



2013 ¿Cuáles son los retos del CFO?

Retos de Corporate Performance Management

Documento interno de investigación

Por Pedro San Martín, CPA, MBA

Contenido

La incertidumbre para el CFO nunca acabará	2
¿Si lee esto es porque el mundo no se acabo en 2012!	2
1. ¿Contamos con la gente adecuada?.....	3
2. ¿Cómo mejorar nuestra integración con el negocio?.....	4
3. ¿Qué tipo de modelos y procesos hay que iniciar para mejorar?.....	5
4. ¿Cuáles son los pasos de transformación?	8
5. ¿Cómo medir el grado de madurez de transformación financiera?	9
SAP Enterprise Performance Management	10
¿Qué es SAP EPM?	10
Beneficios de SAP EPM para las entidades financieras	10
Conclusión e información sobre nosotros	11
Conclusión general	11
Bintech Solutions LLC	11
Pedro San Martín	11
Contactos	12

La incertidumbre para el CFO nunca acabará

¡Si lee esto es porque el mundo no se acabo en 2012!

La incertidumbre en los mercados a la alza o a la baja debe de ser vista como una constante por el Director Financiero (CFO) y su personal a cargo. Las presiones por incrementar la rentabilidad, los requerimientos de los inversionistas por crear valor, además de los competidores mas agresivos y clientes mas demandantes han dejado de ser eventos aislados. El CFO tiene que entender todos estos elementos para realizar su trabajo día a día, de una manera eficiente para ejecutar sus operaciones y efectiva para la toma de decisiones.

Los mejores CFOs crean un punto de inflexión para reorientar sus recursos y actividades para mejorar los procesos de toma de decisiones dentro de la organización. Sin embargo los peores CFOs nunca mejoran sus procesos, o lo que es peor siempre ejecutan sus responsabilidades de manera rutinaria año tras año y de manera reactiva para atender a sus clientes, a esta etapa los expertos en transformación financiero la denominan “Etapa de Reacción y Pánico”(ver Figura 1).

Los mejores CFOs reconocen que siempre existen situaciones imprevistas, sin embargo establecen acciones para anticipar y colaborar con sus usuarios en sus requerimientos de información y soporte a la toma de decisiones (etapas 2 a 4 del proceso de madurez de la Figura 1).



Figura 1

Realizar las mismas transacciones contables, evaluar el mismo control interno, resolver las mismas dudas y observaciones de los mismos auditores externos con nuevos egresados de la universidad, así como emitir siempre la misma colección de informes financieros para los mismos usuarios y que “no pase nada” no es una opción para la forma actual de hacer negocios.

Los CFOs líderes reconocen que proveer y organizar sus recursos de manera adecuada les permite generar resultados mejor focalizados en su organización. Para esto se realizan varias preguntas, de manera anual, como las que se desarrollan a continuación para establecer sus iniciativas de mejora estratégica y operativa:

1. ¿Contamos con la gente adecuada?

La gente es el sustento para tener éxito en cualquier organización, y mucho menos se puede menospreciar en la Dirección de Finanzas. Es por esto que antes de establecer cualquier cambio o adecuación de los procesos financieros o implantar alguna tecnología, es importante contestar la pregunta ¿Contamos con a la gente adecuada?

Los planes de carrera, programas de capacitación, así como las políticas de recursos humanos son importantes para dar estructura al trabajo de las personas. Pero más importante es tener “A la gente adecuada en el autobús”, ya que habitualmente en las áreas de finanzas se define primero que hay que hacer y después quien lo hará, sin embargo los CFOs con éxito, antes de definir cualquier estrategia o cambio en el trabajo, definen a la gente con quien se la van a “rifar” para asegurar el éxito.

Para resolver esta pregunta es importante contar con las siguientes herramientas:

- **Roles y responsabilidades bien definidos** para cada integrante del equipo de finanzas, con los cuales se manejen las expectativas y competencias.
- **Planes de entrenamiento** para la ejecución de procesos, elaboración de modelos matemáticos, elaboración de informes. Además del uso y dominio de las últimas versiones de aplicaciones tecnológicas con las que cuenta la empresa.
- **Cultura y valores** en la organización que motive al equipo de finanzas para afrontar nuevos retos e ir generando una mayor importancia de la Dirección de Finanzas tanto dentro como afuera de su organización.

