



Cómo mejorar las decisiones con operaciones **financieras** inteligentes

Acelera tu rendimiento para el futuro

Índice

El estado de madurez de las operaciones	04
El camino a seguir	06
Conocer es poder <i>Tres formas de llegar a ser Future-Ready</i>	07
La opción de cambiar	22
Los autores	25
Apéndice	26



Mejorar las operaciones es complejo

73%

de los CFO considera que son los mejor situados para aumentar la resiliencia organizativa.

7%

creo que esa ha sido la iniciativa con más impacto para el negocio en la que ha participado durante los dos últimos años.¹

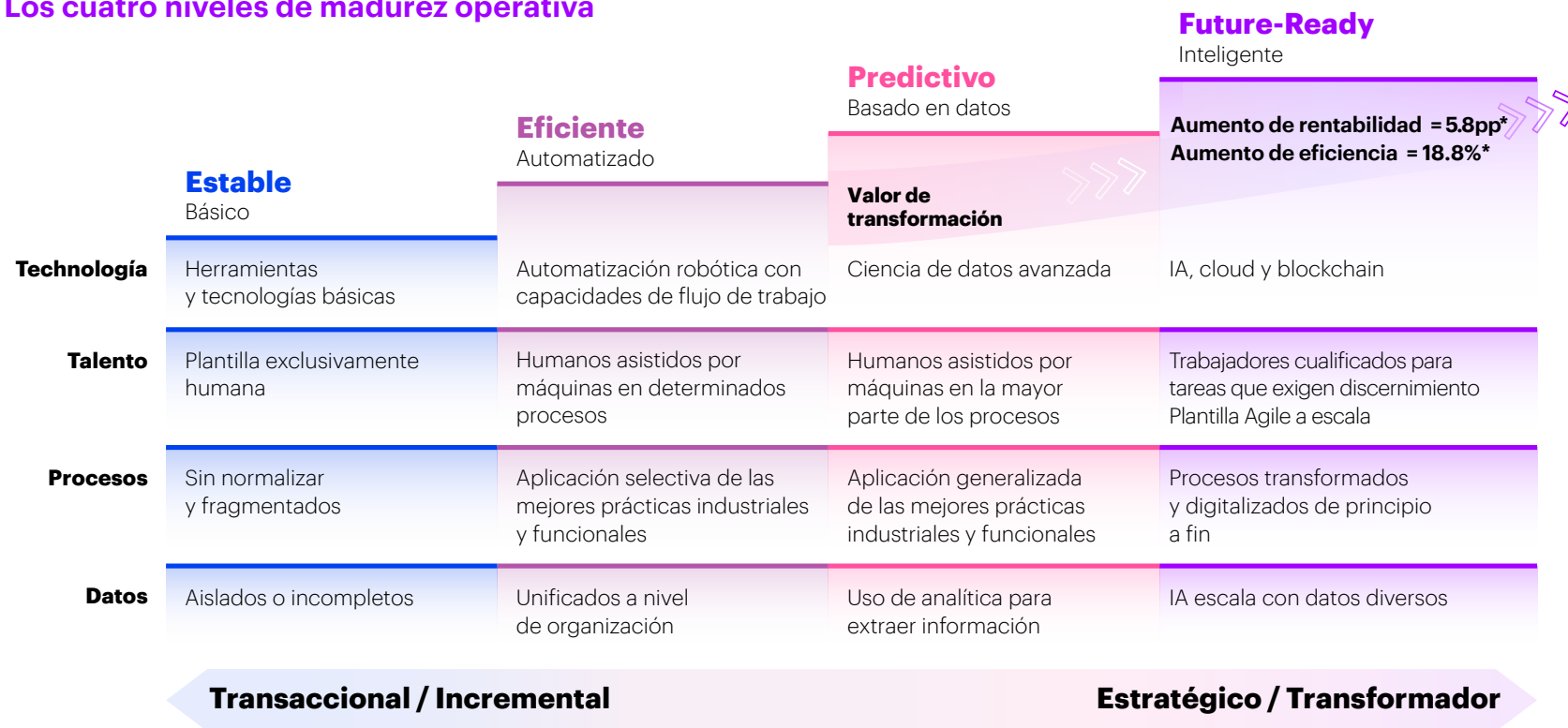
Por muy buenas que sean las intenciones y por mucho dinero que se invierta, mejorar las operaciones resulta complejo. Sin embargo, la madurez operativa es fundamental para que los directores financieros (CFO) asuman su nuevo papel y satisfagan las crecientes expectativas y emandas del negocio y el consejo de administración.

El estado de madurez de las operaciones

En el marco de un estudio global² que cubre diversas industrias, realizamos una encuesta entre más de 1100 altos ejecutivos (incluidos 130 líderes financieros) para conocer lo que piensan sobre su nivel de madurez operativa y cuantificar la relación entre la madurez de las operaciones de negocio y el rendimiento.

