

Los retos de la gestión financiera frente a la planeación estratégica de las organizaciones y la globalización*

Germán Guerrero Chaparro**

Resumen

El artículo realiza una reflexión sobre el papel de la gestión financiera en un ambiente cambiante y volátil, donde el criterio de flexibilidad operativa se convierte en uno de los elementos más importantes de creación de valor por parte de las empresas. Ante este escenario, la teoría financiera proporciona el marco conceptual de la transformación de un modelo financiero compatible con la planeación estratégica mediante el uso de las opciones reales. Lo anterior implica un proceso de redireccionamiento en el quehacer de los gerentes financieros, pasando de un procesador de registro de transacciones financieras a un interlocutor para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Palabras clave

Gestión financiera, presupuesto de capital, planeación estratégica, opciones reales.

La permanente transformación de las finanzas

La euforia del alto crecimiento en los años noventa condujo a un nivel de actividad corporativa sin precedentes. La globalización y la rápida expansión económica forzaron a las compañías hacia programas agresivos de inversión, mediante el desarrollo de nuevos modelos de negocios y tecnología. En esa época ocurrió el mayor número de reestructuraciones corporativas a través de fusiones y escisiones.

Sin embargo, todo este proceso ha venido ocurriendo en una fase de desaceleración de la economía y volatilidad, haciendo que las compañías tengan que luchar continuamente para cambiar estrategias, disminuir costos y mejorar la calidad de sus productos y servicios.

Este proceso ha exigido un continuo cambio o transformación a las finanzas. Los gerentes financieros son conscientes de que la transformación de las finanzas tiene un horizonte a largo plazo que debe conducir a un cambio radical en el modelo financiero. El nuevo modelo financiero debe centrarse en tres aspectos: reducción de los costos de procesamiento de transacciones, incremento de la efectividad de la información que soporta el proceso de toma de decisiones estratégicas y mayor participación en la actividad estratégica de la organización.

Pero para muchos gerentes financieros este proceso de transformación no se ha podido desarrollar adecuadamente debido a la cantidad de presiones a corto plazo,

* Este artículo es producto de la reflexión académica sobre la importancia de las finanzas internacionales, que dio lugar a una presentación realizada por el autor dentro del ciclo de conferencias del Seminario Permanente de la Facultad de Ciencias Económicas sobre las finanzas internacionales, realizado en el mes de abril de 2003. Se recibió en abril y se aprobó definitivamente en junio de 2003.

** Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia. gguerrec@bacata.usc.unal.edu.co

como trabajar en una economía débil, incremento del control policivo sobre las prácticas contables y reportes financieros, mayores demandas de información y exigencias inmediatas de mejores niveles de rentabilidad sobre la inversión.

Esta fase puede ser descrita como un proceso de exigencias de mejores y más resultados con menos recursos. Así, en un escenario de recesión y lenta recuperación económica se exige a los gerentes financieros la identificación de oportunidades de crecimiento y formas de reducción de costos; igualmente, el incremento del terrorismo se ha unido a la volatilidad de los mercados y se les exige mejores sistemas de gestión del riesgo; por último, los escándalos contables presionan a los gerentes financieros a demostrar más exactitud sobre los resultados financieros de las compañías.

Prioridades en la agenda de transformación de las finanzas

De acuerdo con una encuesta realizada en los Estados Unidos en mayo de 2002 (CFO Research Services, 2002) a 265 ejecutivos financieros de diferentes compañías en cuanto a tamaño y sectores, la prioridad a corto plazo es ayudar a sus compañías a adaptarse a las condiciones de una economía en recesión, mediante la elaboración de mejores proyecciones sobre los resultados futuros, soportando las decisiones operacionales, ayudando a formular la estrategia corporativa, entendiendo la dinámica de la rentabilidad de la compañía y gestionando el riesgo, entre otros.

Lo anterior revela en general que la actividad financiera debe evolucionar hacia un trabajo más activo en la estrategia corporativa de las compañías, pero al mismo tiempo indica que la función financiera ha sido históricamente realizada de forma inadecuada, al enfocarse principalmente en procesar y suministrar información pero sin participar en los procesos de evaluación de alternativas de crecimiento, determinación y cuantificación del riesgo, y valoración de diferentes opciones estratégicas, entre otros.

