

Ejecutivos de Finanzas sobre el valor que representa invertir en tecnología para las empresas medianas

Reporte preparado por CFO Research Services en colaboración
con IBM, proveedor de las soluciones IBM Cognos Business
Analytics

Ejecutivos de Finanzas sobre el valor que representa invertir en tecnología para las empresas medianas

Reporte preparado por CFO Research Services en colaboración
con IBM, proveedor de las soluciones IBM Cognos Business
Analytics

Contents

Resumen del informe	2
El cambio de rumbo, del control de gastos a la administración del desempeño	3
Invertir para cerrar la brecha tecnológica	8
Adoptar una planeación y una presupuestación flexibles	10
Superar los obstáculos para un mejor uso de la tecnología	12
Poner las piezas en su lugar para la transformación	14
La perspectiva del patrocinador	16

Sobre este reporte

CFO Research Services revisó investigaciones realizadas durante los dos últimos años acerca de la inversión en tecnología, y comparó los resultados de las empresas medianas con los de las empresas más grandes. Esta investigación abarcó múltiples entrevistas electrónicas con ejecutivos de finanzas senior. El rango de las compañías representadas en la encuesta va desde las organizaciones medianas más pequeñas (con ingresos de entre \$100 y \$500 millones) hasta empresas muy grandes (con ingresos de más de 5 mil millones). Las encuestas abarcaron un amplio espectro de industrias y se realizaron, principalmente, en los Estados Unidos, aunque algunas encuestas también incluyen respuestas de empresas de Europa o de la región Asia-Pacífico.

Después de la revisión de las investigaciones, CFO Research realizó también entrevistas adicionales para comprender mejor cuáles son las preocupaciones actuales de los ejecutivos de finanzas de las empresas medianas. Las siguientes compañías participaron en el programa de entrevistas:

- Argos Risk
- Durst Phototechnik AG
- Empower RF Systems
- Fulton Financial Corp.
- Great Western Bank
- Mueller Inc.
- Neighborhood Health Plan
- Old National Bank

“Para nosotros, la tecnología es lo que nos va a dar el mejor y más confiable retorno de la inversión, comparada con cualquier otra cosa,” dijo el ejecutivo de finanzas de una empresa de manufactura.

Resumen del informe

En enero del 2011, CFO Research Services (CRS) realizó una revisión meticulosa de sus investigaciones anteriores de los últimos dos años, para ofrecer una perspectiva financiera sobre los retos que las empresas medianas enfrentan para implementar y usar tecnología que apoye la analítica de negocios y las estrategias de crecimiento. Segmentamos los datos previamente recolectados entre empresas medianas (ingresos entre \$100 y \$1000 millones) y las empresas más grandes (ingresos mayores a mil millones)¹ y comparamos las respuestas de los dos segmentos. Con base en los resultados de la revisión, realizamos una serie de entrevistas con ejecutivos de finanzas de empresas medianas provenientes de las industrias de la salud, servicios financieros y manufactura.

Nuestro programa de investigación arrojó los primeros resultados preliminares:

- La recesión provocó que las empresas medianas se enfocaran aún más en el efectivo, la rentabilidad, los procesos y los riesgos. A medida que las economías empiezan a recuperarse, la atención de los ejecutivos de finanzas de muchas de estas compañías ahora está pasando de un estricto control de gastos a la activa administración del desempeño. Muchos ejecutivos de finanzas de empresas medianas están buscando cómo preparar a sus compañías para nuevas oportunidades de crecimiento durante la lenta recuperación económica y en mercados más competitivos.
- Los ejecutivos de finanzas reconocen ampliamente el valor de invertir en tecnología para apoyar a los directivos a llevar a sus compañías y a sus unidades de negocios hacia adelante. Como dijo un ejecutivo de finanzas de una empresa manufacturera mediana: “Para nosotros, la tecnología es lo que nos va a dar el mejor y más confiable retorno de la inversión, comparada con cualquier otra cosa.”
- Los ejecutivos de finanzas de las empresas medianas esperan que sus compañías inviertan más en recursos informáticos para mejorar las capacidades y apoyar aún más el análisis y la toma de decisiones. Están buscando cómo hacer mejoras generalizadas, incluyendo manejo de riesgos, monitoreo del desempeño, planeación, presupuestación y previsiones.

¹Debido a esquemas de segmentación diferentes usados para la captura de datos en los diferentes proyectos, en algunos de ellos no hay segmento de \$100-\$1000M. Por esa razón, a veces usamos segmentos de \$250-\$1000M o de \$500-\$1000M. El esquema de segmentación se identifica a lo largo de este reporte.

- Pero, las empresas medianas particularmente, deben enfrentar una “brecha tecnológica” a medida que revisan sus necesidades y capacidades de información. Es probable que estas empresas sigan dependiendo de sus procesos manuales y de hojas de cálculo para cubrir sus necesidades de manejo de información.

- Los ejecutivos de finanzas pueden estar más involucrados en elaborar un caso de negocios a favor de una inversión en TI para apoyar que sus compañías persigan oportunidades de crecimiento. Un ejecutivo de finanzas de un banco comentó en su entrevista: “Hoy, más que nunca, los de finanzas nos hemos convertidos en consejeros confiables sobre negocios para los directivos”

- Algunos de los retos más grandes que enfrentan las empresas giran en torno a la resistencia organizativa al cambio y a la falta de una estrategia de TI o de una visión compartida sobre el papel de la tecnología. Los entrevistados dicen que finanzas necesita trabajar de cerca con los directivos, los usuarios finales y con Sistemas para educar a toda la compañía acerca de los usos y capacidades de las nuevas tecnologías. Otros comentan la importancia de romper las barreras funcionales y técnicas para que los recursos de TI se consideren junto con los requerimientos del negocio.

- Algunos entrevistados subrayan la importancia de trabajar con los socios tecnológicos adecuados para facilitar la implementación de nuevas aplicaciones o de sistemas y la transferencia de conocimiento a la comunidad de usuarios de la empresa.

- Al final, los entrevistados comentan que el valor de las capacidades informáticas avanzadas se auto perpetúa. El CFO de una empresa de manufactura dijo: “Implementar una solución BI [inteligencia de negocios] llevará tiempo, pero en mi experiencia, cuando se le ofrece a la gente fácil acceso a un poco de información, empiezan a pedir más—lo que hace que aprovechen la información para tomar mejores decisiones.”

La atención de los ejecutivos de finanzas de empresas medianas, está pasando de un enfoque en el control de gastos, para sobrevivir, a la administración del desempeño orientado en resultados.

El cambio de rumbo, del control de gastos a la administración del desempeño

Buenas noticias: Los ejecutivos de finanzas de EEUU están más optimistas respecto a cómo ven la economía para el 2011, aumentando sus expectativas de crecimiento continuo en gasto de capital, ganancias y empleo. En la edición de finales del 2010 de la encuesta de Perspectivas Globales de Negocios de la revista CFO de la Duke University, la mitad de los ejecutivos de finanzas dijeron que su optimismo había aumentado desde el cuatrimestre anterior, y que se esperaba un aumento en las ganancias de cerca del 20% en los EEUU en el siguiente año.

A pesar de preocupaciones continuas sobre el sector de los consumidores y de la presión sobre los precios, los ejecutivos de finanzas indicaron que sus empresas están aumentando sus presupuestos a consecuencia de esta nueva perspectiva. De acuerdo con la última encuesta de Duke/CFO Magazine, los ejecutivos de finanzas de los EEUU esperan aumentar su gasto de capital en 9% en 2011; su inversión en investigación y desarrollo, un 4%; y, en publicidad, un 2%. La mitad de las empresas estadounidenses dijeron que empezarán a gastar el efectivo acumulado: dos terceras partes van a usar ese dinero para aumentar su gasto de capital; la tercera parte restante dijo que lo destinará a adquisiciones.