Basándonos en nuestra experiencia, hemos identificado cuatro niveles de madurez operativa: **estable**, **eficiente**, **predictivo** y **Future-Ready**, que corresponden a niveles crecientes de tecnología, talento, procesos y análisis de datos (Figura 1).

Figura 1.
Los cuatro niveles de madurez operativa



Fuente: Estudio de Accenture Research y Oxford Economics sobre operaciones inteligentes, 2020

*Según la experiencia de Accenture, las organizaciones con características Future-Ready pueden mejorar hasta el 50% la productividad y la eficiencia.

Las organizaciones que alcanzan el máximo grado de madurez son “Future-Ready”. Cuando les preguntamos sobre el nivel general de madurez operativa de sus empresas a día de hoy, solo el 5% de los líderes financieros dice haber alcanzado ya el estado Future-Ready y el 35% espera conseguirlo en los próximos tres años.

Solo el

5%

de los líderes financieros dice haber alcanzado ya el estado Future-Ready

y el

35%

espera conseguirlo en los próximos tres años.





El camino a seguir

Tener operaciones Future-Ready puede ofrecer importantes ventajas:

Cambio en la forma de hacer las cosas: La madurez operativa puede reflejarse en formas de trabajar que aprovechen mejor la tecnología, nuevas fuentes de ingresos y relaciones más significativas con empleados y clientes.

Aumento de la rentabilidad y la eficiencia: En promedio, las organizaciones que hemos identificado como Future-Ready tienen una rentabilidad corporativa 2,8 veces mayor y una eficiencia 1,7 veces mayor que las organizaciones con niveles de madurez más bajos.

Desde el punto de vista de un CFO, sin embargo, la empresa aún está lejos de llegar a ese nivel de madurez. Los CFO deben contribuir a aumentar la madurez operativa, ya que cada vez tienen más responsabilidad sobre la situación financiera y la gestión del futuro de sus empresas. Ellos son los máximos responsables de mejorar la madurez de las operaciones financieras.

¿Qué pueden hacer los CFO para llevar las operaciones financieras al siguiente nivel?

Conocer es poder

Para que las operaciones financieras lleguen a ser Future-Ready, los CFO tienen que:



01

Conocer el objetivo final



02

Conocer los pasos más importantes



03

Conocer la forma de avanzar varios niveles de madurez

01 Conocer el objetivo final

Convertirse en partner
estratégico del negocio

El rol del CFO lleva años en constante evolución, pasando de procesador de transacciones a partner estratégico. La mayor parte de los CFO (79%) piensa que la pandemia ha acelerado esta tendencia³. Lo que tienen que hacer ahora es aprovechar esta situación para consolidar su papel como partners estratégicos del negocio.

Los líderes financieros creen que el mayor obstáculo para mejorar la madurez operativa de sus organizaciones es la estrategia (25%), seguida por la estructura (21%).

Para ello es preciso que los CFO se replanteen el modelo de operaciones financieras. Las operaciones financieras pueden ser “básicas” o “estratégicas”. Las operaciones básicas son procesos de contabilidad principal, como cuentas a pagar y a cobrar, informes y gobierno, mientras que las estratégicas proporcionan los datos que se necesitan para cuantificar y evaluar distintos resultados posibles en el futuro y definir la estrategia más adecuada. Si utilizan tecnologías digitales como automatización e inteligencia artificial (IA) para optimizar funciones básicas, los CFO pueden avanzar varios niveles de madurez y hacer que la función contable sea eficaz y cumpla todos los requisitos establecidos.

De este modo, la función financiera quedará libre para dedicarse a operaciones estratégicas. Eso significa que podrá ayudar al negocio en la planificación dinámica de escenarios, mejorar la toma de decisiones con información personalizada, y realizar predicciones más precisas de posiciones de efectivo, ingresos, ventas, etc. Será como si se transformara en un motor de analítica predictiva que puede facilitar las decisiones en cualquier momento que sea necesario.

51%

de los líderes financieros cree que la necesidad de dar formación al talento existente y atraer talento especializado es un obstáculo para transformar sus operaciones financieras⁵.

Lo que de verdad refuerza el papel de la función financiera como partner estratégico es el uso de datos en tiempo real. Los CFO son conscientes de ello. Según una encuesta reciente, la práctica totalidad de los líderes financieros (99%) considera importante contar con procesos y operaciones en tiempo real para mejorar las decisiones de negocio⁴.

Atrás quedan los días en que la función financiera se dedicaba fundamentalmente a notificar cifras históricas. Los datos en tiempo real le permiten ayudar al negocio a impulsar el crecimiento y la competitividad en momentos de gran inestabilidad.

