

Ejecutivos Financieros

Uniendo Líderes Financieros Globales

Equilibrio y Respaldo

Metas de Riesgo y Desempeño

Por Steven Hill



Adquisiciones o expansiones que cambiarán las reglas del juego. Una nueva directiva de la junta. Nuevas leyes y regulaciones. La introducción de un nuevo producto, tecnología de expansión de funciones o un repentino paso en falso por parte de la competencia. Estos son sólo unas de las tantas fuerzas potencialmente “disruptivas” a las que se enfrentan los negocios hoy en día, cada una de las cuales es capaz de causar un profundo impacto en una organización.

En todo el panorama, los líderes de negocios están abordando los cambios disruptivos que pueden originarse con la velocidad del rayo y están buscando formas innovadoras de utilizarlos para su provecho.

Debido a que los principales funcionarios financieros tienen una visión integral de la empresa que otros tantos no comparten, ellos ocupan un lugar en la mesa de los líderes al momento de tomar decisiones estratégicas acerca de cómo se debe abordar la disrupción. Con una economía estancada, un enfoque equilibrado pero innovador para manejar el desempeño y los riesgos resulta especialmente crítico.

Los directores financieros de las empresas líderes le dieron un enfoque altamente disciplinado al control de costos durante el período de recesión más reciente. Ahora deben dar pasos igualmente rigurosos para alinearse con el crecimiento exponencial y los planes de innovación de sus compañías, así como también con las inquietudes de gestión de riesgo de sus comités de auditoría.

La clave será encontrar formas innovadoras dentro de la función financiera para apoyar las metas de riesgo y desempeño de la organización y, en el proceso, convertir a la innovación en una disciplina cultural.

Apoyando la Innovación Organizacional

Desde la provisión de una inteligencia de negocios y análisis de información más esclarecedores, hasta la anticipación y respuesta ante las disrupciones del mercado, se espera que los directores financieros actuales actúen como estrategias en innovación de negocios, tanto como un experto financiero y un gerente de riesgo. Las investigaciones confirman que la innovación se utiliza alrededor del mundo como un estímulo para nuevas estructuras, nuevas formas de pensar y nuevas soluciones a los problemas.

En este ámbito, la búsqueda del crecimiento a su vez lleva a la inclemente innovación, de la mano con la necesidad de ser ágil al momento de utilizar soluciones innovadoras en las salas de reuniones y en la sala de ventas.

Además, el ámbito en el que operan los directores financieros cambia constantemente y es exponencialmente disruptivo. Las fluctuaciones del mercado y la turbulencia crediticia originan oportunidades y desafíos, mientras que las nuevas tecnologías, como la computación en nube, producen un cambio radical en los modelos operacionales en el creciente escrutinio de accionistas, así como también las demandas públicas de transparencia aumentan el nivel de presión en la función financiera.

Además de transformar las finanzas para cubrir necesidades a corto, mediano y largo plazo, los directores financieros deben estar acompasados con sus colegas, altos ejecutivos y, sus respectivas juntas directivas. Comprender las diversas metas de los accionistas constituye el primer paso para respaldar un equilibrio apropiado entre ellos.

Para los directores financieros, el crecimiento e innovación corporativos constituyen dos de sus desafíos más apremiantes, según lo indica una encuesta reciente, realizada a directores financieros alrededor del mundo por parte de la Junta de Conferencias. Con la finalidad de abordar dichos desafíos, los directores financieros esperan ampararse en la gestión de talentos e innovación, no sólo en productos y servicios sino más bien en procesos, modelos de negocios y diseños organizacionales.

Las fuerzas corporativas disruptivas tienen mayor incidencia que nunca. Mientras las compañías buscan métodos innovadores para usarlas en su beneficio, los directores financieros de las compañías líderes se enfocan en buscar maneras de convertir la innovación en una disciplina cultural

Las fuerzas corporativas disruptivas tienen mayor incidencia que nunca. Mientras las compañías buscan métodos innovadores para usarlas en su beneficio, los directores financieros de las compañías líderes se enfocan en buscar maneras de convertir la innovación en una disciplina cultural.

En este ámbito resultaría crítica la forma en que la organización pueda apalancar sus fundamentos básicos, a medida que prueba nuevos enfoques alineados con su estrategia general de negocios. El Director Financiero puede ayudar a mantener ese equilibrio. Por ejemplo:

- **Crecimiento Corporativo Inorgánico:** El Director Financiero y la función financiera tienen un papel esencial, cuando la organización está en la búsqueda o está respondiendo a oportunidades de fusiones y adquisiciones- desde decisiones acerca de opciones de inversión hasta la debida diligencia para la integración post fusión. A medida que los modelos de negocios evolucionan, el Director Financiero juega un rol crítico al comprender e influenciar cómo la información migrará, será controlada y administrada en una organización recientemente integrada.