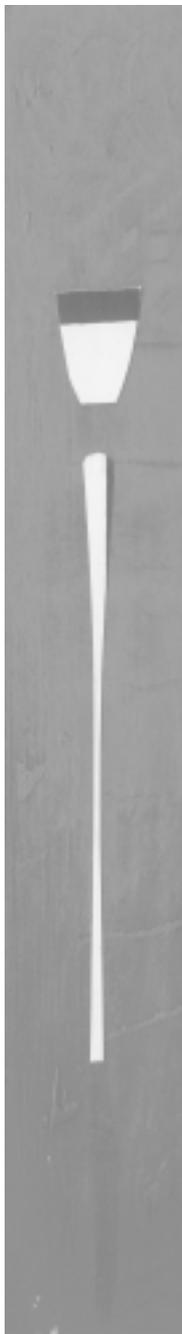
Si se tiene en cuenta que este último aspecto es útil en una economía en crecimiento pero esencial en una etapa de recesión como la actual, la función financiera no

se puede limitar a procesar y suministrar información sino que debe participar activamente en la estrategia de la organización para responder a la compañía dónde estamos, para dónde vamos y qué hacer para lograrlo.

Otro aspecto importante tiene que ver con la transparencia en la información financiera producida por las compañías para los usuarios externos. De acuerdo con la encuesta mencionada, la mayoría de gerentes financieros son conscientes de esto, pero pocos tienen planes para cambiar el tipo de reportes que se generan actualmente y tampoco sienten presión por parte de los usuarios externos.

Sin embargo, a pesar de no revelarse una necesidad inmediata respecto a la información para usuarios externos, es importante tener en cuenta que este campo requiere especial atención, en la medida en que debe existir un mayor entendimiento entre la información financiera reportada por la empresa y la forma como los analistas financieros la usan para tomar decisiones de inversión. Los escándalos contables demostraron que los analistas financieros no entienden o no analizan adecuadamente la información que revelan los estados financieros, centrándose en herramientas de evaluación a corto plazo que buscan una rentabilidad inmediata sobre la inversión y desconociendo la forma como la información financiera revela el riesgo en la incorporación de nuevos esquema de negocios y los efectos de los planes y negocios de la organización a largo plazo.

Lo anterior implicaría la necesidad de revisar el modelo de evaluación de inversión y de valoración sobre el mercado de acciones, el cual no puede tener los mismos criterios a corto plazo de otras inversiones financieras.



Estado actual y futuro de las finanzas

A pesar de la necesidad de la transformación de la función financiera, son muy pocas las empresas que han obtenido avances importantes, reflejándose en la insatisfacción de muchos gerentes financieros respecto al rol que juegan la finanzas para la creación de valor en las empresas.

En el futuro, la función financiera debe tener las siguientes características:

- Disminución del tiempo dedicado al procesamiento de transacciones, redistribuyéndolo en actividades de desarrollo de estrategia y soporte de decisiones.
- Mejoramiento de los procesos de presupuestación y proyección, haciéndolos más dinámicos y basados en los *drivers* operacionales.
- Estandarización, centralización o *outsourcing* en el procesamiento de las transacciones.
- Mejoramiento en los sistemas de información financiera, integrándolos a los demás sistemas de información de la organización. Sistemas de información en plataforma Web y lenguajes XML o XBL.

De acuerdo con las anteriores características, la encuesta clasificó la función financiera de la empresa en cuatro grupos o niveles, según su estado actual:

- *Líderes*. 24% del tiempo se dedica al procesamiento de transacciones. Presupuestos dinámicos y proyecciones basadas en *drivers* operacionales. Presupuesto y proyecciones parcial o completamente integrados. Sistemas de información basados en ambiente Web, lenguaje XML o XBL. Servicios compartidos para el procesamiento transacciones o *outsourcing*. Sistemas de información integrados a la organización y a proveedores.
- *Adaptadores*. 35% del tiempo se dedica al procesamiento de transacciones. Presupuestos parcialmente basados en *drivers* operacionales y proyecciones dinámicas. Presupuesto y proyecciones parcialmente integrados. Sofisticadas herramientas de decisión. Servicios compartidos para el procesamiento de transacciones. Sistemas de información parcialmente integrados a la organización.
- *Seguidores*. 42% del tiempo se dedica al procesamiento de transacciones. Presupuestos parcialmente basados en *drivers* operacionales y proyecciones estáticas. Presupuesto y proyecciones parcialmente integrados. Herramientas de decisión no estandarizadas. Servicios no estandarizados para el procesamiento de transacciones. Sistemas de información parcialmente integrados a la organización.
- *Observadores*. 46% del tiempo se dedica al procesamiento de transacciones. Presupuestos por áreas y proyecciones estáticas. Para presupuesto y proyecciones usan herramientas de decisión basadas

en hojas electrónicas. Servicios no estandarizados para el procesamiento transacciones. Sistemas de información exigidos legalmente y no integrados a la organización.