Además de transformar las operaciones e introducir nuevas formas de trabajar, los CFO también necesitan definir nuevos perfiles de talento. Según una encuesta reciente, el 51% de los líderes financieros cree que la necesidad de dar formación al talento existente y atraer talento especializado es un obstáculo para transformar sus operaciones financieras⁵. Una vez digitalizadas las operaciones básicas, los empleados humanos se dedicarán a operaciones financieras estratégicas. Eso requiere nuevas habilidades, que van desde trabajar con máquinas y probar escenarios integrados hasta analizar datos y comunicarse con el negocio.



Caso de éxito

Aportar nuevo valor al negocio

Un fabricante de dispositivos médicos transformó sus operaciones financieras, que estaban muy fragmentadas, en un modelo de operaciones financieras inteligentes. Al integrar plataformas con tecnologías digitales como IA y automatización robótica de procesos (ARP), la empresa pudo normalizar y centralizar procesos para conseguir más eficiencia, control y visibilidad de sus operaciones globales. También mejoró la cuenta de resultados, lo que ayudó a la empresa a reducir en **225 millones de dólares** los saldos entre compañías, aumentar en **77 millones de dólares** el capital circulante y ahorrar **12,3 millones de dólares**, y todo en solo dos años.

Al introducir sistemas de gestión de tareas, controles, flujos de trabajo, rendimiento de agentes y diagnóstico de procesos, la empresa también redujo del **89%** al **17%** el tiempo que los profesionales financieros dedicaban a tareas rutinarias, mientras que el destinado a iniciativas estratégicas pasó del **11%** al **37%**.

Con operaciones financieras inteligentes, la empresa tiene acceso ahora a información basada en datos que le aporta flexibilidad, agilidad y capacidad de respuesta. Y con una función financiera predictiva y proactiva, la empresa puede hacer frente a problemas operativos y amenazas para la continuidad del negocio, al tiempo que satisface las nuevas necesidades de clientes y proveedores.

02

Conocer los pasos más importantes

Usar datos para crear experiencias
financieras conectadas

Pese a lo importante que es contar con datos en tiempo real, las organizaciones financieras tienen problemas para extraer información útil de ellos. Muchos datos están atrapados en sistemas aislados y están organizados manualmente en hojas de cálculo. El 27% de los líderes financieros cree que el uso de datos incoherentes, inexactos o inaccesibles les impide desarrollar todo su potencial como impulsores de cambios estratégicos⁶.

Se abre un mundo de posibilidades para los CFO que sepan sacar partido a los datos, en lugar de limitarse a obtenerlos. Eso significa invertir en operaciones basadas en datos, como eliminación de barreras, aumento de la calidad de datos, modernización de plataformas de datos, o administración y gobierno integral de datos. Es lo que llamamos una experiencia financiera conectada, que se basa en una visión amplia y profunda de datos internos y externos, como datos macroeconómicos. A partir de esa base, la función financiera puede ofrecer experiencias sin contacto, on-demand y de autoservicio, análisis multidimensionales, experiencias interactivas que permiten explorar escenarios mediante visualizaciones, y alertas proactivas.

El
66%

de los líderes financieros asegura que su organización hace un uso amplio o generalizado de datos.



Pensemos en lo mucho que podría cambiar la planificación si estuviera conectada entre el negocio y funciones de la empresa como compras, cadena de suministro, recursos humanos (RR.HH.) y tecnología de la información (TI). En la actualidad, los modelos de planificación se elaboran de forma manual y dependen más del discernimiento humano que de información basada en datos. Además, son estáticos y no responden a cambios de escenario. Cualquier variación en las perspectivas de negocio obliga a “empezar desde cero”, lo que supone mucho tiempo y esfuerzo.

Con experiencias financieras conectadas, los modelos de planificación dependen de objetivos. Incorporan modelos estadísticos en tiempo real para hacer previsiones más precisas y dinámicas, aunque se produzcan cambios en el mercado. Los modelos de gastos se basan en objetivos, con una clara distinción entre costes discrecionales y no discrecionales, así como entre costes fijos y variables. Si cambia la dinámica del negocio (y siempre lo hace), los cambios de previsiones y los ajustes presupuestarios se realizan en mucho menos tiempo. Este es solo un ejemplo de una función financiera moderna con niveles máximos de productividad y creación de valor. Todo empieza con información basada en datos.

El
73%

de los CFO está adoptando la tecnología más avanzada para mantener su influencia en toda la empresa⁷.

Llevar la digitalización de las finanzas al siguiente nivel

Los CFO han realizado grandes avances en la digitalización de la organización financiera. Han sido pioneros en automatizar tareas rutinarias y en complementar con máquinas el trabajo de las personas. En promedio, el 60% de las tareas financieras tradicionales ya están automatizadas⁸ y, en nuestra opinión, muchas organizaciones financieras aumentarán ese porcentaje al 80% en un plazo de cinco años⁹.

