



CFO Insights

Derechos de decisión: ¿Quién posee qué luego que cambia el modelo de negocio?

En su búsqueda sin fin de mayores eficiencias, muchas organizaciones están globalizando las operaciones para mejorar y simplificar las estructuras de administración del costo. Otras se están reorganizando para controlar las operaciones desde las sedes global y regional. Y aún otras están introduciendo nuevos modelos de negocio que toman ventajas de los ahorros asociados con nuevas tecnologías.

Pero cambiar los modelos de negocio y los esfuerzos para controlar los costos mediante operaciones globalizadas y servicios compartidos puede alterar la forma como las organizaciones operan, creando confusión sobre cómo los costos, los ingresos, y el desempeño son rastreados y medidos. Por otra parte, esta carencia de claridad puede conducir a *accountabilities* desalineadas y a debate que

consume tiempo entre la administración principal.

Sin embargo, los CFO pueden liderar la manera como se mejora la *accountability* por el desempeño de la administración mediante establecer derechos claros de decisión. Y en este *CFO Insights*, discutiremos la asignación de los derechos de decisión luego de cambio del modelo del negocio y sugeriremos cómo finanzas puede racionalizar el proceso. ➔

Con el respaldo de

The **CFO** Program

Alineación de la *accountability* financiera

El problema de la *accountability* parece que ser un sub-producto perenne del cambio: la organización hace un movimiento estratégico u operacional importante, y en el proceso cambia la *accountability* por una actividad o decisión a un ejecutivo diferente o entre varios ejecutivos. Sin embargo, si esos cambios no son claramente definidos o establecidos, el resultado a menudo es confusión y debate alrededor de quién es responsable por cuáles decisiones y qué costos.

Por ejemplo, muchos minoristas están respondiendo al costo incrementado de los modelos de ventas y distribución a través de múltiples canales mediante la consolidación de las operaciones administrativas [*back-office*] en servicios compartidos alineados con las ventas y el mercadeo que realizan la atención al cliente [*front-office*]. En esos casos, puede haber una estructura común de TI para respaldar las necesidades de tecnología de las unidades de negocio más que departamentos separados de TI alineados con cada canal. En teoría, una infraestructura común de TI reduciría los costos operacionales; sin embargo, para las unidades de negocio, puede ser difícil hacerle seguimiento a qué tanto están gastando en TI. Un departamento grande de TI puede tener grandes centros de costo para respaldar los diversos negocios de la organización. Mientras tanto, los líderes de las unidades de negocio a menudo no tienen idea de por qué los números de sus gastos de TI pueden ir hacia arriba.

Alinear la *accountability* financiera con los grandes cambios en cómo una organización hace negocios requiere volver a pensar los derechos y responsabilidades de decisión y luego redefinir cómo reflejar esos cambios en la presentación de reportes de la administración financiera usada por los ejecutivos. Muy a menudo, sin embargo, la administración principal asume que el modelo actual de presentación de reportes de la administración solo necesita algunos retoques para reflejar esos complejos cambios operacionales y estructurales. El resultado puede ser desalineación importante entre los resultados financieros atribuidos a ciertos líderes de las unidades de negocio en relación con las decisiones actuales que controlan.

En el otro lado, en finanzas algunas veces hay una inclinación a contabilizar la complejidad operacional incrementada haciéndolo mediante la creación de artefactos numéricos complejos. Esto puede crear su propio conjunto de problemas. Por ejemplo, cuando un negocio que en el último trimestre redujo la planta de personal encuentra que sus costos por los servicios de recursos humanos se elevaron, o

que, a pesar de ocupar menos espacio, su participación del gasto inmobiliario se incrementó, los ejecutivos del negocio a menudo no entienden por qué. Si finanzas considera como respuesta un modelo de asignación tipo "caja negra," podría frustrar a esos líderes y distraer la atención de los problemas que necesitan atención.