Lo anterior conduce a pensar que la función financiera se debe transformar en una actividad de apoyo hacia la integración con los procesos de análisis estratégico de la organización. Cabría entonces preguntarse por qué el modelo tradicional financiero no ha permitido esta integración.

La planeación estratégica y el tradicional proceso de presupuesto de capital

El concepto de planeación estratégica involucra muchos elementos de la organización pero indiscutiblemente incluye el proceso de decisión de cómo asignar los recursos entre las diferentes líneas de negocio. El aspecto financiero de la planeación estratégica analiza cómo asignar un particular recurso que es el capital.

Por su parte, la teoría financiera ha tenido sus mayores avances en entender cómo funcionan los mercados financieros y, dentro de éstos, cómo se valoran los activos financieros y el riesgo. Para ello se han diseñado herramientas y metodologías que han revolucionado la práctica en los mercados financieros¹, de tal forma que podría afirmarse que la economía financiera es realmente una ciencia donde la teoría se conoce con la práctica. El impacto de la teoría de los mercados eficientes, selección de carteras, análisis y valoración del riesgo, y la teoría de valoración de opciones son claras contribuciones del impacto de la teoría financiera en la práctica de los mercados financieros.

Pese a estos avances de la teoría financiera, son pocos los impactos que se han tenido en la planeación estratégica de las organizaciones. ¿Por qué? De acuerdo con el profesor Stewart Myers (2001) existen tres razones que pueden explicar la brecha entre la teoría financiera y la planeación estratégica:

1. La teoría financiera y los modelos tradicionales de planeación estratégica pueden estar separados por diferencias en el lenguaje y la "cultura".

¹. Estas contribuciones han sido reconocidas con el otorgamiento del Premio Nobel en varias ocasiones. Por ejemplo, en 1990 se otorgó el premio a Harry Markowitz, Merton Miller y William Sharpe por las contribuciones a la teoría del portafolio. En 1997, a Myron Sholes y Robert Merton por su contribución a la valoración de los activos derivados.



2. Los análisis de flujo de caja descontado pueden haber sido erróneamente aplicados y por lo tanto no aceptados en análisis de estrategia.
3. Los análisis de flujo de caja descontado pueden fallar en análisis de estrategia a pesar de que se utilicen adecuadamente.

1. Dos culturas y un problema

Después de la Segunda Guerra Mundial el *presupuesto de capital* y la *planeación estratégica* aparecieron como dos sistemas de asignación de recursos complementarios pero distintos; algo así como dos culturas mirando el mismo problema. El presupuesto de capital desarrolló un proceso descentralizado alrededor de proyectos individuales basados en técnicas de flujo de caja descontado. Este presupuesto de capital se insertó dentro de la estructura organizacional como un proceso de abajo hacia arriba (*bottom-up*), lo cual implica no ver la organización de forma integral, no involucrar las prioridades estratégicas de la misma y tener muchos filtros en el proceso ascendente, de tal forma que cuando llegue a la cabeza de la organización puede encontrarse totalmente desvirtuado de la idea original.

Por el contrario, la planeación estratégica no se centró en la medición de los flujos de caja sino en los beneficios de los activos tangibles e intangibles para desarrollar ventajas comparativas, pero sin involucrar muchas ni profundas herramientas de la teoría financiera moderna. Este punto se corrobora con el hecho de que mucha de la literatura de planeación estratégica desconoce el punto de vista financiero al ignorar los mercados financieros.

Debido a que las técnicas de flujo de caja descontado en el proceso de inversión de capital no tienen en cuenta los criterios de adaptabilidad estratégica y operativa, además de las dificultades e imparcialidad en la proyección de los flujos de caja, éstas no han ganado mucha aceptación en los sistemas de planeación estratégica donde la ventaja comparativa, el liderazgo en el mercado y la estructura de la industria permanecen como conceptos dominantes.

Ante estos dos sistemas de asignación de recursos, los gerentes corporativos han centrado sus procesos de

decisión a largo plazo en medidas estratégicas en contra de medidas cuantitativas o financieras. Se podría decir que estas últimas son usadas en decisiones a corto plazo y sin mucha incidencia estratégica.

En este sentido, la principal tarea de las finanzas corporativas —evaluar oportunidades de inversión— en muchas compañías ha sido “confiada” a la planeación estratégica y separada de la función de financiación. Lo anterior conduce a desaprovechar la fortaleza de la teoría financiera que explica cómo activos reales y financieros son valorados analizando su interrelación, ya que el valor de los activos financieros descansan sobre el valor de los activos reales y por lo tanto la mayoría del valor creado por las empresas se lleva a cabo mediante la gestión de los recursos que conforman el lado izquierdo del balance general y no tanto de los recursos que conforman el lado derecho.