Las organizaciones que lleguen al 80% harán un mayor uso de la automatización para realizar tareas como administración de fondos, cierre de libros, procesamiento de errores, controles y compliance. Eso permitirá a los empleados dedicarse a actividades con valor añadido, como modelos financieros avanzados para predecir riesgos futuros. Pero el mayor uso de la automatización no puede hacer que los CFO olviden el lado humano de la colaboración entre personas y máquinas. Será necesario dar formación y adquirir nuevas habilidades, así como modificar las estrategias de adquisición de talento.

Las organizaciones financieras líderes también han invertido en IA, aunque menos que en automatización. Por ejemplo, el 31% de los CFO utiliza IA para conseguir eficiencias de costes y el 21% para identificar nuevo valor¹⁰. La combinación de datos, IA y analítica es básica para las operaciones Future-Ready, por lo que es de esperar que los CFO incrementen sus inversiones en IA para poder ofrecer al negocio información basada en datos con rapidez y a escala.

Es de esperar que los CFO incrementen sus inversiones en IA para poder ofrecer al negocio información basada en datos con rapidez y a escala.

Por lo que respecta a la forma en que los CFO usan la IA, es importante que no caigan en la trampa de aplicar esta tecnología a formas de trabajar que se han quedado obsoletas. Eso quiere decir que deben utilizar IA para tareas predictivas y orientadas al futuro, como evaluar los principales indicadores de la demanda¹¹. Las capacidades cognitivas se usan para hiperpersonalizar informes de gestión con los que los responsables de negocio puedan tomar decisiones mejores y más rápidas. La IA también está detrás de alarmas proactivas, como las que notifican al negocio que es hora de presentar una orden de compra periódica, avisan si el suministro cae por debajo de un nivel de demanda predefinido, o alertan de que se está realizando un asiento de diario manual con un código contable incorrecto.

Dar prioridad a la infraestructura cloud

Los altos ejecutivos, incluidos los CFO, creen que la cloud es una de las tecnologías más importantes de la actualidad. El 78% de los líderes financieros asegura que su organización hace un uso amplio de infraestructura cloud. Muchos CFO llegan a la cloud atraídos por la posibilidad de reducir los gastos de capital, ya que los costes de infraestructura son más bajos.

Esa es una ventaja importante, pero los CFO que buscan la madurez de sus operaciones utilizan la cloud de un modo más estratégico que facilita la transformación con rapidez y a escala. Al convertir la infraestructura cloud en una parte básica de las operaciones financieras, disponen de potencia de cálculo flexible y segura para garantizar la eficiencia y rentabilidad de sus inversiones en datos y tecnologías digitales. De este modo cuentan también con una arquitectura ágil, escalable y Future-Ready, que hace posibles nuevas formas de trabajar que serán algo habitual en el futuro.

Las inversiones en cloud ofrecen grandes oportunidades a los CFO, como una plataforma de datos común para que las distintas unidades de negocio funcionen como una organización inteligente y conectada, compartiendo habilidades y actividades. La función financiera puede dejar de ser una simple plataforma de planificación de recursos de empresa (ERP) y aprovechar tecnologías cloud, APIs y el ecosistema extendido para enriquecer el uso de datos.

Solo el

23%

de los CFO utiliza la cloud para obtener nueva información y

apenas el

16%

la usa para identificar nuevas fuentes de valor.¹²

Caso de éxito

Aprovechar el poder de las tecnologías digitales

NH Hotel Group (NH), un importante operador de hoteles urbanos en Europa y Latinoamérica, se ha expandido mediante una combinación de crecimiento orgánico y adquisiciones. Cada adquisición trae consigo nuevos procesos, sistemas y formas de trabajar. NH sabía que debía eliminar las ineficiencias resultantes si quería mejorar los márgenes y seguir siendo competitiva. El área financiera era la opción más evidente para empezar a normalizar procesos, mejorar la gestión de costes, y aumentar la productividad y la calidad del servicio.

NH transformó su modelo de operaciones financieras integrando tecnologías innovadoras, como IA y RPA, con automatización y talento. Por ejemplo, un nuevo experto en aplicaciones de cobro factura se encargó de entrenar una máquina para que pensara como un agente y asociara pagos a las facturas correctas. El número de pagos mensuales asociados por el sistema a facturas pasó así de **4.000 a 16.000** (equivalente a más de **50 millones de dólares**), mientras que el tiempo medio de gestión en distintos idiomas se redujo un **60%**. La automatización, la IA y una estructura organizativa Lean han permitido aumentar la productividad un **45%**. Este nuevo modelo de finanzas se ha convertido en una plataforma de crecimiento continuo.