En lugar de ello, finanzas y negocios deben considerar regresar a lo básico mediante desarrollar un proceso que mida el desempeño de acuerdo con los derechos de decisión de cada una de las unidades de negocio, y luego crear *accountability* financiera alrededor de esos derechos. Los CFO pueden liderar este proceso cuando (o antes que) ocurran cambios organizacionales importantes, haciéndolo mediante averiguar cómo los cambios están siendo ejecutados, y por quién. Pueden entonces actuar como catalizadores mediante desplegar finanzas para transformar los sistemas de *accountability* y de medición del desempeño de manera que produzcan claridad, entendimiento, y alineación entre los líderes del negocio en lugar de confusión y potencial entendimiento equivocado. ➤



Audiencias críticas; información crítica

Este enfoque comienza con los líderes del negocio – y es un ejemplo principal de por qué la asociación en el negocio es una capacidad crítica para finanzas. Mediante simplemente decirle a su equipo, “Vamos a resolver este problema mediante hablar con los líderes del negocio,” los CFO pueden comenzar a obtener los datos necesarios para conectar sus modelos con la vida real del negocio. Y los líderes del negocio probablemente serán los mejores aliados del CFO para aclarar cualquier confusión si se le pide que ayuden a finanzas a crear un sistema de *accountability* que de manera exacta refleje cómo opera el negocio.

Preguntas clave para que finanzas las haga:

- Según el modelo actual, ¿Dónde hay áreas de ambigüedad acerca de la propiedad directiva primaria para, dígame, generación de ingresos ordinarios (e.g. fijación de precios, volúmenes de venta)? ¿Administración del costo (e.g. costos directos vs asignados)? ¿Efectividad operacional (e.g. calidad, satisfacción del cliente)?
- ¿Dónde hay cualesquiera problemas con cómo ciertas medidas de desempeño fueron definidas a través de la compañía?
- ¿En el modelo anterior hubo KPI que de manera exacta reflejaron el desempeño y que deben ser preservadas?
- ¿Qué mejoramientos, si los hay, le gustaría a usted que se hicieran a los nuevos modelos financieros para reflejar más exactamente el desempeño?

Armados con esa información, los CFO pueden entonces conseguir que los líderes de la compañía se unan para discutir a fondo lo que está funcionando y lo que no, y para que orienten el acuerdo sobre cómo se determinará la responsabilidad por los costos y

cómo se medirá el desempeño. Un ingrediente crítico: comunicar de manera clara las potenciales implicaciones de las selecciones que se realicen. Por ejemplo, el CFO puede decirles a los líderes de las unidades de negocio, “Tenemos tres opciones para medir el impacto del gasto de tecnología en cada unidad de negocios: dividir el gasto total con base en la participación razonable que cada uno deba tener; averiguar cómo IT debe cobrar a los clientes internos con base en el uso; o hacer a TI responsable por los costos de tecnología y que explique los gastos de acuerdo con a quiénes están apoyando y cómo los están apoyando.” Luego, mediante explicar las ramificaciones de cada opción, los CFO pueden conseguir que el liderazgo acuerde sobre cómo desea que las decisiones sean distribuidas, la *accountability* asignada, y quién es responsable por qué.

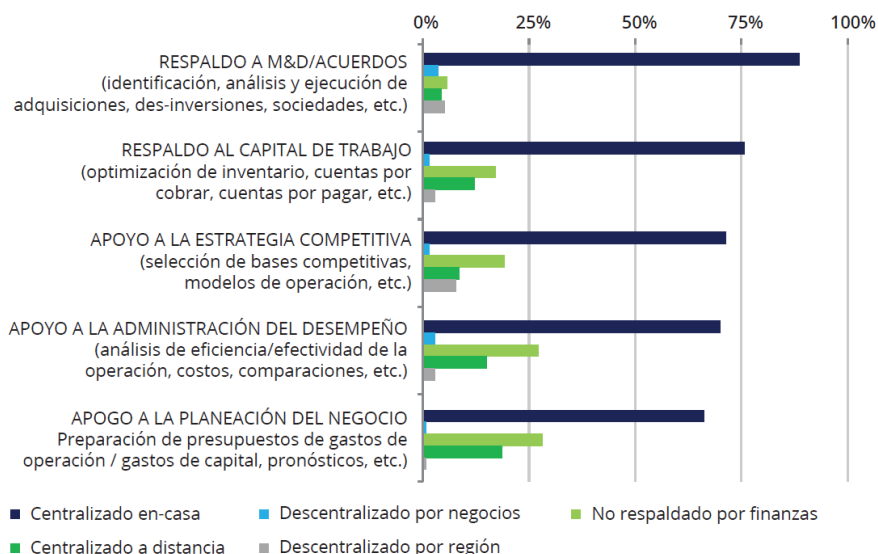
Una vez que sea escogida y definida la opción, finanzas puede crear un modelo financiero que esté alineada con lo que la administración principal haya acordado. Esto significa realizar un inventario detallado de cómo se están desarrollando las