En conclusión, lo anterior debe ser una invitación a utilizar la teoría financiera no solo de manera directa a través del presupuesto de capital sino también en el aspecto financiero de la planeación estratégica de las organizaciones.

2. Mala aplicación de la teoría financiera

Durante los años setenta y ochenta los negocios crecieron rápidamente y se vio la necesidad de descentralizar el proceso de toma de decisión y departamentalizar la organización en unidades individuales de negocio. Esto condujo a un proceso descentralizado de asignación de recursos, en la mayoría de los casos poco sistemático, por lo cual las unidades de negocio podían fácilmente ver el costo inmediato de sus activos tangibles afectando sus presupuestos pero no siempre podían reconocer en mediciones de flujo de caja los beneficios posteriores o contingentes, o la creación de activos intangibles derivados de las decisiones de inversión; entonces, dentro del marco tradicional de inversión financiera, se rechazaban proyectos con un gran potencial de creación de valor para la organización.

Es decir, el valor que generaba una estrategia flexible o una gerencia activa ante cambios en las variables ini-





ciales no podía ser capturado en el esquema de flujos de caja y por tanto no se incluía, rechazando proyectos de mucho valor potencial.

Lo anterior ocurre como consecuencia de que el modelo tradicional de flujo de caja descontado VPN (valor presente neto) no captura la flexibilidad gerencial para adaptar y revisar posteriormente decisiones en desarrollo de un inesperado mercado. Por el contrario, supone que una vez tomada la decisión de inversión la gerencia adopta una actitud pasiva en espera de que se cumpla el escenario proyectado para la generación de un flujo de caja de una determinada estrategia operativa.

Aunque los planeadores estratégicos conocen las reglas básicas del valor presente neto no manejan a profundidad los supuestos que involucra la teoría financiera. Un ejemplo de lo anterior es la evidencia de la utilización de altas tasas de descuento que podrían conducir a rechazar proyectos de inversión. Estas tasas pueden estar desconociendo los retornos normales que se deben pagar de acuerdo con los mercados de capitales y reconociendo primas de rentabilidad que el mercado financiero no pagaría porque los inversores deben disminuir el riesgo por medio de la diversificación de su portafolio.

3. Un marco de trabajo para las opciones gerenciales en el presupuesto de capital

La mayoría de académicos y gestores corporativos han estado insatisfechos con los métodos tradicionales de asignación de recursos (VPN), como consecuencia de las diferencias entre los resultados de la teoría financiera tradicional y la realidad corporativa.

Ante este escenario es necesaria la incorporación, en el proceso de planeación estratégica, de nuevos modelos de valoración desarrollados por la teoría financiera que tengan en cuenta la flexibilidad operativa y otras consideraciones estratégicas que en el actual contexto corporativo determinan el valor de una compañía y por tanto su flujo de caja.

Los modelos de valoración deben reconocer que la gerencia tiene un papel dinámico y va generando nuevas decisiones en la medida en que las condiciones del mercado van cambiando incluso por los efectos causados por decisiones de inversión precedentes en un proceso

continuo de interacción estratégica. En este sentido, un gerente puede ser capaz de diferir, expandir, contraer, abandonar o en general alterar el proyecto en varias etapas durante la vida útil del mismo.

Esta flexibilidad del gerente para adaptar sus futuras acciones dependiendo del ambiente futuro introduce una asimetría en la distribución de probabilidades del VPN, que expande el verdadero valor de la oportunidad de inversión al mejorar su valor potencial, mientras limita las pérdidas relativas de las expectativas iniciales de la inversión que supone una actitud pasiva por parte de la gerencia.