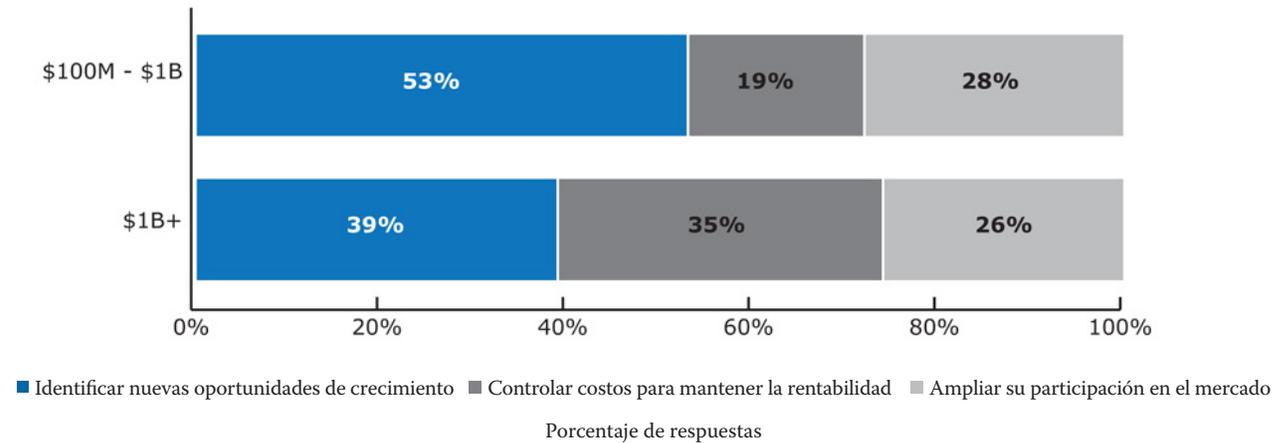
En medio de este ambiente, la atención de los ejecutivos de finanzas de las empresas medianas, están pasando del control de gastos enfocado en la supervivencia a una administración del desempeño orientado a resultados— mucho más que sus contrapartes en empresas más grandes, según revela una revisión de otras encuestas entre ejecutivos de finanzas realizadas por CFO Research Services en los últimos dos años. En una encuesta, el 60% de los ejecutivos de finanzas de empresas medianas (con ingresos de entre \$100 y \$1,000 millones) pensaban que era probable que sus compañías encontrarán nuevas oportunidades de crecimiento, comparado con el último período de expansión económica. Estos ejecutivos están cambiando su manera de pensar y sus estrategias administrativas, pasando de la simple supervivencia a la preparación para el crecimiento renovado de sus compañías en una recuperación económica que se anticipa, aunque se retrasa.

En otra encuesta, algo más de la mitad de los entrevistados provenientes de empresas medianas, comentó que sus compañías, principalmente, buscarían nuevas oportunidades de crecimiento. Por el contrario, los entrevistados provenientes de empresas más grandes (con ingresos de más de mil millones) comentaron, en una proporción de dos a uno respecto a los de las empresas

² La encuesta de Duke University/CFO Magazine, agregó las respuestas de 848 ejecutivos de finanzas provenientes de una amplia gama de compañías, respecto a sus expectativas para la economía. La investigación ha sido realizada durante 59 trimestres consecutivos, lo que la hace una de las más grandes y largas de su tipo en el mundo

Figura 1. Las empresas medianas parecen dispuestas a cambiar su atención hacia la persecución de oportunidades de crecimiento.

Durante los próximos dos años, mi compañía buscará principalmente...



medianas, que el control de gastos seguiría siendo su prioridad a raíz de la baja económica. (Ver Figura 1.) Para medir las implicaciones de esta diferencia en la perspectiva sobre la inversión en tecnología de las empresas medianas, revisamos varias encuestas realizadas durante los últimos dos años y entrevistamos a ejecutivos de finanzas senior de varias compañías de la industria manufacturera, de servicios bancarios y del cuidado de la salud.

Nuestra investigación muestra pocos indicios de que la necesidad de mayor y mejor información para la toma de decisiones haya disminuido a medida que la economía empieza a dar la vuelta lentamente. Por el contrario, está creciendo a medida que las empresas medianas, particularmente, empiezan a pensar en cómo adaptarse a un escenario económico y competitivo diferente. Descubrimos que es probable que, por lo menos, una parte del gasto anticipado en capital, según revela la encuesta Duke/CFO Magazine, sea destinado a mejorar la capacidad informática de las empresas medianas.

Al mismo tiempo, no queda claro si la recesión ha causado cambios duraderos en los mercados y en los negocios, y en nuestra investigación, los ejecutivos de finanzas se mantuvieron cautelosos, aunque más positivos, en sus perspectivas. Mark Lack, el director de planeación y de análisis financiero de la empresa tejana de manufactura Mueller Inc., comenta, “Ha habido un ajuste en nuestra industria, y las cosas no van a volver a ser lo que eran pronto.”

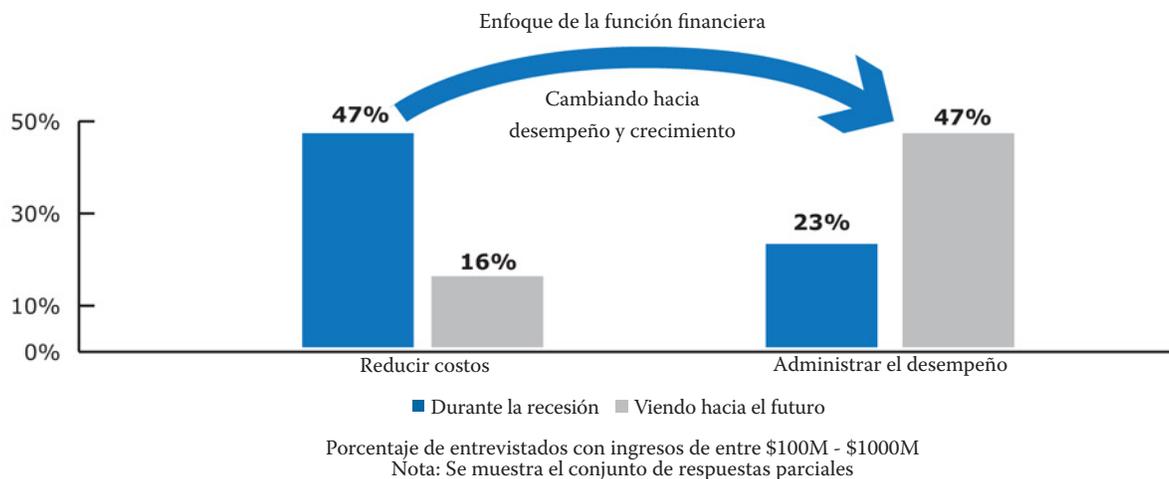
Tanto en las encuestas que revisamos como en nuestras entrevistas, encontramos que hacer un mejor uso de la tecnología, frecuentemente, es una prioridad para muchos ejecutivos de finanzas. Varios de los entrevistados señalaron que sus compañías seguían comprometidas con invertir en mejoras tecnológicas como una forma de aumentar su habilidad de lidiar con los tiempos difíciles.

Por ejemplo, Mueller tiene un modelo único de negocios en el que comercializa productos de acero para la construcción directamente a los usuarios de esos productos, casi siempre, evitando el segmento de los contratistas. Así, piensa el Sr. Lack, Mueller mide más directamente el pulso del consumidor. Comenta: “Nuestro Presidente siempre ha dicho que hay muy pocas cosas que puedes elegir en los negocios, y una de esas cosas es quién es tu cliente. Somos una compañía orientada a satisfacer los requerimientos del cliente. Para Mueller, cada decisión que se toma está basada en cómo va a beneficiar al cliente. Así que, cuando aprovechamos la tecnología, es porque vemos algún valor para el cliente.”

De hecho, la crisis económica ayudó a señalar claramente la importancia de tener más información, de que esa información sea más frecuente y más detallada. La caída de la economía aumentó la urgencia con la que los directivos exigían información—en una encuesta de CFO Research, el 70% de los que contestaron provenientes de empresas medianas, dijeron que la incertidumbre económica durante la caída incrementó la frecuencia con la que revisaban y ajustaban las medidas de rentabilidad. Casi una cuarta parte (23%) de los ejecutivos de finanzas de empresas medianas reportaron que estaban revisando su rentabilidad “con mucha mayor frecuencia.”

El Sr. Lack comentó acerca de la gran importancia de tener la capacidad de manejar la información de manera efectiva: “Lo que solía ser un lujo, ahora es una necesidad. En los buenos tiempos, las cosas marchan bien. Pero, cuando los tiempos son malos, empiezas a buscar cualquier información que puedas encontrar. Y, eso nos ayudó a sortear la recesión y seguir siendo rentables en esos momentos—no a los niveles que teníamos antes, pero aún así a ser rentables mientras que el resto de nuestra industria recibía grandes golpes.”

Figure 2. Las empresas medianas están dirigiendo su atención a la administración del desempeño, en lugar de dirigirla hacia el control de gastos.



Nuestra investigación indica que, a medida que la economía comience a mejorar, es probable que la atención de las empresas medianas cambie de estar enfocada en el control de gastos a centrarse en la administración del desempeño, en anticipación tanto de mayores oportunidades de crecimiento como de una mayor competencia. En una encuesta de CFO Research, casi la mitad de los ejecutivos de finanzas de empresas medianas dijeron que su principal objetivo durante la caída de la economía fue la reducción de costos. (Ver Figura 2.) Y, en una encuesta diferente realizada durante la recesión, el 60% de quienes contestaron provenientes de empresas medianas, dijeron que el bajo desempeño provocaba que tuvieran que hacer cambios sustantivos en sus planes financieros y operativos. Ahora, a medida que los mercados empiezan a moverse lentamente hacia una recuperación, casi la mitad de los ejecutivos de finanzas de empresas medianas señalan que esperan enfocarse principalmente en el desempeño, en lugar de en los costos.

Los ejecutivos de finanzas admiten que para tener éxito en esta "nueva realidad" van a depender de igual manera, si no aún más, de la capacidad de sus empresas de recolectar datos eficientemente y usar esa información de manera efectiva. "Ahora que vamos hacia la recuperación," comenta el Sr. Lack, "no ha menguado nuestro deseo por tener datos. Siempre hay más preguntas y nuevas formas de presentar la información que necesitamos para guiar a la organización en la dirección que queremos seguir."