operaciones, luego identificar las métricas apropiadas para en adelante medir y administrar el desempeño. La tarea también requiere un esfuerzo centrado de administración del cambio de manera que el sistema de *accountability* se traslade en cascada a través de la organización, lo cual ayudará a asegurar que todos estén en la misma página y que los ejecutivos entiendan cómo serán hechos responsables.

A partir de la encuesta de [CFO Signals](#)™ del Q2 2016 está claro que el respaldo a la administración del desempeño es una prioridad para finanzas, con el 70% de los CFO reportando que proporcionan respaldo centralizado en-casa y otro 27% ofreciendo respaldo descentralizado en las unidades de negocio. (Vea la gráfica “Cómo finanzas respalda al negocio.”) Sin embargo, en tiempos de cambio estratégico u operacional importante, ese respaldo tiene que moverse más allá del análisis tradicional de eficiencia y efectividad operacionales. Y que el CFO adicione ese nivel adicional mediante abordar lo básico y crear modelos que también aborden la autoridad y la *accountability*. ➤

Cómo finanzas respalda al negocio

Porcentaje de CFO que citan diferentes enfoques para varios tipos principales de respaldo financiero (n=139-140)



Fuente: North American CFO Signals, Q2 2016, US CFO Program, Deloitte LLP

Contactos:

Steven Ehrenhalt

Principal; Leader, US & Global Finance Transformation
Deloitte Consulting LLP
hehrenhalt@deloitte.com

Jonathan Englert

Senior Manager, Strategy & Operations
Deloitte Consulting LLP
jenglert@deloitte.com

CFO Insights, de Deloitte, son desarrollados con la orientación del Dr. Ajit Kambil, Global Research Director, CFO Program, Deloitte LLP; y de Lori Calabro, Senior Manager, CFO Education & Events, US CFO Program, Deloitte LLP. *Agradecimientos especiales para Andrew Marks, Senior Manager, US CFO Program, Deloitte LLP por sus contribuciones a esta edición.*

Acerca del CFO Program, de Deloitte

El CFO Program reúne un equipo multidisciplinario de líderes y especialistas temáticos, de Deloitte, para ayudarles a los CXFO a mantenerse a la vanguardia de los crecientes desafíos y demandas. El programa aprovecha las capacidades amplias de nuestra organización para entregar pensamiento prospectivo e ideas frescas para cada etapa de la carrera del CFO – ayudándoles a los CFO a administrar las complejidades de sus roles, abordar los desafíos más importantes de su compañía, y adaptarse a los cambios estratégicos en el mercado.



Para más información acerca del CFO Program, de Deloitte, visite nuestro sitio web en: www.deloitte.com/us/thecfoprogram.

 [Síguenos en @deloittecfo](https://twitter.com/deloittecfo)

Esta publicación solo contiene información general y se basa en las experiencias e investigación de los profesionales de Deloitte. Por medio de esta publicación Deloitte no está prestando asesoría o servicios profesionales de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos, u otros. Este documento no sustituye tales asesorías o servicios profesionales, ni debe ser usado como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar a su negocio, usted debe consultar un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable por cualquier pérdida sostenida por cualquier persona que confíe en este documento.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Deloitte LLP y sus subsidiarias. Para una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte LLP y sus subsidiarias, por favor vea <http://www.deloitte.com/us/about>. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública.

Copyright © 2016 Deloitte Development LLC.
Reservados todos los derechos.

Esta es una traducción al español de la versión oficial en inglés de, **CFO Insights – Decision rights: Who owns what after a business model change – August 2016**, publicado por Deloitte Development LLC 2016 – Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.