2. ¿Cómo mejorar nuestra integración con el negocio?

La Dirección Financiera no debe ser vista como un área aislada del negocio o una posición "Decorativa" en vez de Corporativa que este involucrada de manera proactiva en la toma de decisiones y ejecución de iniciativas. La Dirección Financiera debe ser un componente valorado en la organización por los elementos que aporta. Como se puede apreciar en la Figura 2, si las organizaciones cambian en su manera de afrontar el mercado, también lo tiene que hacer la Dirección Financiera, esto a través de la modificación de sus procesos y modelos financieros para proveer información cada vez mas focalizada y automatizada para usuarios que desean en un "clic" sus informes, y en un "ping" de BlackBerry el apoyo de los expertos financieros.

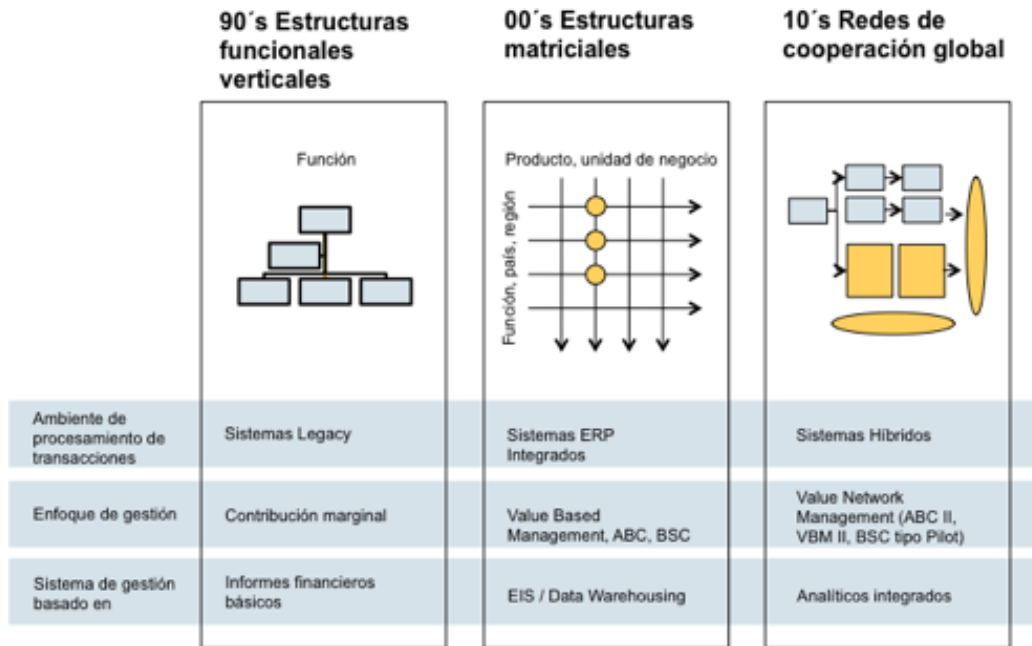


Figura 2

Pasar de una etapa de "mantener el valor del negocio" para "crear valor al negocio" por parte de la Dirección Financiera es importante evaluar el grado de madurez que tienen los elementos descritos en la Figura 3.

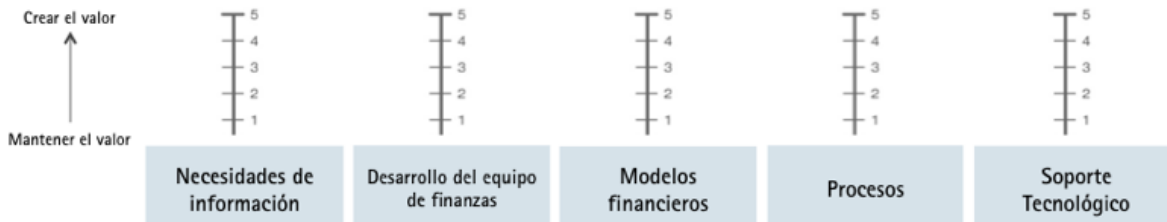


Figura 3

Mantener el valor del negocio. En este punto la Dirección Financiera opera de manera cotidiana, ofreciendo sus diversos servicios como siempre los ha hecho. En este punto lo importante es brindar los servicios acordados de manera eficiente y de acuerdo a la forma en que los usuarios están acostumbrados.