Craig Berkeley, director de presupuestos y proyecciones del Old National Bank, comenta que, como Mueller, su banco hizo inversiones sustanciales para mejorar sus sistemas informáticos durante la caída de la economía. Ahora, dice, será crítico continuar con esa inercia: "Constantemente estamos ajustando y mejorando nuestra información y haciendo más con los recursos que tenemos; estamos sacando mayor provecho de nuestras inversiones.

Vamos a seguir invirtiendo el tiempo de la gente y nuestros recursos para mejorar la información que tenemos porque no creo que los bancos vayamos a regresar a la manera tradicional de hacer negocios. Va a ser más competitiva. Va a haber necesidad de contar con información que sea más rápida, mejor y más valiosa. Así que es más importante que nunca que sigamos llevando al banco por ese camino."

En otras compañías, el enfoque renovado en la administración del desempeño pone al descubierto las nuevas brechas de información que son la próxima prioridad para los ejecutivos financieros. Por ejemplo, en la industria de servicios financieros, la crisis económica sirvió para señalar la necesidad de un manejo y análisis de riesgos más detallado. Charles Nugent, Vice Presidente ejecutivo senior y CFO de Fulton Financial Corp., dice: "Aún cuando la economía cayó y afectó nuestros ingresos, junto con los de todo el mundo, invertimos en tecnología. Desde la caída, ciertamente podemos determinar los riesgos mucho mejor que en el pasado. Pero, ahora necesitamos información aún más detallada sobre los riesgos de nuestro portafolio de préstamos" Kevin Roadnight, el CFO de Great Western Bank, hace un comentario similar: "Igual que lo han hecho muchas instituciones," dice, "hemos endurecido nuestros criterios de suscripción, y exigimos mucha más información de parte de nuestros potenciales prestatarios."

Pero, el Sr. Roadnight no se queda ahí. Al igual que otros ejecutivos que entrevistamos, es de la opinión de que hay una necesidad de mejorar y desarrollar de manera continua las capacidades informáticas de su compañía: "la capacidad de dirigir el negocio principal, requiere un cierto nivel de información. Para llevar el negocio al siguiente nivel, se necesita mucha más información. Estamos invirtiendo una cantidad importante de dinero y creamos un equipo especial para que

desarrolle una plataforma de inteligencia de negocios, para poder comprender, realmente, nuestros segmentos de clientes, la rentabilidad de nuestros clientes, y poder desmenuzar la rentabilidad de la línea de negocios, así como la rentabilidad regional y la rentabilidad [demográfica].”

Al igual que Mueller, Great Western ve su inversión en tecnología como algo crítico para mantener su enfoque en el cliente. El Sr. Mr. Roadnight continúa: “Pienso que lo más importante es asegurarnos de responder a las necesidades de nuestros clientes, lo que va más allá de sólo tener la capacidad de generar los productos adecuados. Las exigencias de nuestros clientes van a cambiar significativamente. Hemos visto cambios en el comportamiento de los clientes y esperamos que esa situación continúe, por eso, poder tener una plataforma que nos apoye realmente es una prioridad. Ésa es una inversión que sabemos muy bien que debemos hacer para poder competir.”

El Sr. Nugent de Fulton Financial coincide con la importancia de buscar continuamente mejorar las capacidades informáticas: “Pienso que tenemos mucha información sobre nuestros clientes en este momento, pero, constantemente, estamos buscando más información a medida que avanzamos. Siempre queremos saber más sobre las casas y cómo tratan con nosotros, qué cuentas tienen y su rentabilidad.” El Sr. Nugent espera que su compañía siga invirtiendo “más y más tiempo, dinero y atención en nuestra tecnología y sistemas. No sólo para obtener información, sino para ser más eficientes y más competitivos.”

La conclusión del Sr. Nugent es: “La tecnología es el gran nivelador”— que permite a los bancos más pequeños y medianos, por ejemplo, ser más competitivos frente a organizaciones más grandes y buscar agresivamente su crecimiento. En otros casos, los avances de la tecnología pueden incluso originar cambios dramáticos en el modelo de negocios y en la propuesta de valor de una compañía. Por ejemplo, en la división de Norteamérica de Durst Phototechnik AG, el Dr. Tim Saur, Vice Presidente de Finanzas y Operaciones, prevé que en un futuro no muy distante, los avances de las tecnologías de monitoreo transformarán la manera en que este fabricante de equipo de impresión estructura sus contratos de servicios, así como su fuerza de trabajo. (Ver la columna de la derecha, “Cambiando el modelo de negocios mediante la automatización”)

Cualquiera que sea el camino que usted elija, comenta el Sr. Berkeley de Old National, al final del día, “usted tiene que hacer las cosas mejor que todos los demás con los limitados recursos que posea, por eso, darle a los líderes principales la mejor información que puedan tener para que tomen las decisiones, le dará una ventaja que va a necesitar para tener éxito.” O, como dice el Sr. Lack: “La tecnología nos va a dar el mejor y más confiable retorno sobre los dólares que invirtamos, comparado con cualquier otra cosa.”

Cambiando el modelo de negocios mediante la automatización

En algunos casos, los avances de la tecnología pueden llevar a una compañía a cambiar su modelo de negocios básico y su propuesta de valor. Durst Phototechnik AG es un fabricante de equipo de impresión de gran formato para la industria y el comercio minorista. Una compañía de “empresa a empresa” que vende y compra el equipo usado para producir la señalización de gran tamaño que se puede encontrar en un centro comercial o en las tiendas elegantes de Manhattan, por ejemplo.

Al igual que con muchos fabricantes de equipo, los contratos de servicio son una parte importante del negocio, de acuerdo con el Dr. Tim Saur, Vice Presidente de Finanzas y Operaciones de la división Norteamérica de Durst. El Sr. Saur funge de hecho como CFO, COO y CEO, en una organización inusualmente horizontal que opera con gran autonomía de su matriz europea.

Como explica el Sr. Saur: “Realmente, somos una compañía orientada al servicio, y paso mucho tiempo ocupándome del negocio del servicio. Es importante porque, si uno no tiene un buen servicio, no va a vender impresoras.” Por esa razón, dice el Sr. Saur, “siempre estamos buscando lo mejor.”

El Sr. Saur explica las implicaciones del uso de la tecnología en su visión del servicio en su negocio:

“Durante la recesión, escuché a muchas compañías hablar de reducir costos y de recortar a los empleados de servicio. En Durst, creemos que es un error, y no tomamos ese camino. Nos enfocamos de manera diferente y nos preguntamos qué tecnología podíamos usar para llevar la información de nuestras impresoras a la gente más capaz de la compañía en el menor tiempo posible. Usamos mucho monitoreo remoto y recibimos los datos desde la entidad de servicio. Eso afecta la cantidad de tiempo que pasamos en el sitio, los viáticos, costos de garantías, y cosas así. Necesitamos información para decidir a dónde mandar a la gente y cuándo mandarla.

“Los datos mismos nos han llevado a un enfoque mucho más centrado en la tecnología. Ahora, estamos resolviendo aproximadamente el 60% de todas nuestras llamadas sin una visita al sitio gracias a la información que podemos recolectar de manera remota. Podemos resolver las cosas para el cliente más rápidamente y ahorrarle dinero a él y a nosotros.”

“Pero, no solamente son los datos que recibimos del monitoreo remoto los que dirigen nuestras decisiones. También se trata de la analítica que hemos podido hacer en cosas como la cantidad de tiempo que se necesita para ir a donde está el cliente y el costo de una llamada de servicio. Al final, básicamente, a nuestros clientes no les importa si estamos en el sitio o no. Solamente necesitan que la impresora funcione.

“Así que, por ejemplo, los datos nos han permitido determinar cuáles son las mejores ciudades para contratar a las personas, y podemos basar nuestras decisiones de contratación en esa clase de analítica –contratar a la gente adecuada en los lugares adecuados. Hemos podido hacer eso en lugar de recortar personal; empezamos a contratar menos personal y a usar más soluciones tecnológicas, y sólo nos aseguramos de que la información llegue a las personas clave en el lugar adecuado. Este modelo, de hecho, surgió de un arduo trabajo que hicimos en contabilidad para entender mejor cuáles eran nuestros costos.”

El grupo de TI de la división de Norteamérica le reporta al Sr. Saur, quien comenta que Durst usa tanto un grupo relativamente pequeño de empleados directos, como los servicios de TI de terceros. La analítica necesaria para el negocio de servicio de Durst requirió un nivel de adaptación para quedar “listo-para-Durst,” como dice el Sr. Saur, así que el grupo de Norteamérica desarrolló su propio sistema de rastreo sobre un sistema de plataforma basado en Domino de IBM. El sistema desarrollado bajo la dirección del Sr. Saur ahora está en uso a nivel mundial, pero se localiza en Rochester, Nueva York.