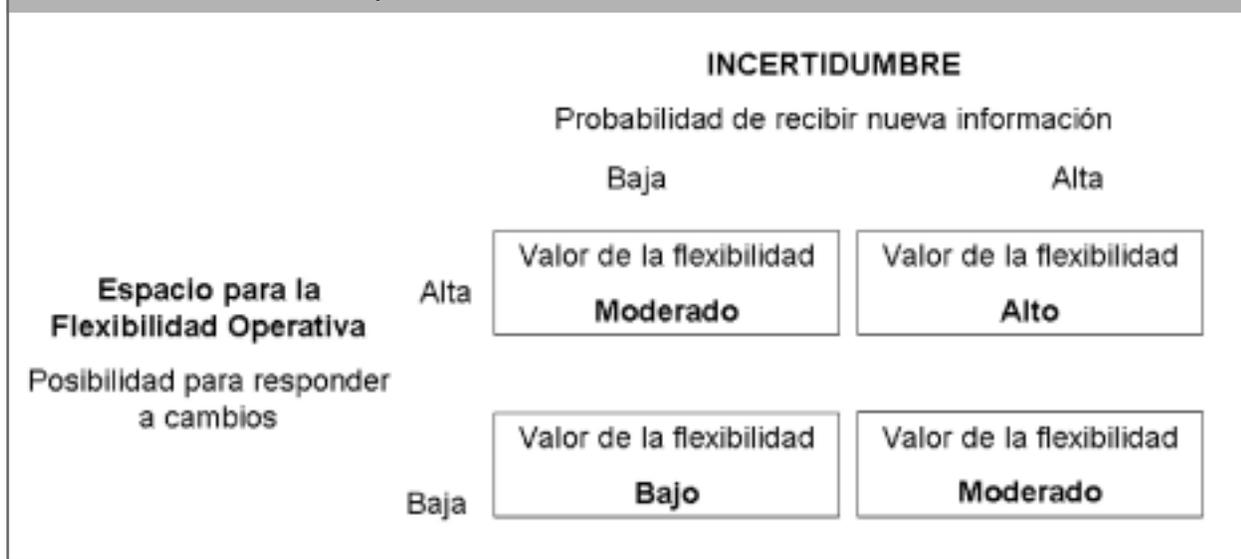
La creación de la anterior asimetría entonces se produce como consecuencia de incluir la flexibilidad gerencial dentro de la valoración de la oportunidad de inversión, creando una prima por la opción de poder tomar diferentes decisiones a través de la vida del proyecto, que permite adaptarlo a la nueva realidad en un escenario dinámico.

En conclusión, se necesita un modelo financiero para la planeación estratégica que involucre criterios que permitan evaluar la creación de valor de un proyecto por el tradicional modelo “estático” o “pasivo” de la gerencia del VPN, así como el valor de la opción operativa y estratégica bajo un modelo “activo” de la gerencia y de interacción con efectos como competencia, sinergia e interdependencia entre proyectos. Es decir:

$$\text{VPN expandido} = \text{VPN est-ndar (est-ticoi o ipasivoi)} + \text{prima opciUn estratEgica}$$

Cuando existe una interrelación temporal importante entre las diferentes decisiones de inversión, es decir que las decisiones de hoy afectarán las de mañana, el modelo financiero para la planeación estratégica debe ser pensado como un portafolio de opciones reales de la empresa. Por lo tanto, la planeación financiera debe ser pensada como un conjunto de derechos —opciones— de la empresa para llevar a cabo determinado proyecto y obtener los beneficios que se deriven de él. Este derecho u opción tendrá un mayor o menor valor dependiendo de dos aspectos: en primer lugar, del espacio de la flexibilidad operativa para adaptarse a nuevos escenarios y, en segundo lugar, del nivel de incertidumbre.

Figura 1 El valor de la flexibilidad operativa



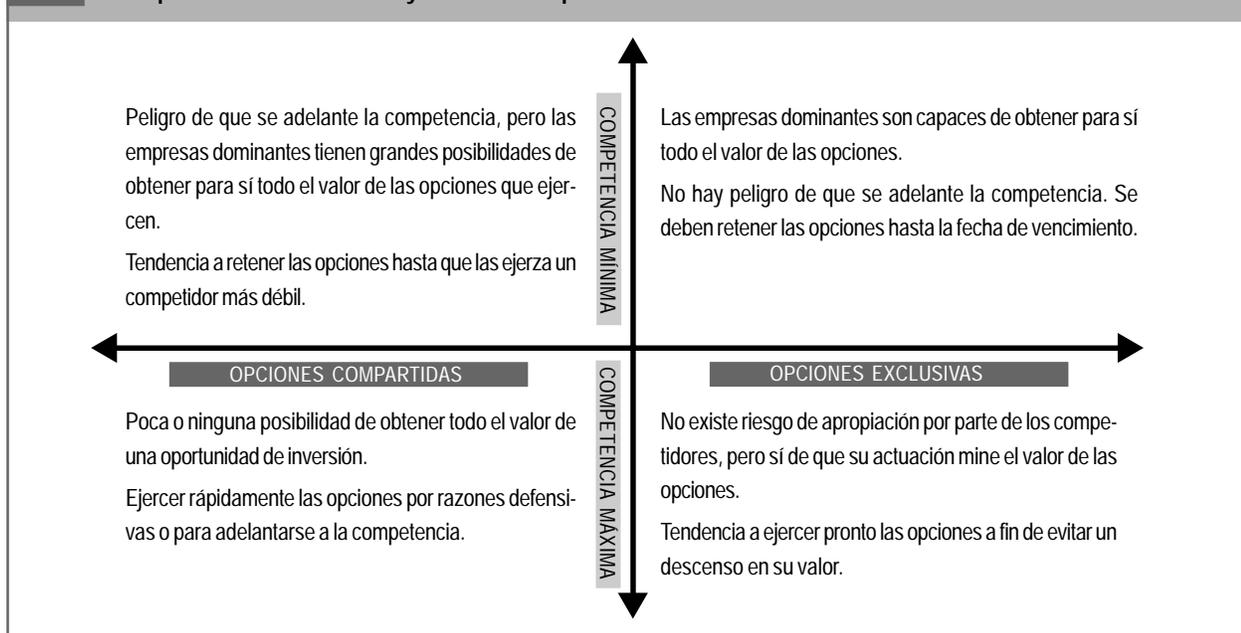
Fuente: Mascareño Pérez, Juan. Innovación Financiera. Aplicaciones para la gestión empresarial. Mc Graw Hill. 1999.