Crear valor al negocio. En este punto el Director Financiero Innovador se preocupa en cómo mejorar sus operaciones para brindar nuevos servicios que sean más efectivos para la gestión del negocio. El mayor reto para la creación de valor es la motivación del equipo de finanzas para aprender nuevos métodos de operación y cálculo de información, además de entender los rápidos avances tecnológicos.

Una recomendación genérica para establecer un plan de creación de valor puede ser el análisis a los siguientes puntos mas importantes:

Opinión de los usuarios de los servicios de la función financiera.- Identificar y entrevistar a los usuarios de los servicios de la función financiera para conocer sus necesidades de información, entendimiento de los reportes y servicios que se otorgan actualmente, así como conocer la percepción general del área.

Servicios de la función financiera.- Establecer un catálogo de servicios y reportes a ofrecer de manera general, establecer que su contenido sea práctico y flexible para evitar los famosos reportes especiales que siempre son urgentes.

Modelos matemáticos para la toma de decisiones.- Revisar la veracidad y puntos de mejora de los modelos financieros para su cálculo, seguridad y emisión de información (ej. Consolidación financiera, planeación, presupuesto, administración de costes y rentabilidad).

3. ¿Qué tipo de modelos y procesos hay que iniciar para mejorar?

De manera increíble ya en la segunda década del siglo XXI, existen muchos equipos de finanzas, incluso "Firmas de Auditores de Reconocido Prestigio" que continúan utilizando hojas de cálculo con procesos manuales. Las aplicaciones de "Business Intelligence" así como otros avances tecnológicos ya no son nada nuevo en el área de las finanzas. A partir de 2013 se irán incrementando funcionalidades "Flash Memory" que utiliza software como el ofrecido por SAP, en dispositivos como iPad, BlackBerry y otro dispositivos mucho mas sofisticados que permiten emitir informes y colaborar con sus usuarios en nuevas formas de trabajo en equipo. Antes estos cambios tecnológicos, los informes financieros deben ser mas enfocados en su contenido y nivel de detalle para diversos grupos de usuarios que son cada día mas demandantes.

Como se puede apreciar en la Figura 4 es conveniente iniciar con el mejoramiento de la calidad de datos transaccionales a través de procesos mas eficientes y utilización de aplicaciones tipo SAP ERP, como componente primario para lograr una Eficiencia Presupuestal que permita sustentar la alimentación de modelos financieros que permitan lograr una Efectividad Financiera permitiendo a

los tomadores de decisiones estar mejor alineados a las iniciativas estratégicas con información sobre el comportamiento de la rentabilidad y elaboración mas precisa de planes y pronósticos.



Figura 4

La Efectividad Financiera se centra en atender de manera particular a un mayor número de tomadores de decisiones con necesidades mas específicas. Para esto es necesario que los servicios de la Dirección Financiera sean otorgados con una capacidad de respuesta rápida, con confianza y con una mejor focalización en la utilización de los informes financieros. Un ejemplo de esto se puede apreciar en la Figura 5, donde se analizan los requerimientos para la Dirección Financiera en un entorno de atención innovador denominado "On Demand".

Finanzas desea ...	Puntos a considerar	Características
Adaptación rápida a los cambios	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo anticipado a la toma de decisiones • Flexibilidad para introducir nuevos productos/servicios • Facilitar el seguimiento del desempeño • Visibilidad a través de las diversas áreas y geografías 	Capacidad de respuesta
Velocidad en el flujo de información		
Reducir costos y eficientar el uso de capital	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción dramática de costos de operación • Reducción de costos ocultos • Cambio de base de costo fija a variable • Operaciones virtuales y off-shore 	Base de costo variable
Mejorar la calidad		
Incrementar la flexibilidad del personal		
Desarrollar capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en actividades clave para agregar valor al negocio • Apoyo para la toma de decisiones y creación de valor 	Focalización
Actuar como verdadero socio de negocios		
Proveer aseguramiento de controles y reducción de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Consistencia e integridad de los datos • Reglas para procesamiento y reporte • Integridad de las métricas de desempeño 	Confiable

Fuente: Finanzas on Demand, Pedro San Martín

Figura 5

Los informes financieros para ser útiles deben ser una misma versión de la verdad, sin embargo su utilidad para Inversores, Gobierno Corporativo y la Dirección son diferentes ya que se requieren de diferentes niveles de detalle y presentación sobre el rendimiento actual y futuro de la organización (ver Figura 6).



