessler@us.ibm.com</a>
	<b>Spencer Lin</b>	<a href="mailto:spencer.lin@us.ibm.com">spencer.lin@us.ibm.com</a>
<i>Norte de Europa</i>	<b>Thomas Hillek</b>	<a href="mailto:thillek@de.ibm.com">thillek@de.ibm.com</a>
<i>Sur de Europa</i>	<b>Philippe Bellavoine</b>	<a href="mailto:philippe.bellavoine@fr.ibm.com">philippe.bellavoine@fr.ibm.com</a>
<i>Asia Pacífico</i>	<b>Colin Powell</b>	<a href="mailto:colin.powell@au1.ibm.com">colin.powell@au1.ibm.com</a>
	<b>Prithwish Majumdar</b>	<a href="mailto:prithwish.majumdar@in.ibm.com">prithwish.majumdar@in.ibm.com</a>
<i>Japón</i>	<b>Mie Matsuo</b>	<a href="mailto:miematsu@jp.ibm.com">miematsu@jp.ibm.com</a>
<i>Latinoamérica</i>	<b>Wander Lopes</b>	<a href="mailto:wlopes@br.ibm.com">wlopes@br.ibm.com</a>
	<b>Verónica Arduengo</b>	<a href="mailto:veronica.arduengo@ar.ibm.com">veronica.arduengo@ar.ibm.com</a>
<i>IBM Institute for Business Value</i>	<b>Carl Nordman</b>	<a href="mailto:carl.nordman@us.ibm.com">carl.nordman@us.ibm.com</a>





© Copyright IBM Corporation 2010

IBM Argentina  
Ing. Butty 275  
CP 1010  
Capital Federal  
Argentina

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

Producido en los Estados Unidos de América  
Marzo de 2010  
Todos los derechos reservados

IBM, el logotipo de IBM e [ibm.com](http://ibm.com) son marcas comerciales o marcas comerciales registradas de International Business Machines Corporation en los Estados Unidos, en otros países o en ambos. Si a estos y otros términos que son marca registrada de IBM se los marca la primera vez que aparecen en este informe con un símbolo de marca registrada (@ o ™), estos símbolos indican marcas comerciales de hecho o marcas registradas en los Estados Unidos que eran propiedad de IBM al momento en que se publicó esta información. Dichas marcas comerciales también pueden ser marcas comerciales de hecho o marcas registradas en otros países. Encontrará una lista actual de las marcas comerciales de IBM en el sitio web en la sección “Copyright and trademark information” (Copyright y marcas registradas) en [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Otros nombres de compañías, productos y servicios pueden ser marcas comerciales o marcas de servicio de terceros.

Las referencias en esta publicación a los productos y servicios de IBM no implican que IBM tenga la intención de ponerlos a disposición del público en todos los países en los que opera IBM.

GBE03277-COES-02

Este documento se imprimió con una impresora certificada por el Forestry Stewardship Council, se utilizó papel reciclado Options PC 100 White y tintas vegetales para la portada y el texto. La energía utilizada para fabricar el papel fue eólica.

**IBM Institute for Business Value**