03

Conocer la forma de avanzar varios niveles de madurez

Eliminar barreras internas y seguir
estableciendo relaciones de ecosistema

Los CFO con visión de futuro comprenden que el camino que lleva a la madurez de las operaciones es una evolución, no una revolución. Y vale la pena. Según nuestro estudio intersectorial, un incremento de un nivel en madurez operativa puede suponer un aumento del 17% en los beneficios.¹³

La colaboración es una buena forma de avanzar varios niveles de una vez. Podemos pensar en ella de dos maneras. En primer lugar, los CFO deben establecer relaciones dentro de su propia empresa para eliminar las barreras que separan datos, procesos, talento y tecnología. Esto es importante porque los CFO necesitan una visión integral de la empresa. Tienen que adoptar una visión a largo plazo de la estrategia de negocio, conocer el capital circulante y el flujo de efectivo, e identificar oportunidades en toda la cadena de valor.

Los CFO también tienen que seguir manteniendo relaciones fuertes en el ecosistema para operaciones financieras Future-Ready. Eso no es nada nuevo para ellos, ya que siempre han colaborado con partners tecnológicos y con proveedores de servicios profesionales cuyos conocimientos financieros especializados pueden enriquecer las habilidades de su plantilla. En el futuro, tendrán gran importancia las relaciones con partners de ecosistema que ofrezcan capacidades tecnológicas avanzadas en áreas como automatización, analítica, IA, cloud y blockchain.

El

55%

de los líderes financieros afirma que las relaciones de ecosistema han mejorado en los últimos tres años y

El

42%

cree que la pandemia ha aumentado la importancia de esas relaciones.

Caso de éxito

Colaborar para ganar agilidad

Gavi, la Alianza para la Vacunación, colabora con un partner de ecosistema con el fin de facilitar las operaciones financieras para su **Mecanismo COVAX**, una iniciativa multilateral codirigida por Gavi, la Coalición para las Innovaciones en Preparación para Epidemias (CEPI) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) con el objetivo de acelerar el acceso equitativo a vacunas contra el COVID-19 en todo el mundo.

La magnitud y la urgencia de este objetivo exigen una excepcional agilidad operativa para gestionar una de las crisis sanitarias más grandes y complejas en la historia de la humanidad. Las capacidades del partner de ecosistema y el apoyo de sus expertos en finanzas son fundamentales para conseguirlo. A fin de aumentar la agilidad y el rigor de las operaciones de Gavi, el partner está ayudando a definir el modelo operativo correcto y a normalizar procesos para colaborar con los demás partners, fabricantes, gobiernos y otras organizaciones.

Con el tiempo, Gavi podrá ajustar y adaptar la capacidad en función de la demanda. Además, los partners y participantes en COVAX podrán planificar y gestionar operaciones con mayor eficiencia y responsabilidades bien definidas.



La opción de cambiar

Ha llegado la hora de pasarse a las operaciones inteligentes

Los CFO siempre han entendido la importancia de la resiliencia operativa. Ahora que su rol es más amplio, tienen la oportunidad de liderar la mejora de las operaciones. Todo empieza por hacer avanzar las operaciones financieras hacia el estado Future-Ready.

El progreso en ese campo puede crear un efecto dominó que se extienda a toda la empresa.

El

74%

de los CFO cree que la función financiera, dirigida por el CFO, impulsará una nueva forma de operar en toda la empresa.¹⁴

Esto es lo que tienen que hacer los CFO:

- **Convertirse** en partner estratégico del negocio
- **Usar** datos para crear experiencias financieras conectadas
- **Llevar** la digitalización de las finanzas al siguiente nivel
- **Dar** prioridad a la infraestructura cloud
- **Eliminar** barreras internas y seguir estableciendo relaciones de ecosistema

Si una organización toma la vía rápida, sus operaciones pueden convertirse en un motor de ventaja competitiva. Y, en el proceso, mejorará sus decisiones de negocio para generar crecimiento y valor de transformación tangible y sostenible.

Los autores



Sanchit Agarwal

*Managing Director
Intelligent Finance Operations
Offering Lead*
sanchit.b.agarwal@accenture.com

LinkedIn
<https://www.linkedin.com/in/sanchitagarwal>



Manoj Shroff

*Managing Director
Intelligent Finance Operations
Innovation Lead*
manoj.shroff@accenture.com

LinkedIn
<https://www.linkedin.com/in/manoj-shroff-88a1411>

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a las siguientes personas su colaboración en este informe:

Research Lead
Laurie A. Henneborn

Intelligent Finance
Operations Marketing and
Communications Leads

Victoria Pieper
Michelle Plutz

Equipo del proyecto
Susan Austin
Tomasz Sloniewski

Hemos definido los cuatro niveles de madurez operativa a partir de una evaluación de los encuestados basada en ocho características:

Analítica

Identificación, interpretación y comunicación de patrones útiles en datos para ofrecer información que sirva de base a decisiones de negocio. La analítica cubre múltiples niveles, desde descripciones básicas hasta acciones predictivas y prescriptivas que se pueden aplicar a procesos de negocio.