Figura 6

4. ¿Cuáles son los pasos de transformación?

En la Figura 7 se sugieren los pasos y preguntas genéricas para establecer un plan de cambio en los diferentes elementos que integran a la Dirección Financiera:



Figura 7

5. ¿Cómo medir el grado de madurez de transformación financiera?

El Consortium for Advanced Management – International (CAM-I) en conjunto con Hammer & Company han desarrollado una herramienta denominada Process and Enterprise Maturity Model (PEMM™) para medir el grado de madurez y establecer los requerimientos en gente, actividades y tecnología para mejorar los procesos financieros. Aquí se encuentra la versión original en inglés con la cual puede evaluar la situación actual y elaborar una iniciativa de transformación financiera:

How Mature Are Your PROCESSES?

You can evaluate the maturity of a business process and determine how to improve its performance by using this table. Decide how the statements defining the strength levels, from P-1 to P-4, for each enabler apply to the process that you are assessing. If a statement is largely true (at least 80% correct), mark the box with a 'G' to indicate the color green; if it is somewhat true (between 20% and 80% correct), mark the box with a 'Y' to indicate the color yellow; and if it is largely untrue (less than 20% correct), mark the box with an 'R' to indicate the color red.



		P-1	P-2	P-3	P-4	P-1	P-2	P-3	P-4
Design	Purpose	The process has not been designed on an end-to-end basis. Functional managers use the legacy design primarily as a context for functional performance improvement.	The process has been redesigned from end-to-end in order to optimize its performance.	The process has been designed to fit with other enterprise processes and with the enterprise's IT systems in order to optimize the enterprise's performance.	The process has been designed to fit with customer and supplier processes in order to optimize interenterprise performance.				
	Context	The process's inputs, outputs, suppliers, and customers have been identified.	The needs of the process's customers are known and agreed upon.	The process owner and the owners of the other processes with which the process interfaces have established mutual performance expectations.	The process owner and the owners of customer and supplier processes with which the process interfaces have established mutual performance expectations.				
	Documentation	The documentation of the process is primarily functional, but it identifies the interconnections among the organizations involved in executing the process.	There is end-to-end documentation of the process design.	The process documentation describes the process's interfaces with, and expectations of, other processes and links to process to the enterprise's system and data architecture.	An electronic representation of the process design supports its performance and management and allows analysis of environmental changes and process reconfigurations.				
Performers	Knowledge	Performers can name the process they execute and identify the key metrics of its performance.	Performers can describe the process's overall flow, how their work affects customers, other employees in the process, and the process's performance; and the required and actual performance levels.	Performers are familiar both with fundamental business concepts and with the drivers of enterprise performance and can describe how their work affects other processes and the enterprise's performance.	Performers are familiar with the enterprise's industry and its trends and can describe how their work affects interenterprise performance.				
	Skills	Performers are skilled in problem solving and process improvement techniques.	Performers are skilled in teamwork and self-management.	Performers are skilled at business decision making.	Performers are skilled at change management and change implementation.				
	Behavior	Performers have some allegiance to the process, but owe primary allegiance to their functions.	Performers try to follow the process design, perform it correctly, and work in ways that will enable other people who execute the process to do their work effectively.	Performers strive to ensure that the process delivers the results needed to achieve the enterprise's goals.	Performers look for signs that the process should change, and they propose improvements to the process.				
Owner	Identity	The process owner is an individual or a group informally charged with improving the process.	Enterprise leadership has created an official process owner role and has filled the position with a senior manager who has clout and credibility.	The process comes first for the owner in terms of time allocation, mind share, and personal goals.	The process owner is a member of the enterprise's senior-most decision-making body.				
	Activities	The process owner identifies and documents the process, communicates it to all the performers, and sponsors small-scale change projects.	The process owner articulates the process's performance goals and a vision of its future; sponsors redesign and improvement efforts; plans their implementation; and ensures compliance with the process design.	The process owner works with other process owners to integrate processes to achieve the enterprise's goals.	The process owner develops a rolling strategic plan for the process, participates in enterprise-level strategic planning, and collaborates with his or her counterparts working for customers and suppliers to sponsor interenterprise process redesign initiatives.				
	Authority	The process owner lobbies for the process but can only encourage functional managers to make changes.	The process owner can convene a process redesign team and implement the new design and has some control over the technology budget for the process.	The process owner controls the IT systems that support the process and any projects that change the process and has some influence over personnel assignments and evaluations as well as the process's budget.	The process controls the process's budget and exerts strong influence over personnel assignments and evaluations.				
Infrastructure	Information Systems	Fragmented legacy IT systems support the process.	An IT system constructed from functional components supports the process.	An integrated IT system, designed with the process in mind and adhering to enterprise standards, supports the process.	An IT system with a modular architecture that adheres to industry standards for interenterprise communication supports the process.				
	Human Resource Systems	Functional managers reward the attainment of functional excellence and the resolution of functional problems in a process context.	The process's design drives role definitions, job descriptions, and competency profiles. Job training is based on process documentation.	Hiring, development, reward, and recognition systems emphasize the process's needs and results and balance them against the enterprise's needs.	Hiring, development, reward, and recognition systems reinforce the importance of intra- and interenterprise collaboration, personal learning, and organizational change.				
Metrics	Definition	The process has some basic cost and quality metrics.	The process has end-to-end process metrics derived from customer requirements.	The process's metrics as well as cross-process metrics have been derived from the enterprise's strategic goals.	The process's metrics have been derived from interenterprise goals.				
	Uses	Managers see the process's metrics to track its performance, identify root causes of faulty performance, and drive functional improvements.	Managers use the process's metrics to compare its performance to benchmarks, best-in-class performance, and customer needs and to set performance targets.	Managers present the metrics to process performers for awareness and motivation. They use dashboards based on the metrics for day-to-day management of the process.	Managers regularly review and refresh the process's metrics and targets and use them in strategic planning.				