Para alcanzar el siguiente nivel en la prestación del servicio, dice el Sr. Saur, Durst está trabajando para subir el sistema de rastreo a un ambiente basado en la nube y en mejorar la comunicación desde el equipo de impresión en todo el mundo. Como lo explica el Sr. Saur: “Queremos mejorar la tecnología de envío automático de datos que tenemos en las impresoras. Actualmente, podemos jalar archivos de registro para ver cuál es el problema. Sin embargo, en mi opinión, el problema de jalar los archivos es que todavía es reactivo. Hoy queremos llevar nuestra tecnología hacia un servicio predictivo. Eso va a requerir de una mejor tecnología de envío automático de datos. En otras palabras, la impresora tiene que poder decirnos: ‘Señores, creo que voy a tener un problema en algunas horas.’”

Durst actualmente está trabajando con un tercero para ofrecer una capacidad más avanzada de monitoreo remoto. La base del servicio predictivo es poder determinar las principales condiciones que llevan a situaciones preventivas, así que Durst está analizando archivos de registros históricos para identificar las condiciones que originaron un problema, ya sea una hora o dos días antes. Ese análisis los va a llevar a lo que el Sr. Saur espera que sea “un algoritmo muy detallado” para monitorear los archivos de registro y destacar las condiciones potenciales de servicio.

Los avances en la tecnología pueden impulsar cambios dramáticos en el modelo de negocios de una empresa y en su propuesta de valor.

Pero, el Sr. Saur también comenta que, aunque se necesita tecnología para permitir esta transformación en el negocio del servicio, “hay un lado psicológico también. Hoy, parece haber una cultura de mentalidad reactiva en la industria de servicio. Necesitamos cambiar esa cultura para poder monitorear 7 días a la semana, 24 horas al día. La cultura necesita cambiar junto con la tecnología, para que la cultura no limite la capacidad de la tecnología. [Pasar a un modelo de servicio predictivo] es bueno en el sentido de que reducirá la necesidad de desplazarse de nuestro personal—algunos de ellos tienen una vida bastante complicada ahora— pero, por el otro lado, también demanda atención constante.” Ésa es la clase de transformación, pasar de una mentalidad tradicional, reactiva —“arréglalo cuando se descomponga”— a un modelo de servicio predictivo, proactivo guiado por la información y la analítica, que el Sr. Saur cree que será el futuro de su compañía.

Invertir para cerrar la brecha tecnológica

Sin embargo, para alcanzar esa ventaja, las empresas medianas pueden necesitar reexaminar sus necesidades y capacidades de información para apoyar sus preparativos para un nuevo crecimiento. Como se muestra en la Figura 3, es más probable que las empresas medianas todavía dependan de sus procesos manuales y sus hojas de cálculo para recolectar, analizar y reportar la información que los directivos necesitan para tomar decisiones efectivas. En estas encuestas de CFO Research, las compañías que definen sus sistemas de información como principalmente manuales, las que todavía dependen del uso de hojas de cálculo y de registros manuales; comentaron que tienen pocas, o ninguna, aplicación de software. Las empresas automatizadas a nivel de una funcionalidad básica, o parcialmente automatizadas, pueden emplear la tecnología para tareas como agregar costos y generar reportes para los directivos, pero, generalmente, brindan poco acceso, o un acceso no en tiempo real, a datos sobre su rentabilidad a los usuarios finales. En algunos de estos casos, la empresa todavía podría depender de la intervención manual para agregar y ajustar entradas de datos de múltiples sistemas no conectados.

Sin embargo, para alcanzar esa ventaja, las empresas medianas pueden necesitar reexaminar sus necesidades y capacidades de información para apoyar sus preparativos para un nuevo crecimiento. Como se muestra en la Figura 3, es más probable que las empresas medianas todavía dependan de sus procesos manuales y sus hojas de cálculo para recolectar, analizar y reportar la información que los directivos necesitan para tomar decisiones efectivas. En estas encuestas de CFO Research, las compañías que definen sus sistemas de información como principalmente manuales, las que todavía dependen del uso de hojas de cálculo y de registros manuales; comentaron que tienen pocas, o ninguna, aplicación de software. Las empresas automatizadas a nivel de una funcionalidad básica, o parcialmente automatizadas, pueden emplear la tecnología para tareas como agregar costos y generar reportes para los directivos, pero, generalmente, brindan poco acceso, o un acceso no en tiempo real, a datos sobre su rentabilidad a los usuarios finales. En algunos de estos casos, la empresa todavía podría depender de la intervención manual para agregar y ajustar entradas de datos de múltiples sistemas no conectados.

Figura 3. Las empresas medianas están rezagadas frente a sus competidores más grandes en el uso de la tecnología

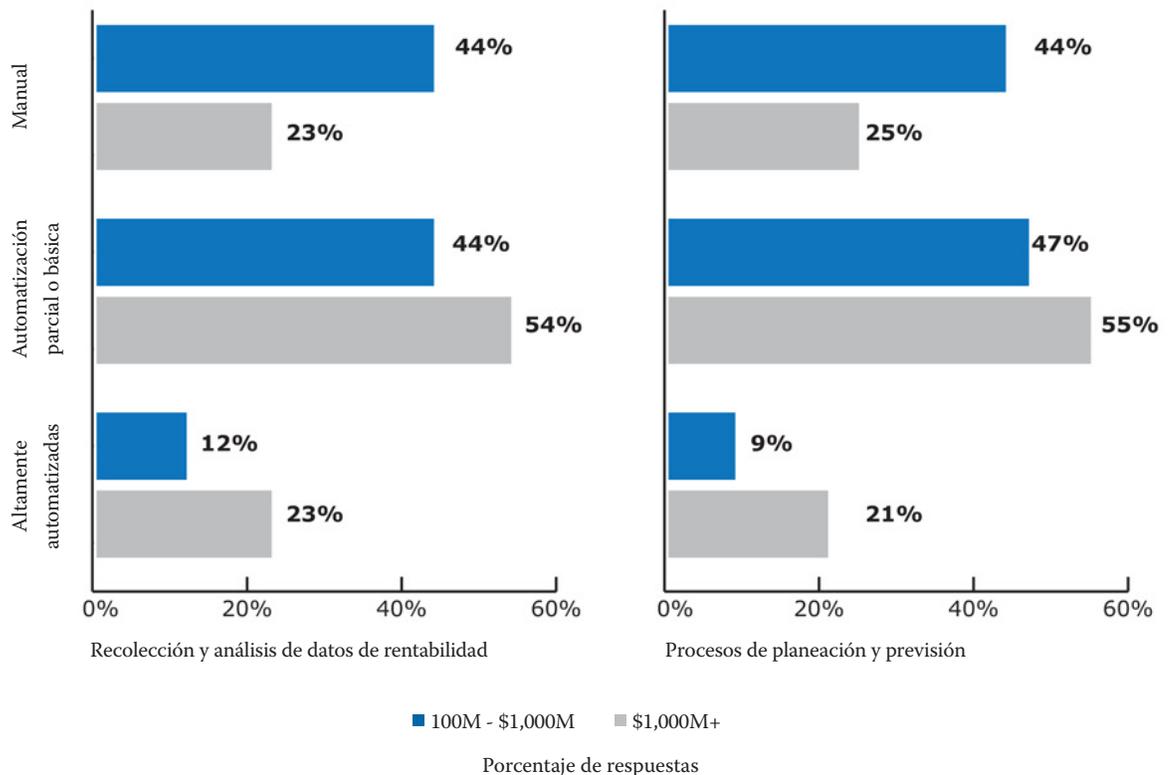
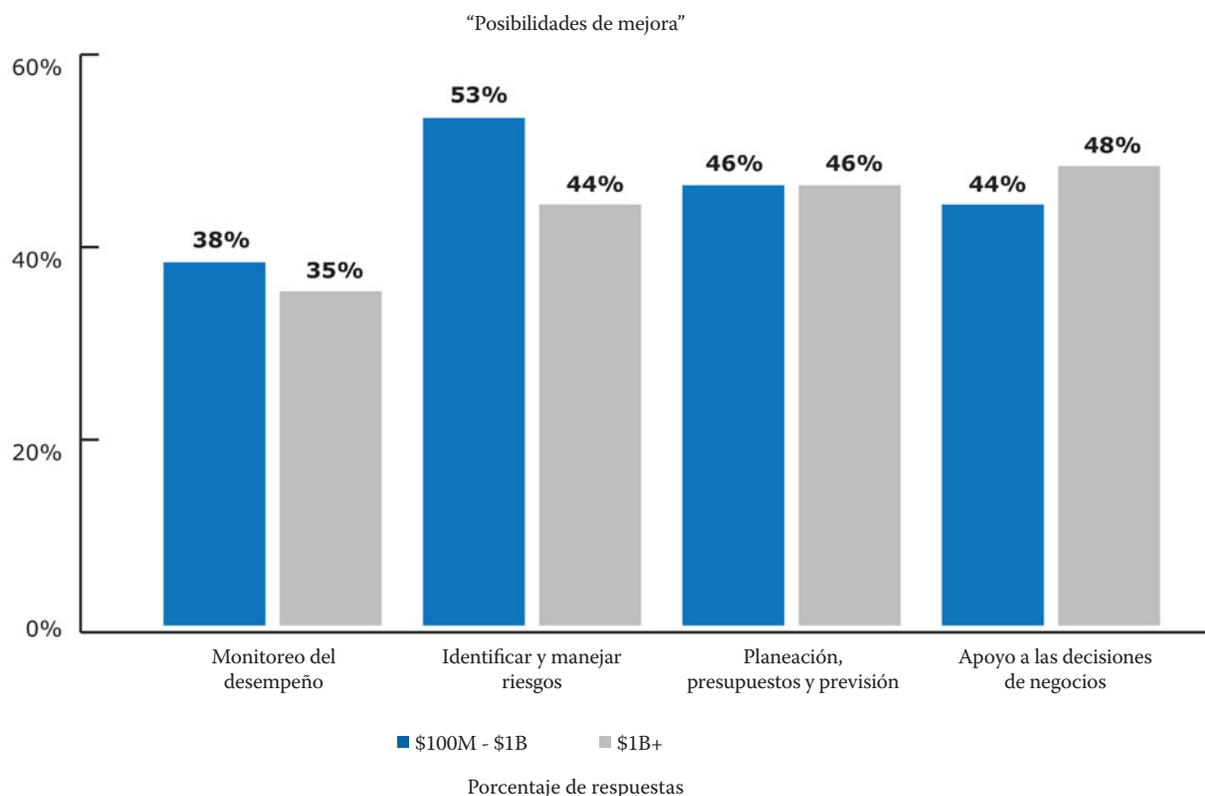