Inteligencia artificial

Capacidad de una máquina de realizar funciones cognitivas como percibir, comprender, actuar y aprender. Las tecnologías de IA (como el procesamiento del lenguaje natural o el aprendizaje automático) permiten que los ordenadores tomen decisiones e identifiquen patrones e información para tomar decisiones en el futuro.

Automatización

Conjuntos de tecnologías que realizan tareas repetitivas y basadas en reglas. Uno de los ejemplos más utilizados es la automatización robótica de procesos (ARP), que cada vez cubre más soluciones (como flujos de trabajo, plataformas y software como servicio) para aumentar el grado de digitalización del procesos.

Colaboración entre negocio y tecnología

Aplicar modelos de gobierno conjunto a las funciones de negocio y tecnología para integrar colaboraciones de ecosistema e impulsar la estrategia de la organización.

Datos

Calidad, alcance y nivel de detalle de datos con y sin estructura (como vídeo, contenido web, notas de voz, etc.) procedentes de distintas fuentes internas y externas, incluidos los datos incorporados a procesos internos.

Prácticas industriales y funcionales

Formas de trabajar dentro de una función, organización o industria para obtener el máximo rendimiento.

Experiencias

La experiencia general de todos los relacionados con una empresa, incluidos clientes, usuarios, proveedores, colaboradores y empleados.

Agilidad de plantilla

Consta de dos elementos fundamentales: una estrategia de plantilla on-demand y colaborativa y un entorno de trabajo en el que personas y máquinas digitales colaboran para conseguir los mejores resultados.

Qué hemos hecho

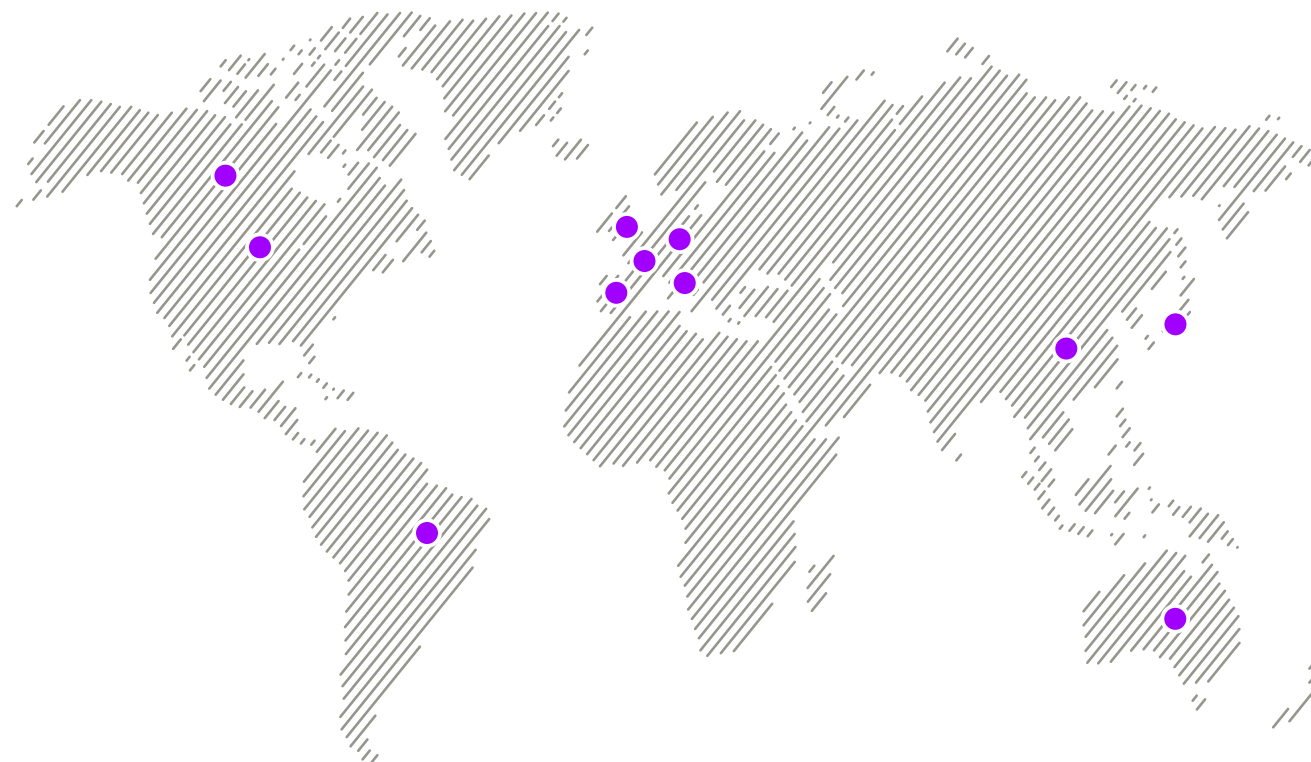
Estudio básico

En 2020, Accenture Operations y Accenture Research organizaron una encuesta que Oxford Economics llevó a cabo entre 1100 ejecutivos de todo el mundo (de los que el 44% tenía nivel directivo o equivalente) en 13 industrias y 11 países. Oxford Economics también mantuvo 12 entrevistas extraoficiales en profundidad con ejecutivos de distintos países e industrias.