SAP Enterprise Performance Management

¿Qué es SAP EPM?

Para muchas personas SAP Enterprise Performance Management (EPM) es una aplicación relativamente nueva en el portafolio de SAP. Sin embargo sus aplicaciones provienen de adquisiciones del mercado, como Armstrong Laing Group (ALG Software), de la que Bintech formaba parte, las cuales tienen mas de 20 años de experiencia.

SAP EPM son una serie de aplicaciones que trabajan entre si para modernizar la Oficina del Director Financiero en los procesos de:

- *Rentabilidad y Gestión Estratégica de Costes.*
- *Planificación, Presupuesto y Pronósticos.*
- *Consolidación y Análisis Financiero.*
- *Notas a los Estados Financieros.*
- *Gestión de Iniciativas Estratégicas y de Riesgo.*

Beneficios de SAP EPM para las entidades financieras

SAP EPM permite que los procesos de administración del desempeño empresarial puedan ser automatizados para emitir informes para dar seguimiento a estos cinco temas relevantes para la industria financiera:

- *Simplificar la ejecución de la estrategia y planificación de las operaciones financieras.*
- *Mejorar la exactitud para predecir con agilidad escenarios de operación en el futuro*
- *Simplificar la participación de los empleados para la toma de decisiones y crear valor*
- *Presentar informes más rápida y más confiable para su análisis*
- *Maximizar la rentabilidad y optimizar la base de coste*

Conclusión e información sobre nosotros

Conclusión general

Los Grupos Financieros necesitan contar una mejor información financiera para medir la rentabilidad en sus diversas dimensiones. El mal rendimiento se paga, por lo que es tarea de los Directores Financieros cuestionar y mejorar sus procesos de Rentabilidad y Gestión Estratégica de Costes. Sin embargo para realizar estas mejoras es necesario un planteamiento que involucre las necesidades de información, procesos, y soporte tecnológico, así como el aspecto mas importante, que es, contar con el apoyo de la gente para que desarrolle sus conocimientos y habilidades para lograr los resultados.

Bintech Solutions LLC

Bintech es el líder en Innovación Financiera, por muchos conocedores en la industria somos considerados como una autoridad en métodos y herramientas para afrontar los retos tecnológicos del Director Financiero para incrementar el valor de sus organizaciones. Con mas de 20 años de experiencia en el mercado Iberoamericano y operaciones en Colombia, Costa Rica, España, Honduras, México, Panamá, Perú y Texas (USA). Hemos desarrollado herramientas, conocimientos y entregado resultados con éxito en modelos avanzados de Rentabilidad y Gestión Estratégica de Costes, Gestión de Iniciativas Estratégicas, Planeación, Presupuesto y Pronóstico. Así como modelos de Consolidación Financiera y Riesgos Financieros.