Hay que tener en cuenta la posibilidad que tienen las empresas de diferir en el tiempo la decisión de llevar o no a cabo el proyecto, sin que por ello pierda el derecho a ejercer la inversión y por tanto la obtención de los beneficios económicos. Kester (1984) observó que las empresas tienden a comprometer fondos en las inversiones más temprano que tarde, a pesar de la posibilidad de diferir en el tiempo dicho compromiso. La razón radica en que una opción es más valiosa cuando se posee en exclusividad –o propia– que cuando es compartida porque

los competidores pueden replicar las inversiones de la empresa, consiguiendo con ello la reducción de la rentabilidad del proyecto o la expiración del derecho a ejercer la inversión.

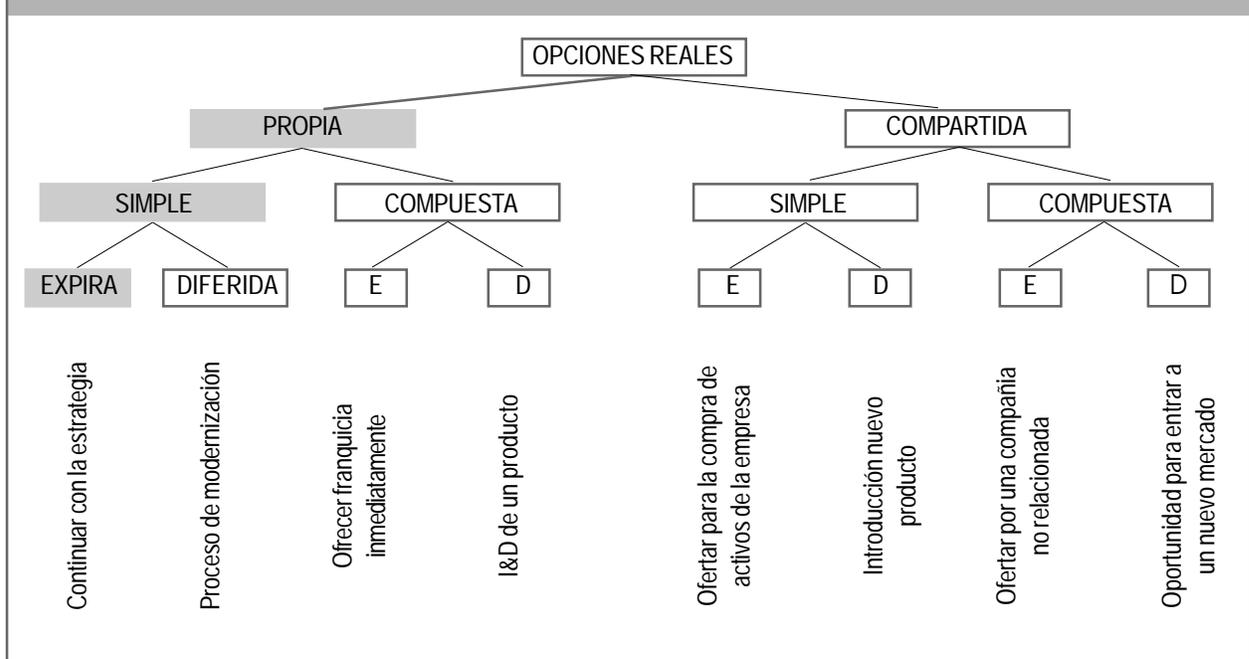
Lo anterior introduce la necesidad de utilizar herramientas de la nueva teoría financiera a través de un proceso de analogía con las opciones financieras. Esto conduce a la creación y valoración de unas “opciones reales”, las cuales pueden ser clasificadas atendiendo criterios estratégicos de la organización, así:

Figura 2 Las opciones de crecimiento y el factor tiempo



Fuente: Kester, W. Carl. (1984). «Today's options for tomorrow's growth», *Harvard Business Re* marzo-abril, 1984. pp. 153-160. Existe traducción al español «Las opciones de hoy para el crecimiento futuro», *Análisis financiero*, 54, 1991. pp. 65-74.

Figura 3 Clasificación de oportunidades de inversión y estrategia



Fuente: Adaptado de Trigeorgis, Lenos (2000). Real Options. Managerial flexibility and strategy in resource allocation. The MIT Press. Fifth printing.

Podríamos decir que el tradicional VPN supone que los proyectos son exclusivos o propios de la empresa al no tener en cuenta la competencia; son simples al no tener en cuenta la interrelación temporal con otros proyectos; no se pueden diferir en el tiempo sino que expiran y la decisión debe tomarse ya. Como se observa en la gráfica, esto sólo corresponde a una rama de la posibilidad de opciones estratégicas que tiene una empresa y que permiten la creación de valor.

Marco de trabajo para la planeación estratégica

En el mundo real la creación de valor de los proyectos no se puede medir de forma aislada o independiente, tal y como lo sugiere el modelo tradicional VPN, sin tener en cuenta la interacción con los demás proyectos de la empresa y el impacto de las decisiones actuales de inversión en las decisiones futuras. Es necesario tener en cuenta las sinergias.

Lo anterior implica la generación de un modelo que integre adecuadamente los procesos de planeación, incentivos y control, para lograr un proceso de presupuesto de capital enmarcado dentro del objetivo común, cual es la creación de valor para los accionistas.

El paradigma de maximización de valor puede proveer un adecuado marco de trabajo para las decisiones

gerenciales. Este marco de trabajo requiere entonces que los sistemas de presupuesto de capital y planeación estratégica sean capaces de capturar importantes fuentes de valor estratégico olvidado por las técnicas tradicionales (integración de opciones reales, interacciones competitivas, sinergias entre proyectos y oportunidades de crecimiento e interdependencia entre proyectos).

Es decir una mezcla de modelo estrategia-inversión. Por ello, el proceso de presupuesto de capital no debe ser tratado como un proceso estático, un mecanismo para aceptar o rechazar proyectos como una función de *staff* a un bajo nivel. Por el contrario, este debe ser integrado con la planeación estratégica y el control. La estrategia de negocio debe involucrar la selección de la adecuada mezcla de inversión (proyectos normales y estratégicos) que lideren el camino de la maximización del valor.

Los retos de la transformación en las finanzas

El proceso de transformación implica la asignación de muchos recursos de tiempo, financieros y tecnológicos, además de superar las barreras culturales y organizacionales.

Las empresas que han empezado el proceso de transformación generalmente han concentrado sus esfuerzos en tres áreas:

1. Transformación en la gestión de transacciones

Implica la idea de alterar la forma como las compañías vienen realizando sus transacciones. De esta forma se busca mejorar la calidad y oportunidad de la información, reducir los costos de procesamiento de información y permitir un cambio de los recursos hacia el análisis.

2. Soporte a las decisiones

Crear un equipo financiero que pueda proveer un soporte analítico a los tomadores de decisión. Lo anterior implica un rango amplio de soporte que va desde el análisis financiero necesario para desarrollar la estrategia hasta proveer modelos y herramientas para apoyar con más exactitud las proyecciones basadas en *drivers* operacionales.

Se requiere entonces que la función financiera sea capaz de convertirse en un interlocutor de la gerencia, generando la información necesaria pero al mismo tiempo discutiendo el desarrollo de la estrategia.

3. Gestión estratégica del rendimiento

Deben existir adecuadas medidas respecto a la creación de valor de la estrategia. En este sentido, las organizaciones que han empezado el proceso de transformación han tenido mayor facilidad para incorporar sistemas de medición de gestión basada en el valor como el EVA. Sin embargo, los gerentes financieros son conscientes de que los activos intangibles juegan un papel muy importante para el desarrollo de la estrategia y por ende de la creación de valor. Dado que estos “intangibles” no pueden ser capturados por sistemas de medición cuantitativo-financiero, empiezan a ser cada vez más utilizadas herramientas como el *Balanced Scorecard*, que consiste en un conjunto de medidas de rendimiento derivadas de la estrategia y que la soportan.