- **Análisis de la Información:** Con organizaciones inundadas de datos pero con falta de buena información para la toma de decisiones, los departamentos financieros tienen grandes presiones para proporcionar análisis corporativos de alta calidad de la información que recolectan diariamente. Un estudio reciente de las organizaciones globales, llevado a cabo por KPMG International, determinó que el “manejo de la información” constituye una causa importante de la complejidad corporativa y también es el medio más popular para administrarla (84% la escogió como solución a la complejidad).

Para los directores financieros, administrar la información y proporcionar perspectivas de liderazgo son aspectos claves de la innovación estratégica, particularmente porque los análisis prospectivos (versus breves reseñas retrospectivas de información histórica) se están convirtiendo en la base de la disrupción industrial y de la toma de decisiones corporativas.

- **La Nube y Tecnologías Emergentes:** Mientras que las organizaciones consideran la migración de aspectos de su organización de tecnología de información a la nube, el rol del jefe de información debe pasar del manejo de plataformas tecnológicas a la gerencia de las relaciones con los vendedores. Con sus conocimientos de costos, procesos, recursos y controles, los directores financieros pueden contribuir con la orientación y respaldo de los esfuerzos organizacionales para elegir y aprovechar tecnologías emergentes y de la nube.

Una compañía de telecomunicaciones ya comenzó a aprovechar un software como servicio (SaaS) totalmente basado en el sistema de la nube para sus procesos de negocios. Esta arquitectura, modular y escalable, permite a las múltiples unidades de negocios de la compañía “activar” capacidades de TI, desde la gerencia de recursos del cliente hasta el comercio electrónico (e-commerce) y procesamiento administrativo de órdenes, cumplimiento y reportes financieros, de acuerdo con las necesidades o vencimiento del negocio.

Las unidades de negocios de la compañía pueden innovar sus cadenas de distribución sin necesidad de recrearlas y su función financiera debe ser igualmente innovadora para respaldar dichos esfuerzos.

Mientras los Directores Ejecutivos se enfocan en el crecimiento y en el desempeño, sus comités de auditoría se concentran generalmente en el manejo de riesgos conexos, que incluyen el cumplimiento de regulaciones cambiantes. Los miembros del Instituto del Comité de Auditoría de KPMG afirmaron que sus principales preocupaciones en el año 2011 incluyen comunicaciones/revelaciones financieras y nuevas normas de contabilidad, el cumplimiento legal y regulatorio, incertidumbres planteadas por la economía y regulaciones gubernamentales, riesgos de TI y tecnologías emergentes.

En un ámbito económico incierto, comprender cómo correr riesgos suficientes, constituirá un desafío clave.

El Director Financiero puede ayudar a abordar las inquietudes del comité de auditoría en estas áreas, incluyendo:

- **Ámbito Contable Cambiante:** Mientras los directores financieros se enfrentan con la proliferación de nuevos estándares y regulaciones en sus operaciones a nivel mundial, mantener informado al comité de auditoría acerca de las implicaciones significativas para el reporte y control financiero de la organización es un aspecto clave dentro de sus roles.

- **Políticas Públicas y Reforma Regulatoria:** Las organizaciones están recalibrando y transformando su gobernabilidad, monitoreando y operando procesos en respuesta a cambios políticos, legislativos o regulatorios a nivel mundial. El Director Financiero y la función financiera juegan un papel importante en estos procesos y en la comunicación al comité de auditoría acerca de su significación para la organización.

- **Mundo de Riesgo en Evolución:** En respuesta al ámbito regulatorio y de negocios, complejos y en evolución, las organizaciones buscan la forma de optimizar la inteligencia de riesgo y fortalecer el proceso de toma de decisiones y estrategias de negocios, conducir el desempeño corporativo a través de la convergencia de programas de riesgo y aumentar el valor de los negocios a partir de la transformación de su modelo para convertirlo así en un experto en riesgo.

El Director Financiero y la función financiera son los jugadores centrales en estos procesos y deben mantener informado al comité de auditoría acerca de sus progresos.

Preguntas sobre Innovación dirigidas a los Directores Financieros

- ¿Cuenta con la tecnología de la información, análisis y personal adecuados para abordar los negocios de hoy (desafíos diarios), los negocios a mediano plazo (implementación de programas de cambio) y los negocios de mañana (comprensión de las tendencias y la función cambiante organización/finanzas)?

- ¿El personal que se desempeña en el área de la función financiera actual será capaz de llevarlo a la siguiente etapa de mañana?