11 países

125	Australia	50	Francia	50	España
50	Brasil	50	Alemania	125	Reino Unido
50	Canadá	50	Italia	375	Estados Unidos
50	China	125	Japón		

Figura 4.
Demografía de la encuesta Parte 1



Fuente: Estudio de Accenture Research y Oxford Economics sobre operaciones inteligentes, 2020

Figur 4.
Demografía de la encuesta Parte 2

Industria

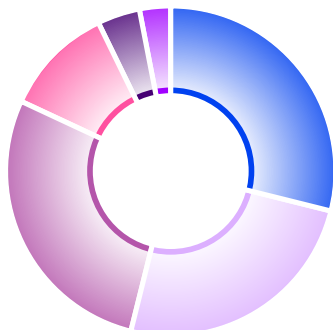
100 | Finanzas

País

21	Australia	9	Italia
10	Brasil	18	Japón
2	Canadá	6	España
4	China	10	Reino Unido
4	Francia	43	Estados Unidos
3	Alemania		

Ingresos

38	De 2000 M\$ a 2900 M\$
33	De 3000 M\$ a 5900 M\$
36	De 6000 M\$ a 9900 M\$
14	De 10 000 M\$ a 19 900 M\$
5	De 20 000 M\$ a 49 900 M\$
4	50 000 M\$ o más



Cargos (o equivalentes)

- 79 Director financiero
- 51 Subordinado directo del director financiero

Modelo económico

Nuestro modelo se basa en datos obtenidos en 2020 con la encuesta de Accenture/Oxford Economics. Se preguntó a cada participante acerca de las características de su empresa (industria, número de empleados, ingresos, etc.) y su nivel pasado, actual y esperado de madurez operativa. También se compararon datos financieros de S&P Capital IQ para cada empresa en el período 2017-2019, incluidos el EBITDA, el crecimiento de ingresos y el rendimiento total para los accionistas.

Identificamos un grupo de organizaciones Future-Ready en función de la madurez de su modelo operativo y analizamos los principales factores subyacentes, así como las acciones de madurez operativa que las diferencian de las demás. Para ello, desarrollamos y aplicamos modelos econométricos de la relación entre diferencias organizativas en el nivel de madurez operativa (basándonos en cuatro categorías: estable, eficiente, predictivo y Future-Ready, que corresponden a niveles crecientes de madurez operativa) y los principales resultados financieros. Más información en la Figura 5.

El modelo también tiene en cuenta diferencias entre empresas, como la ubicación geográfica, la industria y el tamaño. Nuestro modelo nos permitió evaluar la naturaleza y magnitud de las conexiones entre madurez operativa, inversiones y resultados empresariales. Por ejemplo, descubrimos que las empresas que estaban un nivel por encima en la escala de madurez operativa en 2019 obtuvieron mejores resultados en promedio. Por otra parte, la mejora de rendimiento está claramente relacionada con las inversiones en prácticas recomendadas, IA y automatización.

Escenarios: A través de nuestro modelo y datos de S&P Capital IQ, analizamos las implicaciones de escenarios hipotéticos de empresas que aumentan su nivel de madurez. Por ejemplo, si todas las empresas subieran un nivel (de estable a eficiente, por ejemplo), la rentabilidad global expresada en EBITDA podría aumentar hasta 1,9 billones de dólares (17%). Si todas alcanzaran el estado Future-Ready, los beneficios crecerían 5,4 billones de dólares (48%).

El informe incluye estudios de casos e historias de nuestra propia experiencia guiando a 400 clientes en el viaje hacia unas operaciones inteligentes: el 33% de las empresas Fortune 500 o el 60% de las empresas Forbes G2000.

Hemos ayudado a organizaciones en 20 países (Australia, Bélgica, Brasil, Canadá, China, Francia, Alemania, Gran China, India, Irlanda, Italia, Japón, Holanda, Singapur, España, Suecia, Suiza, Emiratos Árabes Unidos, Reino Unido y Estados Unidos) y 18 industrias (automoción, banca, mercado de capitales, productos químicos, bienes y servicios de consumo, comunicaciones y medios, energía, salud, alta tecnología, industrial, seguros, ciencias de la vida, recursos naturales, servicios públicos, comercio minorista, software y plataformas, viajes y utilidades) a lograr operaciones inteligentes.