El *Balanced Scorecard* (Kaplan, 2001) proporciona un marco de trabajo para describir la estrategia uniendo

los activos tangibles e intangibles en las actividades que crean valor. El B.S. no intenta valorar en unidades monetarias los activos intangibles de una organización sino que busca, mediante el uso de un mapa estratégico de causa—efecto, describir cómo los activos intangibles usados y combinados con otros activos —tangibles y/o intangibles— crean valor tanto para los consumidores como para obtener los resultados financieros deseados.

Sin embargo, los gerentes financieros enfrentan cuatro retos para lograr el proceso de transformación:

1. Construir en los empleados las habilidades necesarias

Si en el modelo tradicional las habilidades más importantes se referían a aspectos administrativos, los nuevos empleados financieros requieren habilidades como: capacidad de pensar estratégicamente, aplicar la experiencia y el conocimiento financiero a diferentes situaciones del negocio y construir fuertes relaciones a través de toda la organización que les permitan comunicar datos técnico-financieros de manera sencilla y clara, formando equipos de la alta dirección integrados con profesionales de otras disciplinas.

En este sentido, un empleado de la gerencia financiera no debe identificarse como un contador en el sentido de trabajar con débitos y créditos y registro de transacciones, sino que debe identificarse como un financiero cuyo propósito es ayudar a la gerencia al logro de los objetivos estratégicos de la organización y no a la elaboración y suministro de información financiera.

2. Implementación de la tecnología adecuada

La tecnología es una importante herramienta para el proceso de transformación; sin embargo, hay que tener en cuenta que:

- La tecnología permite pero no es la solución, por lo tanto su implementación debe ser posterior a la tarea de diseñar cuál será el proceso de transformación.



- La tecnología debe dar a la gerencia oportunidad en el acceso a los datos financieros claves.
- La tecnología es tan buena como los datos que ésta manipula.

3. Creación de soporte a las unidades de negocio

La transformación de las finanzas va más allá del departamento financiero, por lo cual se cambiarán las relaciones e interacciones con otras unidades de negocio, lo que producirá cierta resistencia. En este sentido, algunos gerentes de unidades podrán perder cierto control al centralizar información o hacerla más transparente y a disposición de toda la organización. Igualmente, al existir nuevas medidas de rendimiento y evaluación, los gerentes de unidades podrán sentirse incómodos por tener que manejar reportes diferentes a los diseñados por ellos. Por las anteriores razones será necesario crear una unidad de soporte que muestre el valor del programa de transformación.

4. Asegurar un soporte a la alta gerencia

Es necesario que la gerencia financiera muestre a la alta gerencia aspectos sobre la transformación de las finanzas en términos de:

- Cuanto dinero puede ser ahorrado
- Cuanto mejorará la calidad de los datos y los servicios de la función financiera
- Como mejorará la forma en que los consumidores pueden hacer negocios con la organización

- Cuanto mejorará la capacidad de la gerencia para entender la situación actual y el rendimiento futuro proyectado

Referencias bibliográficas

- CFO Research Services (2002). *Driving Finance transformation for the 21st Century*. CFO Publishing Corp. August.
- Chew, D. (2001). *The New Corporate Finance: Where theory meets practice*. McGraw-Hill. Third Edition.
- Copeland, T. (2000). McKinsey & Company Inc. *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, Third Edition.
- Garrison, R. and E. Noreen (2003). *Managerial Accounting*. McGraw-Hill. McGraw-Hill. Tenth Edition.
- Helfert, E. (2003). *Techniques of Financial Analysis. A guide to value creation*. McGraw-Hill. Eleventh Edition.
- Hull, J. (2000). *Options, Futures, and Other Derivatives*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kaplan, D. (2001). Norton Robert. *The Strategy - Focused Organization*. USA: Harvard Business School Press.
- Myers S. (2001). *Finance Theory and Financial Strategy*, in: *The New corporate Finance*, MacGraw-Hill. Third Edition.
- Kester, W. C. (1984). "Today's options for tomorrow's growth", *Harvard Business Review*, March-April.
- Marín, J. y G. Rubio (2001). *Economía financiera*. Antoni Bosch Editor.
- Mascareñas Pérez, J. (1999). *Innovación financiera*. Aplicaciones para la gestión empresarial. McGraw-Hill.
- Trigeorgis, L. (2000). *Real Options. Managerial flexibility and strategy in resource allocation*. The MIT Press. Fifth printing.