Creemos que para hacer cambios sustentables en el tiempo la transformación de los procesos y modelos financieros no es posible sin la aplicación de tecnologías avanzadas como las ofrecidas por nuestro socio SAP. Además de un desarrollo de habilidades y conocimientos del personal de nuestros clientes para ejercer un estilo de trabajo diferenciado en el mercado.

Pedro San Martín

Pedro San Martín, es Contador Público y Maestro en Administración de Empresas. Actualmente es Socio Director de Bintech para sus operaciones en países de habla española. Ha participado como miembro activo en organizaciones de reconocido prestigio como Consortium for Advanced Management – International (CAM-I), Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas y Beyond Budgeting Northamerica. Coautor del libro Closed Loop con el método de Planificación basada en Resultados. Profesor de Contabilidad Directiva del ITAM. Ha sido relacionado con las firmas Arthur Andersen, Deloitte, PwC y Armstrong Laing Group (hoy SAP AG). Con mas de 20 años de experiencia ha colaborado con clientes de reconocido prestigio como: American Express, Bank of America, Banco Santander, Banorte-Generali, BCSC, Boeing, BMW, Caja Madrid, Chrysler, Citibank, Coca Cola, Ecopetrol, Generali, Kraft, KPMG, Financiera Independencia, ICA, Peñoles, Pemex, Sociedad Hipotecaria Federal, TV Azteca, Walt-Mart, Volkswagen, YPF Repsol entre otros.

El autor puede ser contactado en psanmartin@bintech.us

Contactos



PEDRO SAN MARTIN
Managing Partner

Bintech Solutions LLC
One Riverway, Suite 1700
Houston, TX 77056
USA
Tel. +1 713 300 3784
Fax. +1 713 622 1937
Mobile. +1 281 730 4932
psanmartin@bintech.us
www.bintech.us



ALEJANDRO FERREIRA
Managing Partner

Bintech Solutions LLC
One Riverway, Suite 1700
Houston, TX 77056
USA
Tel. +1 713 300 3784
Fax. +1 713 622 1937
Mobile. +1 832 387 2086
aferreira@bintech.us
www.bintech.us



JAIRO SOLANO
Partner

Bintech Costa Rica , SL
Centro Colón 2do. Piso
Abacus Institute
Paseo Colón, San José
Costa Rica
Tel. +506 2222 1446
Fax. +506 2222 1446
Mobile. +506 8873 9191
jsolano@bintech.us
www.bintech.us



JORGE VALENCIA
Associate Sales Executive

Bintech México, SA de CV
Paseo de la Reforma No. 350
México DF CP 06600
Tel. +52 (229) 202-7111
Fax. +52 (229) 202-7111
Mobile. +52 55 3623 1958
jvalencia@bintech.us
www.bintech.us



FERNANDO SÁNCHEZ
Sales Executive Director

Bintech Colombia SAS
Calle 113# 7-21
Torre A Oficina 1101
Bogotá, Colombia
Tel. +57 658 5829
Mobile. +57 311 242 4750
fsanchez@bintech.us
www.bintech.us



VICTOR HUGO ARCE D.
Sales Director

Actualisap Consultores
Jorge Basadre 592, Of 501
Torre Azul, San Isidro
Lima, Perú
Tel. +511 441 5161 Axx. 952
Mobile. +511 9891 21465
vharce@actualisap.com
www.bintech.us

Copyright ©2012 Bintech Solutions LLC. All Rights Reserved.
Other names and brands may be claimed as the property of others. Information regarding
third party products is provided solely for educational purposes.
Bintech Solutions LLC is not responsible for the performance or support of third party
products and does not make any representations or warranties whatsoever regarding
quality, reliability, functionality, or compatibility of these devices or products.

Bintech Solutions LLC logos, and trademarks or registered trademarks of Bintech or its
subsidiaries in the United States and other countries.
Copyright ©2012 Bintech Solutions LLC and/or Binary Technologies Iberia, SL All Rights
Reserved.

