

Cómo el Liderazgo Financiero **Resulta Redituable**



Una Administración Efectiva del Gasto Mejora el Desempeño

En una economía global cada vez más competitiva, los equipos de finanzas están trabajando más fuerte que nunca. Hoy en día se espera que los CFOs impulsen el crecimiento y desempeño a largo plazo y la mayoría de ellos están involucrados en la toma de decisiones estratégicas fuera del área de finanzas. En muchas industrias, el área de finanzas debe ayudar a determinar dónde debe invertir la organización en materia de nuevas tecnologías para mantenerse un paso adelante de la transformación digital.

Sin embargo, junto con estas responsabilidades estratégicas, la optimización del capital de trabajo, el control de costos y la proyección a futuro de las necesidades de gastos están bajo la autoridad del área de finanzas. Las empresas con un rápido crecimiento, altamente rentables se distinguen por el control de sus costos. Es más probable que estas empresas utilicen tecnología que les ayuda a rastrear y analizar el gasto, incluyendo gastos de viajes y entretenimiento (T&E por sus siglas en inglés), que aquellas organizaciones con un crecimiento lento.

Estas son algunas de las conclusiones de una encuesta global realizada entre 1,500 ejecutivos de finanzas a lo largo y ancho de una amplia gama de industrias, conducido por Oxford Economics y SAP durante marzo y abril del 2017. Para explorar lo que estas empresas con un alto desempeño hacen diferente del resto del grupo, identificamos seis características que hacen a un Líder en Finanzas, incluyendo un alto

grado de efectividad en los procesos medulares de finanzas. Únicamente un selecto 11.5% de los encuestados calificaron como líderes. Sin embargo, los resultados de la encuesta muestran que estas seis prácticas incrementan el desempeño del negocio, la eficiencia y la gobernabilidad, administración del riesgo y cumplimiento (GRC por sus siglas en inglés) dentro de la organización.

Líderes en Finanzas:

1. Tienen una fuerte influencia que va más allá de su función financiera.
2. Impulsan iniciativas estratégicas de crecimiento.
3. Mejoran la eficiencia a través de la automatización.
4. Son muy efectivos en los procesos medulares de finanzas.
5. Colaboran regularmente con las unidades de negocios a lo largo y ancho de toda la empresa.
6. Trabajan muy de cerca con GRC y están bien equipados para manejar el cambio regulatorio.

Cuando la función financiera es proactiva en estas seis áreas, dicha función resulta redituable. Es dos veces más probable que los Líderes en Finanzas reporten un crecimiento en su segmento de mercado en el año anterior, que los no-Líderes. **Ellos ejercen un control significativamente mayor sobre los costos** y aprovechan al máximo las innovaciones tecnológicas, incluyendo herramientas que automatizan las tareas rutinarias para mejorar la eficiencia.