Figura 4. Compañías de todos los tamaños ven posibilidades de mejora en el uso de la tecnología.



Nota: Se muestra el conjunto de respuestas parciales

En una encuesta separada, casi la mitad de los que contestaron provenientes de empresas medianas (con ingresos de entre \$100 y mil millones) dijeron que, para manejar el desempeño del negocio más efectivamente, era probable que sus compañías buscaran mejorar sistemas y procesos durante los próximos dos años en las áreas de previsión y planeación, en la supervisión del desempeño y en reportes. Los ejecutivos de finanzas de empresas medianas esperan que sus compañías inviertan más en recursos informáticos para mejorar sus capacidades y apoyar mejor el análisis y la toma de decisiones.

Ninguna área sobresalió como la prioritaria entre las compañías encuestadas. (Ver Figura 4.) Para las empresas medianas, la capacidad de manejar mejor los riesgos ocupa ligeramente más su atención, pero los ejecutivos de finanzas encuestados le dieron casi igual prioridad a la necesidad de usar mejor la tecnología para apoyar las decisiones del negocio, monitorear el desempeño, y en planeación, previsión y presupuestación. De hecho, en esta encuesta, las compañías más grandes pusieron casi el mismo énfasis que sus competidores medianos en buscar mejoras en la capacidad informática de las diferentes áreas. Las empresas

medianas, sin embargo, pueden tener que recorrer un camino más largo para alcanzar esas mejoras, dado el punto en el que muchas de ellas están empezando en cuando a su relativa falta de automatización.

En principio, simplemente tener la capacidad de manejar grandes volúmenes de datos es una necesidad básica. Neighborhood Health Plan es una organización de mantenimiento de la salud que ha crecido durante las últimas dos décadas hasta alcanzar más de 225,000 miembros. Su CFO, Charley Goheen, comenta: “Para tener éxito siendo una compañía enfocada en el servicio al cliente, tenemos que asegurarnos de que estemos pagando las reclamaciones correctamente y de manera exacta la primera vez, y tenemos que pasarles la factura a los miembros y al estado. Procesamos una enorme cantidad de transacciones —cada miembro tiene un gran número de visitas al médico, visitas externas y, ocasionalmente, visitas impacientes. Nosotros dependemos mucho de poder procesar esas transacciones de manera oportuna y precisa, y luego, claro, necesitamos toda esa información de todas las reclamaciones para poder establecer los precios de nuestros productos

Por estas razones, dice el Sr. Goheen, “la tecnología juega un papel enorme en nuestro negocio. La gran mayoría de las reclamaciones llegan electrónicamente y se asignan automáticamente, nadie las toca para nada. Y estamos en un negocio con un margen bastante bajo; normalmente, tratamos de tener márgenes del 1% o del 2%, así que aún un pequeño error nos causa problemas. Dependemos mucho de recibir información precisa y de poder crear los modelos financieros de previsión para estimar cuáles van a ser nuestros gastos en el futuro.”

Los negocios basados en activos tienen las mismas probabilidades de depender de la tecnología para darle a sus directivos la información y la flexibilidad necesarias para llevar sus empresas hacia adelante a medida que la economía, y sus negocios, se recuperan. El Sr. Lack de Mueller comenta: “Uno tiene que ser lo suficientemente hábil en una organización para desempeñarse a los niveles que el mercado ofrezca. Idealmente, no vamos a ver cambios radicales—si vemos, digamos, un 10% de diferencia de cualquiera de los dos extremos, es ideal. Pero, estamos preparados en caso de que veamos cambios de un lado o del otro. Mejoramos la distribución de nuestra información en los malos tiempos, y nuestros sistemas de información se han pagado solos de manera sobrada y repetidamente hasta ahora porque, al tener esta información, pudimos ver [cómo cambiaba el mercado] en el momento en el que estaba sucediendo.”

Un ejecutivo de planeación y analista financiero dice: “Al tener más personas pendientes de la información, tenemos más personas que pueden tomar mejores decisiones.”

El valor de esa inversión sólo puede crecer con el tiempo, en opinión del Sr. Lack: “En esta economía, a medida que vamos saliendo de la recesión, tenemos este increíble sistema de información que nos ayuda a tomar decisiones muy importantes de manera muy rápida cuando las cosas van peor, en lugar de depender de nuestro instinto —que no es algo malo, pero no está basado en información. Ahora, en Mueller, casi todos los que tienen acceso a una computadora, tienen cierto tipo de acceso a esta información. No queremos esconderle información a la gente, y no queremos sólo darles respuestas. Le damos información a las personas para que tengan la capacidad de tomar decisiones. Al tener más gente pendiente de la información, tenemos más personas que pueden tomar mejores decisiones. Sea cual sea la economía en la que uno esté, eso representa una ventaja.”

Adoptar una planeación y una presupuestación flexibles

Los ejecutivos de finanzas de nuestro estudio, reconocen el impacto que la inversión en tecnología puede tener en la rentabilidad, particularmente, de las empresas medianas. En una encuesta, las tres cuartas partes de quienes contestaron provenientes de empresas medianas (con ingresos de entre \$100 y \$1000 millones) dijeron que cambiar los sistemas y las aplicaciones de TI en sus compañías podría ayudarles a mejorar su rentabilidad, y, casi el 30% de ellos cree que la mejora podría ser sustancial. (Ver Figura 5.)

Una gran parte de la inversión en tecnología se puede destinar a mejorar la capacidad de planeación, presupuestación y previsión. Como se muestra en la Figura 5, un número mayor de quienes respondieron de empresas medianas (85%) dijo que cambiar sus sistemas y procesos de planeación y de previsión les ayudaría a mejorar su rentabilidad. En otra encuesta, más de la mitad (56%) de los ejecutivos de finanzas de empresas medianas (con ingresos de entre \$250 y \$1000 millones) calificaron la capacidad de sus compañías para generar información relativa a las previsiones y al presupuesto como “muy importante” para el éxito de la compañía en los próximos cinco años.

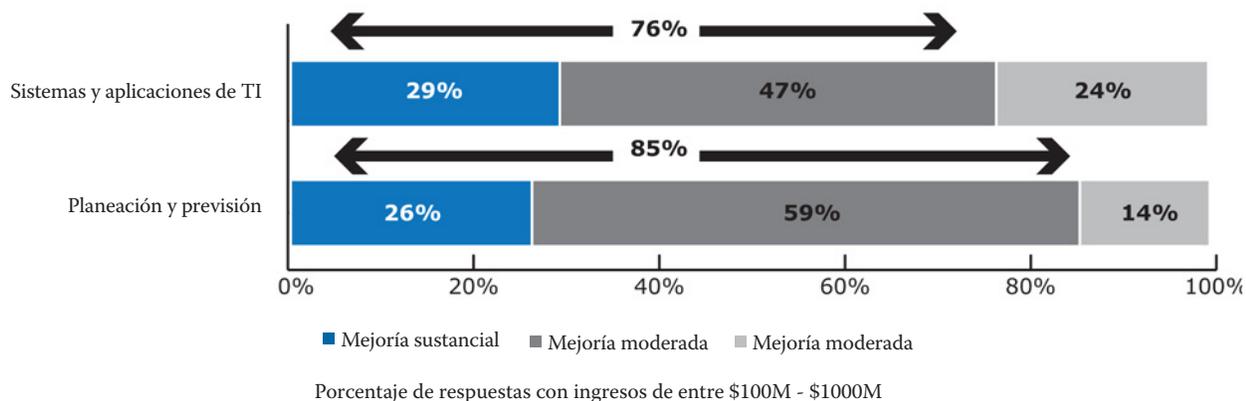
Los entrevistados comentan la importancia de tener un proceso de previsión flexible y adaptable para tomar decisiones de negocios efectivas en estos tiempos tan volátiles. Particularmente, la trayectoria de crecimiento más rápido de las empresas medianas aumenta aún más la demanda de sus recursos informáticos. Como dice el Sr. Roadnight, “Especialmente, cuando uno está creciendo muy rápidamente —hemos pasado de ser un banco de \$3.5 mil millones a ser uno de \$8.5 mil millones en dos años —la demanda de información y de capacidad de riesgo naturalmente va a ser más sofisticada