Figura 5. Medidas de rendimiento financiero

Las tablas a continuación describen las diversas métricas financieras utilizadas en nuestro modelo:

Métrica financiera

EBITDA, % de ingresos

Eficiencia operacional (OPEX por ingresos en dólares)

Crecimiento de ingresos
Rentabilidad total para los accionistas
Cambios en la capitalización de mercado
Productividad (ingresos por empleado)
El rendimiento del capital invertido %
Beneficio operativo y de ingresos

Variante alternativa de la métrica financiera

Cambio (total y promedio) en la métrica desde 2019 vs 2016
Métrica promedio de tres años 2017 a 2019
Métrica en 2019
Variable ficticia que identifica a las empresas en el percentil superior de crecimiento de ingresos, rentabilidad y eficiencia.

Solo pudimos encontrar relaciones sólidas y estadísticamente significativas para la **rentabilidad** y la **eficiencia operativa**.

Referencias

- 1** Accenture, estudio global de CFO, 2020
- 2** Accenture, "Acelera tu rendimiento para el futuro"; en <https://www.accenture.com/us-en/insights/operations/future-ready-operations>
- 3** Accenture, "CFO Now: máxima velocidad para máximo valor," 2021 en <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/cfo-research-overview>
- 4** Accenture, "Operaciones financieras inteligentes: La mejor arma del CFO" 2020 en <https://www.accenture.com/us-en/insights/operations/smart-cfo>
- 5** Accenture Global CFO Pulse Survey 2020
- 6** Accenture, "La mejora de la cuenta de resultados ahorra 12,3 M\$" 2020 en <https://www.accenture.com/us-en/case-studies/operations/balance-sheet-integrity>
- 7** Accenture, estudio global de CFO, 2020
- 8** Accenture, estudio global de CFO, 2020
- 9** Accenture, "CFO Now: máxima velocidad para máximo valor," 2021 en <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/cfo-research-overview>
- 10** Experiencia de cliente de Accenture
- 11** Accenture, estudio global de CFO, 2020
- 12** Accenture, "CFO Now: máxima velocidad para máximo valor" 2021 en <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/cfo-research-overview>
- 13** Ibid
- 14** Accenture, "NH Hotels: Operaciones financieras de 5 estrellas" 2019 at <https://www.accenture.com/us-en/case-studies/operations/nh-hotels-builds-5-star-finance-operations>
- 15** Accenture, estudio global de CFO, 2020

Acerca de Accenture

Accenture es una compañía global de servicios profesionales, líder en capacidades digitales, de cloud y de seguridad. Combinando una experiencia inigualable y habilidades especializadas en más de 40 sectores económicos, prestamos servicios de Estrategia y Consultoría, Marketing, Tecnología y Operaciones, impulsados por la red de centros de tecnología avanzada y operaciones inteligentes más grande del mundo. Nuestros 569.000 profesionales cumplen la promesa de la tecnología y el ingenio humano todos los días, y prestan servicio a clientes en más de 120 países. Aprovechamos el poder del cambio para crear valor y éxito compartido para nuestros clientes, profesionales, accionistas, partners y la sociedad. Más información en www.accenture.com

Acerca de Accenture Research

Accenture Research forja tendencias y propone soluciones basadas en datos para los problemas más apremiantes a los que se enfrentan las organizaciones globales. Combinando el poder de innovadoras técnicas de investigación con un profundo conocimiento de las industrias de nuestros clientes, nuestro equipo de 300 investigadores y analistas está presente en 20 países y publica cientos de informes, artículos y puntos de vista todos los años. Nuestra investigación, que invita a la reflexión y está avalada por datos propios y colaboraciones con organizaciones líderes como el MIT y Harvard, guía nuestras innovaciones y nos permite transformar teorías y nuevas ideas en soluciones reales y prácticas para nuestros clientes. Más información en www.accenture.com/research

Acerca de Oxford Economics

Oxford Economics es líder global en previsiones y análisis cuantitativo. Nuestra base de clientes en todo el mundo incluye más de 1500 empresas internacionales, instituciones financieras, organizaciones gubernamentales y universidades. Con sede en Oxford y oficinas repartidas por todo el mundo, contamos con 400 empleados entre los que figuran 250 economistas y analistas. Gracias a nuestros modelos económicos e industriales y a nuestras avanzadas herramientas analíticas, somos los más capacitados para prever tendencias externas del mercado y evaluar su impacto económico, social y empresarial.

Copyright © 2021 Accenture.
Todos los derechos reservados.

Accenture y su logo son marcas
comerciales registradas de Accenture

Este documento hace referencia a marcas que son propiedad de terceros. Dichas marcas son propiedad de sus respectivos titulares y su uso no implica ninguna forma de patrocinio, apoyo o aprobación de este documento, ya sea expresa o implícita, por parte de los propietarios de las marcas. El presente documento se ofrece con fines meramente informativos y no pretende sustituir la opinión de asesores profesionales.