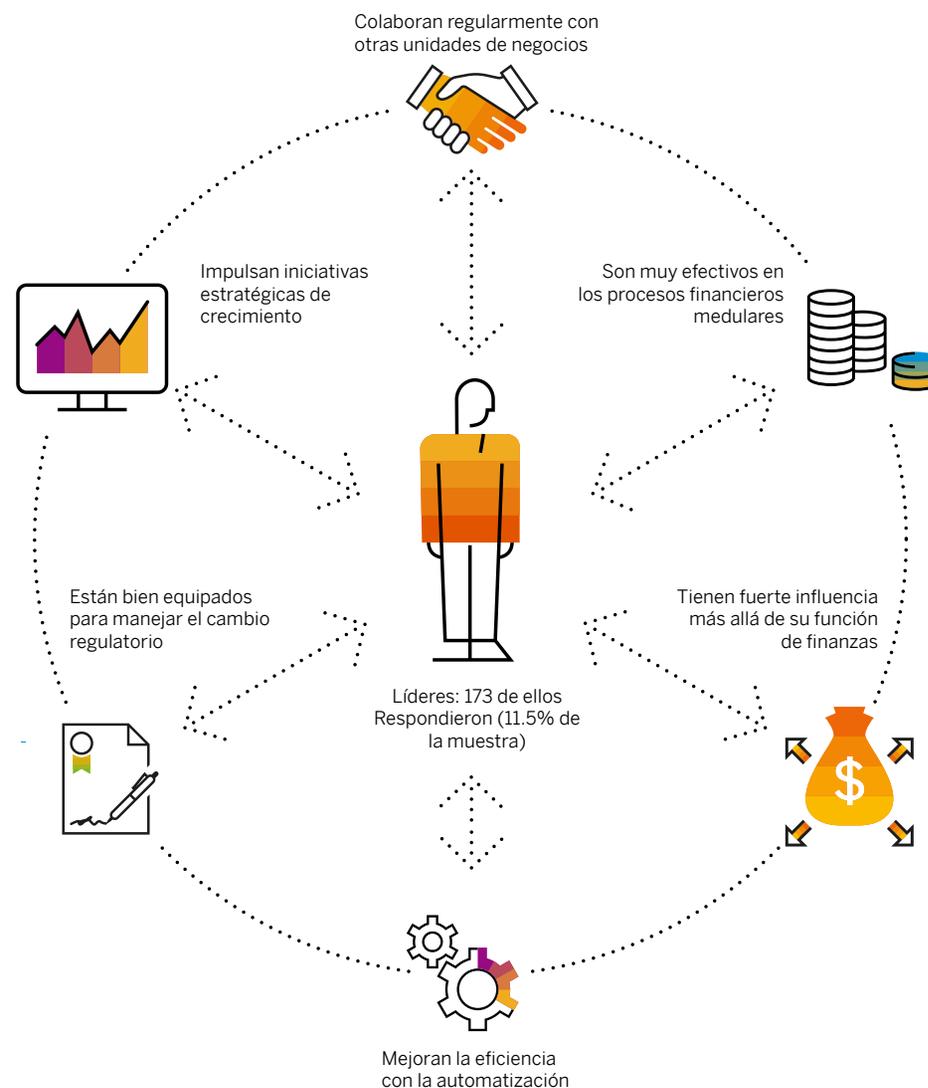


Fig. 1: Cómo los Líderes en Finanzas mejoran el desempeño

Las empresas cuyos ingresos crecen entre 5.1% y 10% tienen el doble de probabilidades de estar muy de acuerdo en que la automatización mejora la eficiencia de la función financiera, que aquellas empresas cuyo crecimiento es más lento.

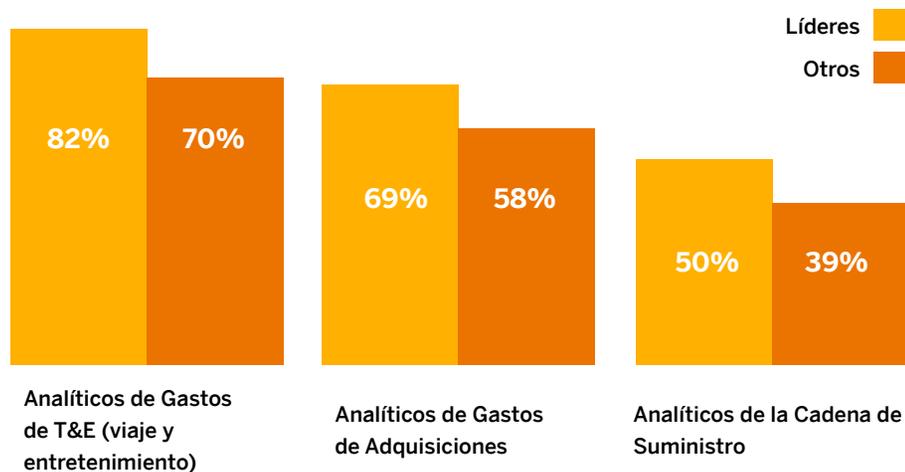
El análisis de gastos puede estimular el crecimiento.

Los resultados de nuestra encuesta sugieren que la fuerte rentabilidad y el crecimiento en ingresos está ligado a un control de costos efectivo – una piedra angular en la eficiencia organizacional. Por ejemplo, empresas con un margen de rentabilidad entre el 5.1% y el 10% durante el último año tienen el doble de probabilidades de calificarse a sí mismas como “muy efectivas” en la administración de sus gastos de T&E, que las empresas menos rentables. También es significativamente más probable que se consideren a sí mismas como “muy efectivas” en la optimización del capital de trabajo.

Los Líderes en Finanzas entienden la relación entre un desempeño financiero superior y el control de costos. Es más probable que ellos utilicen los reportes analíticos para entender las tendencias de gastos de T&E, adquisiciones y la cadena de suministro (Fig. 2) dentro de su organización, que los no-Líderes. Quizá como un resultado directo, nuestra encuesta encontró que menos de la mitad (42%) de los Líderes en Finanzas indicaron que los crecientes costos y salarios son el principal riesgo de negocios que enfrentará su organización dentro de los próximos dos años, comparado con 60% de los no-Líderes.

Fig. 2: Los Líderes Financieros ven valor en los reportes analíticos.

Por favor califique la utilidad que tiene las fuentes de los siguientes datos e información para la función financiera. Respuestas en cuanto a “Útil” y “extremadamente útil”:



Nuestras investigaciones muestran que las empresas más rentables tienen mayor probabilidad de utilizar los reportes analíticos. De acuerdo a nuestra encuesta, el 82% de las empresas con un margen de crecimiento en utilidades por arriba del 5% encontró que los reportes analíticos de gastos de T&E era muy útil o en extremo útil, en comparación con el 67% de aquellas empresas con un crecimiento en utilidades más bajo. Es más probable que las empresas con una alta rentabilidad consideren que los reportes analíticos de la cadena de suministro es de utilidad.