Una capacidad informática cada vez más sofisticada es necesaria no sólo para manejar el crecimiento mediante adquisiciones, como lo ha hecho Great Western, sino también para enfrentar los retos de la reforma regulatoria y poder apoyar nuevas maneras de hacer negocios, comenta el Sr. Roadnight

“La información más detallada (granular) debería hacer más confiables nuestros procesos de previsión y presupuestación, pero también, lo que es más importante, hacer que entendamos mejor qué es lo que está dirigiendo el negocio. Tener más información para prever y presupuestar por línea de producto, por ejemplo, nos ayudará a enfocarnos en cuáles son nuestros productos principales, cuáles son los más rentables, y tomar decisiones para crear productos y eliminar los que son menos rentables. También nos permite establecer mercados y regiones dependiendo de las diferencias regionales del perfil del producto.”

Figura 5. Los ejecutivos de finanzas de empresas medianas subrayan la importancia de mejorar los sistemas y aplicaciones de TI, así como los procesos y sistemas de planeación y previsión.

¿Qué impacto podrían tener cambios en las áreas siguientes en la capacidad de su empresa de mejorar la rentabilidad?



“Del lado del crédito, definitivamente existe la necesidad de entender dónde estamos expuestos, la importancia de estar expuestos, y el peligro colateral subyacente. Uno necesita comprender mejor cuáles son los verdaderos riesgos subyacentes de su portafolio. Por ejemplo, si uno le da una línea de crédito a una granja: ¿Qué es una granja? ¿Cultiva maíz o tiene ganado? ¿Cuáles son los riesgos particulares de esa industria y de sus clientes?”

“Una previsión es un documento vivo,” comenta el ejecutivo de un banco.

“Luego, hay ciertas presiones regulatorias que ponen en riesgo los ingresos, como algunos de los cambios regulatorios de la ley Dodd-Frank que afectan a las tarjetas de débito, las comisiones por cajeros automáticos, comisiones por cheques sobregirados y cosas así. Ahora que estamos tratando de digerir las implicaciones de la ley Dodd-Frank a las unidades de negocios, va a haber mucha información que necesitamos sobre modelos de riesgos y captura de datos para apoyar esos modelos de riesgos. Luego, pasando a lo que probablemente será un mundo nuevo para los bancos con Basel III, todo va a depender de los modelos de datos y de la captura de datos. Los modelos son la clave para entender dónde estamos generando los ingresos, los riesgos potenciales que esas regulaciones tendrán, y qué podemos hacer para mitigar esos impactos.”

El Sr. Berkeley de Old National resume su opinión al decir: “Una previsión es un documento vivo, cambia cada mes.

De hecho, cambia cada semana.” Y continúa describiendo las ventajas que encuentra en el proceso de Old National: estamos haciendo provisiones dinámicas para los próximos 18 meses, cada mes, constantemente previendo un año y medio. Hacemos un presupuesto una vez al año, pero la previsión se hace cada mes. Así que siempre estamos ajustando y cambiando, o vemos que un producto tiene más éxito del que esperábamos e ingresamos ese factor en nuestra planeación. De esa manera, podemos tomar decisiones más rápido para responder a los cambiantes ambientes al momento. Les podemos dar a los principales directivos información más oportuna sobre las tendencias que vemos en el desempeño.

Invertir en sus sistemas informáticos le permitió al banco hacer llegar los datos financieros y de la operación al nivel de los gerentes, en donde podía ser usada para guiar el negocio, de acuerdo con el Sr. Berkeley. “Ahora, les damos a las personas la información que necesitan para dirigir sus departamentos”, dice, “y nuestros sistemas nos dan mucho más detalle y granularidad. Eso era lo que necesitábamos para dirigir el negocio; no podíamos depender nada más de los indicadores tradicionales. Dos de nuestros imperativos estratégicos más importantes son lograr consistentemente ingresos de calidad y mejorar la disciplina de la administración. Yo les puedo dar información sobre productos específicos a las sucursales, para que los gerentes sepan exactamente cómo van sus sucursales y cómo afectan al resto del banco Old National.” Ahora, dice el Sr. Berkeley, “somos más proactivos que reactivos”—lo que coloca a Old National a la delantera del juego, en su opinión.

Según el Sr. Lack de Mueller, una compañía basada en activos puede disfrutar los mismos tipos de beneficios de adoptar procesos de planeación y presupuestación más flexibles. Comenta, “No tenemos un presupuesto estático. Manejamos nuestra planeación y presupuestación usando un conjunto establecido de matrices que determinan qué niveles de ingresos, de ganancia bruta, y luego de gastos producirán diferentes niveles de rentabilidad general para la compañía. Lo analizamos entre los altos directivos, y luego se los pasamos a nuestros gerentes.”

De acuerdo con el Sr. Lack, la flexibilidad que la compañía ha incorporado a su proceso de presupuestación, les permite a sus gerentes tomar sus propias decisiones al tiempo que establece las expectativas de la compañía sobre el desempeño:

“No publicamos los presupuestos individuales o las previsiones individuales. Al contrario, distribuimos rangos basados en históricos. Lo hacemos en toda la organización para que la gente sepa cuáles son nuestras expectativas, tanto cuando vamos bien, como cuando vamos mal

A una sucursal minorista que puede tener ingresos de \$10 millones al año, por ejemplo, le mostramos un escenario en el que, si las cosas van mal y sólo obtienen \$7 millones y pierden el 30% del ingreso, les decimos lo que tienen que hacer para mantener la rentabilidad. O si suben de \$10 millones a \$13 millones, les damos los escenarios que deben alcanzar.

“Si hay algún cambio que tenga que ver con el mercado, cambiamos los objetivos. Por ejemplo, el costo más alto de cualquiera de nuestros productos es el del acero. Si los precios suben, no necesariamente podemos subir los precios al mismo nivel, para compensar, así que podemos estar apretados. Entonces, revisamos los objetivos y determinamos si todavía son válidos. Si no lo son, tenemos que ajustar las expectativas.

“Al tener un sistema de balanced scorecard (cuadro de mando integral), también tenemos claridad sobre lo que va a pasar si, por ejemplo, nos encontramos con que la industria del acero va a imponer un incremento dentro de dos meses. Podemos ver que eso va a tener un impacto en nuestra rentabilidad y podemos hacer un tipo de planeación con diferentes escenarios con esa información.”

Este método les ha permitido a los gerentes de Mueller tomar las mejores decisiones en momentos difíciles. El Sr. Lack cree que, “Al publicar esos rangos, las personas tienen una dirección y saben qué esperamos de ellos, sin importar cómo van las cosas. Están al tanto de las cosas y hemos visto que hay un cumplimiento absoluto, desde el punto de vista del presupuesto, cuando publicamos esta información y luego medimos a la gente con esos rangos. Eso nos ha ayudado a navegar en estos momentos.”

Superar los obstáculos para un mejor uso de la tecnología

Algunos de los retos más grandes que enfrentan las empresas de todos tamaños, tienen que ver con la resistencia de la organización al cambio, y con la falta de una estrategia de TI o de una visión compartida del papel de la tecnología. (Ver Figura 6.) Sin embargo, aproximadamente una tercera parte (32%) de los que contestaron de empresas más grandes (con ingresos superiores a \$1000M) dijeron que la inflexibilidad de sus actuales sistemas de TI es uno de los retos más grandes que enfrentan para tomar decisiones efectivas sobre inversiones en TI. Sólo el 18% de los que respondieron de empresas medianas (con ingresos entre \$250 y \$1000 millones) identificaron que la incapacidad de sus sistemas de TI para adaptarse es un obstáculo importante.

