



Por Diego Dubini, Sales Executive de Infor.

*La responsabilidad del CFO (ejecutivo financiero) ha cambiado considerablemente en los últimos 10 años con un aumento de las demandas que recibe para entregar reportes que no sólo reflejan las posiciones financieras históricas, sino que también hacen el seguimiento de los movimientos actuales y predicen los futuros. Estas demandas hacen necesario un desarrollo en el ámbito del software. El manejo manual de amplias cantidades de detalles financieros es extremadamente limitado, pero sofisticadas aplicaciones de software pueden hacerse cargo de millones de transacciones básicas y disponerlas en una ilimitada cantidad de combinaciones.*



## Gestión de performance para Pymes

Estas soluciones permiten que la función financiera ofrezca mayor transparencia y visibilidad de la información de negocios. También mejora tanto la eficiencia de la gestión financiera como de los procesos de reportes, maximizando la efectividad de las actividades corporativas para performance.

La posibilidad de realizar esa manipulación de datos existe desde hace más de 10 años, pero su aplicación y disponibilidad ha sido limitada. En seminarios en todo el mundo se ha hablado de los sistemas para la gestión financiera de próxima generación, para soportar esta función con un valor agregado, enfatizando los reportes y el BI, pero la diferencia entre lo que es 'bueno tener' y lo que se implementa es considerable.

Existen razones para esta diferencia. Primero, el foco en la última década ha estado principalmente en los ERP, haciendo énfasis en disminución de los costos administrativos y reducción de los tiempos dedicados al cierre de los libros, en lugar de soporte de la decisión y Business Intelligence. Muchas empresas que han invertido millones de dólares en ERP descubren que las prestaciones para reportes no eran mucho mejor que en los sistemas previos.

Segundo, el boom de las puntocom causó que muchas firmas suspendieran el razonamiento financiero serio para aumentar su marketshare y revenue, disminuyendo la necesidad de contar con sistemas que les diesen visibilidad sobre la performance.

Finalmente, los sistemas no estaban auténticamente disponibles para apoyar este concepto. Arquitecturas monolíticas de ERP hacían difícil compartir datos entre sistemas diferentes y lograr una visión consistente de la información del negocio era algo difícil y costoso de lograr.

### Nueva generación en gestión financiera

Afortunadamente para los profesionales de finanzas la situación ha mejorado. La llegada de los servicios web significa que las aplicaciones pueden compartir los procesos y datos más fácilmente y que existe software analítico que puede analizar y hacer una mejor gestión de performance en toda la empresa. Lo que se necesita son impulsores del negocio y sponsors ejecutivos para implementar esta nueva generación de soluciones de gestión financiera. Algunos de los principales impulsores de cambio son los escándalos corporativos de los últimos años, que han causado que se preste especial atención a los reportes financieros y a los procedimientos transparentes que han potenciado las reglamentaciones incluidas en la Ley Sarbanes-Oxley Act de 2002, como también lograron un ímpetu hacia normas contables internacionalmente aceptadas por medio de IFRS.

En muchos casos, el CFO es el responsable de ocuparse de estas nuevas normas, de manera que los sistemas para la gestión financiera reciben una especial atención. Sin embargo, éstos no pueden proveer todas las respuestas para los temas de cumplimiento. Esto es porque ni SOX ni IFRS especifican exactamente qué se necesita para que el

software cumpla con los requisitos. No existe una norma estándar para medirlo. Por otro lado, la implementación del cumplimiento de normas incluye cambios en los procesos y procedimientos, que pueden no estar incorporados en el software empaquetado. Las aplicaciones para la gestión financiera son una parte de la estrategia para el cumplimiento, pero no lo garantizan por sí solas.

Es aquí que surge la necesidad del concepto de software para la gestión de performance del negocio, que incluye las metodologías, métricas, procesos y sistemas ésta. Es mucho más que sólo reportes y análisis para ofrecer las perspectivas necesarias para predecir el futuro de performance del negocio. Sin embargo, este concepto intenta combinar las medidas adecuadas (como los indicadores de gestión) con un formato que vincule los objetivos y estrategias corporativas con actividades operacionales. Esto frecuentemente incluye el uso de metodologías específicas como Balanced Scorecard, pero no es requisito fundamental de la gestión de performance.

Se está aceptando que ciertos procesos son claves para esta gestión. Los más comunes son: presupuestos, planeamiento y pronósticos, pero los procesos como consolidación financiera, gestión de riesgo y actividades basada en costos también juegan un rol clave.

### Soluciones para gestión de performance

La gestión de performance es sumamente importante porque representa una oportunidad para que las empresas mejoren su toma de decisiones, de manera que se vuelvan más abiertas a los cambios en las condiciones de negocios. Este también es un aspecto relevante del cumplimiento de SOX. Informar a los inversores en el momento adecuado de los cambios no es suficiente: los ejecutivos tienen la

***“La gestión de performance es sumamente importante porque representa una oportunidad para que las empresas mejoren su toma de decisiones y se vuelvan más abiertas a los cambios”***

responsabilidad de decir cómo manejarlo. Los sistemas para la gestión de performance pueden predecir las implicaciones de cualquier cambio material y ayudan a determinar la respuesta más adecuada.

Pueden ayudar a enfrentar la gestión en la nueva era de contabilidad corporativa, al aumentar la visibilidad y transparencia de la información de negocios. Los CFOs pueden también introducir el rigor y disciplina necesarios a los procesos, como el presupuesto y planeamiento, para resolver el tema de los cumplimientos y, al mismo tiempo, mejorar dramáticamente la eficiencia y efectividad de estos procesos.

Es importante resaltar los beneficios prácticos subyacentes de esta modalidad. El mayor beneficiado es el presupuesto. Todas las empresas hacen un presupuesto y en la mayoría esto consume mucho tiempo, es ineficiente y doloroso. El ciclo puede tomar seis meses o aun más, lo que significa que la mayoría de los presupuestos están desactualizados antes de que terminen. Solo el 20% de las empresas modifica sus presupuestos durante el ciclo del año fiscal, la principal razón es que los sistemas de presupuestos pueden responder lo suficientemente rápido a los cambios en el ambiente de negocios. De manera que implementar un sistema de presupuesto efectivo generará beneficios tangibles que fácilmente darán un retorno positivo de la inversión.

Sin embargo, también existen bene-



ficios intangibles significativos. Al implementar un sistema de presupuestos que cuenta con la capacidad de extender su alcance a otras partes del negocio, las empresas dan sus primeros pasos hacia la gestión de performance. Si éste cuenta con buenas prestaciones, también puede ofrecer planeamiento y pronósticos, que permiten a las empresas implementar conceptos más avanzados como planeamiento estratégico y pronósticos continuos.

Hasta el presente, la gestión de performance ha sido adoptada por un grupo relativamente pequeño de grandes empresas, en general aquellas con conocimiento de TI y presupuestos para crear la integración necesaria entre los distintos sistemas involucrados. Estas iniciativas frecuentemente están impulsadas por la implementación de una metodología como Balanced Scorecard, que en general es auspiciada por el CEO, y facilita los temas de cambios de gestión o de presupuesto que surjan durante el proyecto.

Sin embargo, cada vez más las empresas medianas buscan adoptar la gestión de performance, ya que los tableros de comando van tomando más importancia y van bajando los costos de implementación de sistemas y de la tecnología que soporta esta gestión.

El CFO está bajo presión, pero la gestión de performance ofrece una solución que afecta a los presupuestos en forma directa y positiva, mientras toca los beneficios tangibles e intangibles, desde un pronóstico más preciso hasta la paz mental del cumplimiento. Estén atentos!!! ●