Fig. 3: El optimizar el capital de trabajo sigue siendo una alta prioridad.

¿Cuáles son las metas de negocios más importantes de la función financiera? Las tres principales respuestas fueron:



La ventaja de la eficiencia.

Mientras que la correlación entre un control superior en costos y el desempeño corporativo puede que no sea sorpresa para nadie, sí vale la pena recordar que conforme el mandato del CFO se expande, las actividades financieras tradicionales siguen jugando un papel preponderante en el desempeño corporativo. Los ejecutivos en finanzas están muy conscientes de ello. Entre quienes respondieron a nuestra encuesta, la optimización del capital de trabajo y el mejorar la eficiencia en toda la organización fueron considerados como dos de las tres principales metas de negocio más importantes, por debajo únicamente de la optimización en la administración del riesgo y cumplimiento (Fig. 3).

Hicimos que la eficiencia que resulta de la automatización fuera uno de los criterios del Liderazgo Financiero porque tal y como lo entienden todos los CFOs, un negocio ineficiente es como una cubeta con un hoyo al fondo por donde se escapa la productividad y las utilidades. En todos lados los ejecutivos en finanzas tratan de tapar ese hoyo, tanto en su propia función como en otras unidades del negocio. En muchas empresas la administración de gastos – ya sea T&E, adquisiciones o cadena de suministro – es el candidato ideal para ser modernizado y automatizado, ya que los reportes y el análisis deben repetirse en cada período. Además de ahorrar dinero, el mejorar la eficiencia en estas áreas puede liberar tiempo para que el equipo de finanzas se enfoque a otras tareas de mayor valor.

“La automatización brinda un mejor servicio al cliente”, dice David Craig, CEO del Commonwealth Bank of Australia. “Libera al personal de las tareas aburridas y repetitivas y el accionista se beneficia porque la organización es más eficiente.”

Los Líderes en Finanzas ven la función de finanzas como un servicio interno dentro de su organización y ellos buscan herramientas que les ayuden a brindar un servicio a todas sus distintas partes. Por ejemplo, **el 95% de los Líderes consideran que las aplicaciones basadas en la nube son críticas o muy importantes para el desempeño exitoso de la función financiera hoy en día, en comparación con 70% de los no-Líderes.** Es mucho más probable que ellos opinen lo mismo acerca de Big Data, la tecnología móvil y los reportes analíticos sobre tiempo real y predictivo, que los no-Líderes.

“La automatización libera al personal de las tareas aburridas y repetitivas, y el accionista se beneficia de ello porque la organización es más eficiente.”

David Craig, CEO, Commonwealth Bank of Australia

Fig. 4: Las aplicaciones en la Nube y Big Data ayudan a optimizar el capital de trabajo.

Por favor califique la utilidad de estas tecnologías para la función de finanzas en las siguientes áreas. Respuestas en cuanto a “en extremo útil” y “muy útil” *.



Nuestra encuesta también demostró que las aplicaciones de la Nube y Big Data pueden ser de utilidad especialmente cuando se utilizan para la administración de costos de T&E (Fig. 4). Entre quienes respondieron a la encuesta y que usan aplicaciones basadas en la nube, el 88% dijo que son en extremo útiles o muy útiles para administrar costos de T&E. Y entre aquellos que utilizan los reportes analíticos de Big Data, casi todos (91%) dijeron que les ayuda a administrar gastos de T&E. Los CFOs reconocen que las herramientas adecuadas pueden ayudarles hoy en día a administrar los costos y desenterrar nuevas eficiencias conforme analizan una cascada de datos cada vez mayor.

“La automatización en el reporte puede tratarse de eficiencia al principio, pero entonces y más importante, se trata de obtener una mejor calidad de la información”, dice Julian Whitehead, CFO de Airbus Defence and Space. El desarrollo de datos de mayor calidad nos lleva a su vez a “Una mejor discusión acerca de la propuesta de valor, es decir, como realmente impulsan valor para el negocio”, él señala.

Que hacer:

- Determine qué tan bien su equipo de finanzas analiza los desembolsos en su organización y considere si necesita mejorar el rastreo y reporte de gastos.
- Diagnostique si sus procesos de administración de gastos pudieran ser más eficientes. ¿Es posible que al automatizar tareas rutinarias su equipo tuviera más tiempo para actividades con un valor agregado?
- Apóyese en Big Data para convertir volúmenes masivos de información de gastos, que el área de finanzas recibe, en un mejor entendimiento para la toma de decisiones.
- Evalúe si los reportes analíticos pudieran ayudar al área de finanzas a anticiparse y optimizar gastos.

Puedes leer el estudio completo en www.sap.com/CFO