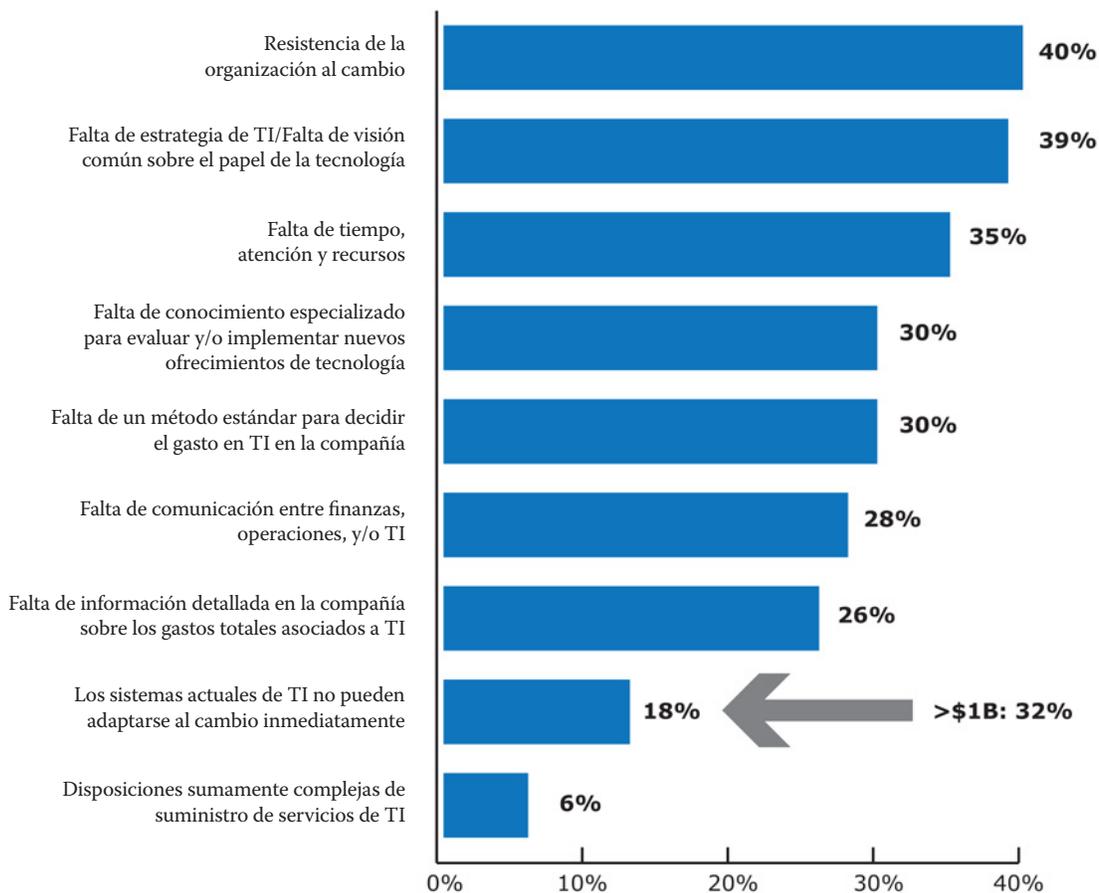
Algunos de los grandes retos para la adopción de la tecnología son resistencia al cambio y la falta de una visión común sobre el papel de la tecnología.

Dado que las empresas medianas también tienen mayores probabilidades de depender todavía de las hojas de cálculo y de procesos manuales para recolectar y manipular la información, los ejecutivos de finanzas de estas empresas pueden sentir una necesidad más urgente de sustituir esos procesos y aplicaciones por sistemas de información más sofisticados. Al mismo tiempo, pueden no sentirse limitados por sus actuales estándares o arquitecturas de diseños informáticos. Estas empresas pueden muy bien tener una mejor oportunidad de adaptar la inversión que hagan en tecnología a la capacidad de su organización para adoptar nuevas capacidades y procesos.

Cordell Sweeney, CFO de Empower RF Systems, toca el tema cuando describe su experiencia al aumentar la capacidad informática de la fábrica cada vez más grande de amplificadores RF. “Usted tiene que ver qué es lo que el software realmente hace,” advierte, “y no sólo lo que el proveedor le demuestra al equipo de los líderes. Es fácil sorprenderse por las campanitas y los soniditos, pero puede ser que eso no sea parte de la implementación estándar. Por ejemplo, en un producto había un tipo de inteligencia de negocios que le encantó a los directivos, pero no era parte del paquete.” (Ver más adelante, “El camino hacia la inteligencia de negocios de un fabricante mediano,” página 14.)

Figura 6. Más ejecutivos de finanzas mencionan los aspectos culturales, en lugar de las cuestiones técnicas, como los retos más grandes que enfrentan para mejorar sus capacidades informáticas. Sin embargo, las compañías más grandes tienen menos probabilidades que las medianas de tener la flexibilidad necesaria en sus sistemas para adaptarse al cambio inmediatamente.

¿Cuáles son los grandes obstáculos para tomar decisiones efectivas para invertir en tecnología en su compañía?



Porcentaje de respuestas con ingresos de \$250M - \$1000M

Con BI, dice el CFO de un fabricante mediano, “Simplificaremos el acceso de la organización a información consistente, de manera oportuna”

El Sr. Sweeney también comenta sobre la importancia de adaptar la nueva tecnología a los requerimientos de la organización: “Empower estaba migrando hacia un ambiente de valoración estándar de costos. Sin embargo, mi predecesor eligió una solución que era más adecuada para un ambiente de valoración de costos durante la fabricación. Ese tipo de disparidad realmente puede hacer que una organización tenga muchos problemas con la implementación.” Al final, comenta, uno debe “asegurarse de saber qué es lo que va a recibir. Hay que hacer un proceso de evaluación técnico y funcional, riguroso —hacer llamadas de referencia formales e informales, tomar capacitación para el usuario final antes de la selección para darse una muy buena idea del producto, y entender la amplitud y la profundidad de los equipos para la implementación tanto del proveedor como de sus socios.”

El camino hacia la inteligencia de negocios de un fabricante mediano

Cordell Sweeney es el CFO de Empower RF Systems, una empresa de California en expansión que crea, diseña, desarrolla y fabrica amplificadores RF y soluciones con base en amplificadores que se usan, principalmente, para aplicaciones militares. El Sr. Sweeney describió los avances que ha logrado su compañía para mejorar su capacidad de manejo de la información, y habló acerca del valor que él ve en seguir avanzando y adoptando herramientas aún más sofisticadas:

“Cuando uno ve la mayoría de los sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP), la capacidad estándar de generar reportes está bastante limitada. Unos son mejor que otros, pero creo que es ahí en donde las aplicaciones de inteligencia de negocios pueden agregar verdadero valor a las organizaciones. Con un ambiente de BI efectivo, usted tiene la capacidad de integrar los datos operativos y financieros y resumir indicadores clave en los tableros de control para darles a los equipos de líderes la posibilidad de ver cómo va el negocio, mejorar su capacidad de análisis, y hacer las preguntas correctas.

“En Empower RF Systems, hemos implementado indicadores de cuadros de mando diarios, semanales y mensuales. Desgraciadamente, todavía predomina el uso de Excel. Pero, lo bueno del método inicial con Excel es que nos ha permitido limpiar nuestros datos. Nuestra arquitectura y mapeo de datos también están ligados a nuestra BI planeada y a la implementación de la planeación. Así que cuando avancemos con la iniciativa BI y de planeación, no vamos a empezar de cero. Ya sabremos, ‘así es como vamos a monitorear el negocio hoy, esto es lo que hay que replicar en BI y planeación, y así es cómo se deben mapear los datos.’

“Creo que una de las partes más difíciles es el ciclo ETL—el proceso de extracción, transformación y carga. Pienso que es una de las cosas que les cuesta trabajo a las compañías debido a las cuestiones del manejo de datos maestros en diferentes sistemas. En esta etapa, ya hemos terminado efectivamente nuestro mapeo de datos y podemos asegurar consistencia en nuestro sistema actual y en el heredado.

“Estamos recorriendo un camino para mejorar el ambiente de nuestro centro de datos. Estamos agregando una solución de inteligencia de negocios este año, y haciendo inversiones adicionales en software de ingeniería y en iniciativas de pruebas automatizadas, con la intención principal de mejorar la productividad y la eficiencia.

“Lo que espero es que, cuando hayamos implementado la solución de inteligencia de negocios, simplifiquemos el acceso de la organización a información consistente, de manera oportuna, ofreceremos una versión de la verdad, y podremos cambiar cargas de trabajo del procesamiento de datos a una analítica de datos con más valor agregado. Especialmente, en las empresas más pequeñas, en donde los recursos son limitados y hacer más con menos es esencial, tener esos beneficios de productividad y eficiencia es prioritario. Desde una perspectiva de retorno de la inversión, post-implementación, la gente debería tener hasta un 30% o 50% más de su tiempo para enfocarse en actividades de más valor agregado. Y, si una organización es capaz de aprovechar la solución BI para tomar decisiones más oportunas, los ahorros tangibles también pueden ser significativos.

“Integrar nuestros modelos de Excel en una arquitectura BI/planeación también llevará el proceso de planeación a un nivel más bajo en la organización. Si las empresas medianas pueden llegar ahí, realmente le abren la puerta a la información para que los ejecutivos y directivos tomen mejores decisiones.”

Poner las piezas en su lugar para la transformación TI

Varios de los ejecutivos de finanzas entrevistados para este reporte, compartieron sus experiencias de buenas prácticas para el manejo del desarrollo y la implementación de la nueva capacidad tecnológica, así como para asegurar que los gerentes y los empleados usen esa capacidad efectivamente cuando los consultores ya no estén. Como comenta el Sr. Sweeney, “Todo empieza por tener a la gente correcta [en la compañía] y haciendo que los departamentos internos asuman el nivel adecuado de responsabilidad.”