- ¿La función financiera está involucrada adecuadamente en la orientación y respaldo de la estrategia M&A y los esfuerzos de integración de la organización?

- ¿Está bien documentado acerca de los cambios en las normas contables y sus efectos potenciales sobre la organización?

- ¿Cómo se mantiene informado acerca de las principales inquietudes de su director ejecutivo y su comité de auditoría?

- ¿Su personal está entrenado y preparado para abordar la convergencia y otros aspectos del cambio regulatorio?

- ¿Cuál es su estrategia de información empresarial?

- ¿Cómo está utilizando las tecnologías de gestión de la información y los métodos para manejar su organización y sus negocios?

- ¿Está bien informado acerca de la forma en la que el funcionario encargado de la información, aborda las tecnologías emergentes y sus implicaciones para la organización?

- ¿Cómo mantiene el control de las tendencias de negocios emergentes y su influencia en su organización?

Innovación de Soporte dentro de la Función Financiera

En conclusión, los directores financieros y sus equipos necesitarán tener una visión a largo plazo de sus modelos

operativos de la función financiera, al tiempo que evitan la tendencia de preocuparse más de la cuenta acerca de las inquietudes económicas a corto plazo. Específicamente, necesitan asegurarse de que su tecnología, personal, procesos y estructuras sean las apropiadas para cubrir las crecientes necesidades de innovación de la organización.

Con la finalidad de habilitar el cambio organizacional, el Director Financiero y la función financiera necesitan evaluar lo que hacen y cómo lo hacen para certificar de qué forma esas tácticas podrían aplicarse al desarrollo de una cultura de innovación disciplinada.

Esencialmente, son ellos los que deben determinar la forma de innovar mientras se mantienen eficientes y efectivos al momento de administrar operaciones cotidianas. Cuando las organizaciones alteran sus industrias tan radicalmente como algunas lo han hecho, por ejemplo; en el negocio de los medios, específicamente a través de la transformación de sus modelos de negocios, con el fin de enfocarse en la provisión de flujos de contenidos en línea, en lugar de las copias físicas de DVD o CD, sus competidores se quedan consternados. Sin embargo, las funciones financieras en sus compañías no deberían estar en la misma posición.

Los directores financieros más efectivos mantienen múltiples líneas de visibilidad en su compañía y, entienden que lo que llevó a la organización al lugar donde hoy se posiciona, no la ayudará a llegar al sitio donde necesita estar el día de mañana.

La clave del éxito está en el establecimiento del equilibrio adecuado entre la administración del negocio de hoy y la preparación para el negocio de mañana.

Y lo que constituye el balance apropiado dependerá de la organización, la industria y la capacidad interna.

Los negocios actuales están enfocados en el mejoramiento de la función financiera como se conoce hoy. Por ejemplo, consideran la velocidad de lanzamiento al mercado, la escalabilidad y un manejo más inteligente de la cartera de clientes. Los negocios del mañana se enfocan en posicionar la función para futuras oportunidades. Entre los dos se encuentran las iniciativas de cambio necesarias para la

transición y son precisamente esas iniciativas las que llaman a la innovación. Investigaciones recientes demuestran que la habilidad para innovar —para llevar nuevos modelos de negocios, nuevas formas de pensamiento y nuevas soluciones— constituye el motor que le permitirá a las organizaciones navegar entre la complejidad y manejar el crecimiento corporativo real de siglo veintiuno. La función financiera que puede adaptarse ágilmente a la disrupción y al cambio ayudará a respaldar los esfuerzos de innovación de la organización.

Una Posición de Influencia

Muchas compañías sobrevivieron a la reciente crisis financiera en gran parte gracias a los esfuerzos y orientación de sus departamentos financieros. Hoy en día, las finanzas están bien posicionadas para guiar las iniciativas de crecimiento corporativo mientras que las compañías deben lidiar con la incertidumbre económica. Su posición es indicativa de una tendencia continua a involucrar cada vez más al equipo financiero en las actividades de toma de decisiones de los altos ejecutivos.

Pero estar bien posicionados es una cosa. Utilizar el apalancamiento de forma efectiva es otra. Sin embargo, es esta transformación la que los directores financieros y sus equipos deben seguir mientras continúan originándose cambios disruptivos. Las tácticas que aplicaron los directores financieros de posicionar a sus compañías en primer lugar durante la reciente recesión podrían ser las bases que necesiten para manejar estrategias futuras y la cultura corporativa durante la continua incertidumbre económica. Es precisamente ese tipo de innovación la que sus organizaciones esperan de ellos. Steven Hill es Subdirector de Inversiones Estratégicas para Auditoría, Impuestos y Consultoría de la firma KPMG LLP, en Dallas.