El Sr. Berkeley de Old National piensa que en el área de finanzas se debe buscar a la “gente correcta”, y agrega, “Hoy más que nunca, creo, los de Finanzas nos hemos convertido en los consejeros confiables de la administración. Antes, con la contabilidad tradicional, sólo se reportaba sobre la operación—cómo íbamos y dónde se estaba haciendo dinero y dónde no se estaba haciendo dinero. Pero, ahora estamos involucrados en las decisiones tácticas y estratégicas que el banco está tomando. Y, estamos suministrando la información para que se tomen esas decisiones.”

Otras personas comentan sobre la importancia de romper los obstáculos funcionales y técnicos para que los recursos de TI se consideren junto con los requerimientos del negocio. En este esfuerzo, los ejecutivos de finanzas pueden estar más involucrados en crear el caso de negocios para las inversiones en TI con el fin de apoyar la búsqueda de nuevas oportunidades de su compañía. El Sr. Goheen describe cómo lo hace Neighborhood Health Plan: “Finanzas depende muchísimo de TI, así que es realmente esencial que tengamos una relación de trabajo buena y constructiva con TI. Hemos estado trabajando para consolidar los acuerdos a nivel de servicio entre los dos departamentos y hecho un mejor trabajo al articular los requerimientos de nuestros negocios, para que los nuevos programas y reportes estén bien escritos y bien documentados. No es tanto la gente como el proceso. Si podemos tener un mejor proceso para priorizar nuestras solicitudes y si podemos ser extremadamente claros con TI sobre nuestras necesidades, vamos a crear una relación de trabajo mucho mejor entre los dos departamentos.”

Un ejecutivo de planeación y analista financiero dice: “Al tener más personas pendientes de la información, tenemos más personas que pueden tomar mejores decisiones.”

Para ayudarles a garantizar esa relación de trabajo cercana, Neighborhood Health Plan emplea a analistas de negocios para su función de TI. “Mientras más conozca TI el negocio, mejor,” dice el Sr. Goheen. “Dependemos muchísimo de nuestros analistas de negocios para que nos ayuden a traducir nuestras necesidades en requerimientos para el programador. Los analistas son como intermediarios —los traductores, de alguna manera.”

Esta clase de método colaborativo también informa sobre las actividades de finanzas. El Sr. Goheen señala: “Siempre estamos viendo los datos, desmenuzándolos, para tratar de encontrar mejores formas de ayudarle a nuestra gente en las clínicas y a los que contratan, a reducir costos y a mejorar la calidad del servicio, al mismo tiempo. Analizamos todos los gastos de las reclamaciones y tratamos de entender mejor qué motiva las reclamaciones, y luego trabajamos con los líderes en la clínica y en contratos para idear soluciones que ayuden a controlar mejor esos costos.”

Varios entrevistados también subrayan la importancia de trabajar con los socios correctos en la parte de la tecnología para facilitar la implementación de nuevos sistemas o aplicaciones. Refiriéndose a su propia experiencia al implementar sistemas de ERP, de BI y de planeación, el Sr. Sweeney de Empower RF Systems dice, “Especialmente las empresas medianas, se deben asegurar de tener los socios correctos. Claro, muchas compañías medianas

no pueden tener todo el conocimiento del tema en casa, así que tienen que tener acceso a socios externos que puedan darles el conocimiento que necesitan.”

El Sr. Roadnight de Great Western Bank también comenta sobre los beneficios de trabajar con un socio confiable de tecnología: “Tener al mismo proveedor en la medida de lo posible ayuda a eliminar mucho del ‘spaghetti’ que se puede crear si, con el tiempo, nada más se agregan módulos de diferentes proveedores a la plataforma principal.”

Otro aspecto importante para una implementación exitosa, según el Sr. Sweeney, consiste en trabajar con los equipos de implementación de la tecnología para transferir el conocimiento a la misma compañía. Esto garantiza que la compañía pueda hacer el mejor uso de las nuevas capacidades una vez que el sistema esté instalado y operando y que los consultores ya no estén. Dice: “Si se está implementando ERP, CRM, inteligencia de negocios, software operativo, software para la cadena de suministro, software MRP —cualquier inversión importante en software— va a llegar un punto en el que el conocimiento necesita pasar a los recursos internos. Si usted no tiene recursos internos responsables del cuidado y de sostener los nuevos sistemas cuando se hayan ido los consultores, es una receta para el desastre.”

El Sr. Berkeley también subraya la importancia de educar a los directivos y a los usuarios para que aprovechen al máximo la inversión en tecnología. “Es todo un proceso, no fue algo que nada más encendiéramos,” dice acerca de la iniciativa de Old National para instalar una nueva plataforma de administración del desempeño. “Estamos llevando responsabilidad y transparencia hacia abajo de la organización, así que tuvimos que educar a la gente. Empezó en la cima de la organización y permeó los niveles inferiores, pero tuvimos que hacer que todos entendieran qué les íbamos a dar para que ellos pudieran empezar a compartirlo con sus equipos.”

Al final, los entrevistados comentan que el valor que obtuvieron de contar con una avanzada capacidad de información se vuelve perpetuo. “Implementar una solución de BI toma tiempo,” dice el Sr. Sweeney, “pero en mi experiencia, una vez que se le puede dar a la gente fácil acceso a un poco de información, empiezan a pedir más —lo que finalmente establece las bases para aprovechar la información para tomar mejores decisiones.”

Un CFO comenta, “Una vez que se le puede dar a la gente fácil acceso a un poco de información, empiezan a pedir más.”

La perspectiva del patrocinador

En la economía actual en mejoría, las empresas medianas están centrando su atención en identificar y capitalizar las oportunidades de crecimiento. Y, las inversiones en tecnología son críticas para apoyar la recolección y el análisis de la información que dirige el crecimiento.

Una solución integrada de BI y de planeación puede ayudar a maximizar el retorno de la inversión en tecnología y ofrecer el mayor valor posible al negocio. BI y planeación integradas ayudan a controlar información precisa, convertirla en un conocimiento que lleva a la acción, y a hacer llegar ese conocimiento a los distintos niveles de la organización para una toma de decisiones más ágil. Al combinar la comprensión obtenida gracias a los procesos de BI y de planeación, las compañías orientan la agenda de la información que mueve la optimización del negocio y que genera crecimiento.

IBM Cognos Express es la primera solución integrada e integral de inteligencia de negocios y planeación, que satisface las necesidades de desempeño y de administración de las empresas medianas. Proporciona las capacidades esenciales de reportes, análisis, tablero, cuadro de mando, planeación, presupuestación y previsión que las empresas medianas necesitan, a un precio que pueden pagar. Todo está incluido en una solución preconfigurada que es fácil de comprar, fácil de instalar y fácil de usar.

IBM Cognos Express ofrece a las empresas medianas información consistente y confiable para responder las tres preguntas críticas de negocios: ¿Cómo vamos? ¿Por qué? Y, ¿qué deberíamos estar haciendo? Con el conocimiento generado por las respuestas a estas preguntas, los directivos pueden tomar mejores decisiones, más rápidamente, y optimizar el desempeño del negocio para mejorar la eficiencia, reducir costos e identificar nuevas oportunidades de crecimiento. Para las organizaciones que se estén embarcando o que estén ampliando su estrategia de inteligencia de negocios y de planeación, IBM Cognos Express incluye todo lo necesario para empezar su jornada de administración del desempeño. Ofrece capacidades poderosas, fáciles de usar tanto para los usuarios que empiezan como para los avanzados para motivarlos a que hagan una adopción amplia en toda la empresa.

Para mayor información o para comunicarse con un representante: www.ibm.com/cognos



Ejecutivos de Finanzas sobre el Valor que Representa Invertir en Tecnología para las Empresas Medianas es publicado por CFO Publishing LLC, 51 Sleeper Street, Boston, MA 02210. Para cualquier petición, favor de dirigirse a: Jane Coulter al (617) 790-3211 o a la dirección: janecoulter@cfo.com.

IBM patrocinó la investigación y la publicación de los resultados de nuestro estudio. En CFO Research Services, David Owens dirigió la investigación y escribió el reporte.

Este reporte fue desarrollado por CFO Research Services con el apoyo y fondos de IBM. Este reporte puede utilizar información, incluyendo datos públicamente disponibles, proporcionados por diferentes compañías y fuentes, incluyendo a IBM. Las opiniones son las del autor del reporte, y no representan, necesariamente, la postura de IBM. IBM y el logo de IBM son marcas registradas de International Business Machines Corporation en los Estados Unidos, en otros países, o en ambos.

CFO Research Services es el grupo de investigación patrocinado dentro de CFO Publishing LLC, el cual incluye CFO magazine, CFO Conferences, and CFO.com.

Marzo, 2011

Copyright © 2011 CFO Publishing LLC, es el único responsable del contenido. Todos los derechos están reservados. Ninguna parte de este reporte puede ser reproducida, almacenada en sistemas de recuperación o transmitida por ningún medio, sin previo consentimiento por escrito.