



SERVICIOS FINANCIEROS

# Impulsar el cambio en el sector Servicios Financieros y Seguros

## Cinco requisitos clave que todo CFO debe saber

Las organizaciones de finanzas y seguros están operando en un periodo de transformación sin precedentes, prestando sus servicios en un entorno de cambio continuo. Desde la gestión del crecimiento y el tener que lidiar con reorganizaciones, desinversión y adquisiciones, hasta la necesidad de adaptarse a los nuevos mercados, las normas de contabilidad y normativas, los ejecutivos financieros de estos sectores deben hacer frente a un sinnúmero de desafíos.

El tema del cumplimiento normativo es especialmente complicado. Con la seguidilla de actualizaciones regulatorias como Basel 2 y 3, Solvency 11, Dodd Frank, la ley sobre prácticas corruptas y financieras (Financial Corrupt Practices Act) de Estados Unidos y una serie de nuevos estándares de contabilidad internacionales, como el IFRS Insurance Phase 11, es de esperar que los ejecutivos de finanzas tengan mucho trabajo por delante durante varios años más, ya solo con tener que adaptarse a los cambios que ya están en curso.

## Cómo abordar esta compleja transformación

La escala de la transformación que está extendiéndose por el sector de los servicios financieros exige una mayor agilidad interna y liderazgo. La gestión del cambio debe institucionalizarse en toda la organización.

No se puede negar: el sector financiero no se caracteriza por aceptar fácilmente los cambios; a fin de cuentas, se trata de una industria aversa a los riesgos por naturaleza. Hay cientos de artículos en los cuales se implora a los bancos y cooperativas de crédito que sean más innovadores. «¡Innovar o morir!» es lo que claman todos. Pero, históricamente, los equipos de liderazgo de las instituciones financieras no han tenido los más altos niveles de confianza en su habilidad y capacidad para aceptar los cambios.

Frente a unos niveles de transformación sin precedentes que parecen aumentar en complejidad y alcance cada año, Accenture afirma que las instituciones financieras deben hacer grandes ajustes culturales y que deben hacerlo rápidamente. Dada la diversidad, el volumen y la fuerza de los factores que impulsan esta transformación, es fácil comprender por qué el cambio es tan generalizado y se ha convertido en uno de los mayores desafíos que debe superar la industria de los servicios financieros.

La transformación constante es la nueva realidad. Por ello, según Accenture, es fundamental que los equipos de liderazgo se concentren en la gestión del cambio como una competencia crítica. Los directivos de los servicios financieros deben cultivar un sentido de agilidad institucional.

Previsiblemente, uno de los obstáculos más importantes son las regulaciones normativas. La mayoría de las instituciones de servicios financieros se quejan de que gastan entre un 60 % y 80 % de la energía que invierten en la gestión del cambio solo tratando de abrirse paso en medio de una maraña de nuevas normas. Algunas requieren que las instituciones financieras reformen sus sistemas de TI, sus procesos y su cultura, algo que afecta prácticamente a todos los aspectos de la organización. Esto consume recursos que podrían aplicarse en áreas más interesantes y productivas. Pero estos cambios son imperativos: hay fechas límite y consecuencias graves si no se gestionan bien. Para complicar aún más las cosas, muchas instituciones siguen todavía luchando con una

constante discrepancia entre una estructura con costes fijos elevados e ingresos flojos. También están enfrentándose a una presión cada vez mayor de los neobancos, las start-ups de tecnofinanzas y otros retos que están perjudicando a partes lucrativas de la cadena de valor. Para mantener (y ni hablar de hacer aumentar) los ingresos, las instituciones financieras deben capacitarse ellas mismas para cambiar de rumbo, tener capacidad de respuesta y reaccionar mucho más rápido que nunca antes. Si no encuentran la forma de transformar la experiencia del cliente, ofrecer propuestas de valor innovadoras y dominar los canales digitales, alguien podría robarles el negocio. Todo esto requiere actualizaciones tan enormes que pueden dar escalofríos a cualquier ejecutivo financiero.

Cuando se trata de gestionar una transformación compleja, no puede subestimarse la importancia del sistema de gestión financiera de una organización.

Es fundamental que los sistemas sean sólidos, pero aun así lo suficientemente flexibles como para adaptar los procesos empresariales en el momento, ya que así brindarán un acceso fácil a la información y las herramientas necesarias para gestionar efectivamente un entorno tan dinámico. Sin embargo, muchos sistemas modernos presentan limitaciones arquitectónicas, son difíciles de actualizar y se basan en conceptos anticuados diseñados para las necesidades de una generación diferente.

¿Por qué pasa esto? Las empresas de seguros y finanzas ya no pueden permitirse las restricciones de sus sistemas de gestión financiera, que las dejan desprotegidas ante cada actualización normativa y expuestas al enorme coste y disrupción de la implementación de los cambios. Es necesario aligerar la carga de gestionar los requisitos complejos del sector y garantizar que los sistemas de gestión financiera faciliten el crecimiento en lugar de impedirlo. La gran pregunta es cómo.

En este artículo se explora cómo vienen lidiando las organizaciones de servicios financieros y seguros con las exigencias normativas y examina estrategias para aprovechar la tecnología para establecer una plataforma perdurable para una toma de decisiones fiable en un clima de incertidumbre normativo y comercial.

## ¿Qué estrategias tecnológicas están usando las empresas para hacer frente a las nuevas demandas?

Las empresas de servicios financieros y seguros de tamaño medio cuentan con diversas opciones para cubrir sus necesidades de gestión financiera. De hecho, a menudo, las opciones pueden ser demasiadas, por lo que es difícil evaluar exhaustivamente los beneficios y desventajas de cada enfoque.

No obstante, es posible simplificar el proceso si clasificamos las estrategias tecnológicas para la gestión financiera en tres categorías, que se describen a continuación. Estas estrategias inevitablemente evolucionarán junto con la tecnología, aunque las empresas pueden verse fácilmente bloqueadas con sistemas que no sean capaces de adaptarse a medida que el negocio evolucione y crezca. Es por eso que es tan crítico elegir una estrategia que permita satisfacer sus necesidades tanto ahora como a largo plazo. Ya sea que esté empezando desde cero o reemplazando una pieza clave de su puzle tecnológico general, tomar las decisiones correctas ahora puede garantizarle que su sistema de gestión financiera sea un activo para el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo.

### Opción 1: El enfoque, un ERP grande

Hace tiempo que los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) son un reto para las empresas de finanzas y seguros de tamaño mediano. Ofrecen la credibilidad de una marca, prometen una funcionalidad robusta y suelen parecer una opción segura en medio de un sinnúmero de opciones. Sin embargo, la promesa de un sistema de ERP a gran escala para el mercado de tamaño medio rara vez se ha hecho realidad. Una de las principales causas por las que los sistemas de ERP no cumplen con las expectativas en el mercado de tamaño medio es que las empresas de ERP adoptan un enfoque de "talla única"... y esa talla es grande. Las empresas de tamaño medio que se decantan por esta vía suelen terminar con soluciones que son caras, inflexibles, innecesariamente complejas y, finalmente, incapaces de cumplir con los requisitos propios de su actividad.

Si bien los sistemas de ERP tienen mucho para ofrecer, los directores financieros del mercado medio a menudo buscan otras opciones que sean más adaptables, mucho más económicas y que se adapten mejor a sus necesidades de negocio específicas.

### Opción 2: El enfoque líneas de negocio

Las aplicaciones para líneas de negocio pueden definirse como sistemas desarrollados para abordar un proceso o una necesidad de negocio específico (por ejemplo, proceso de reclamaciones), pero con frecuencia tienen una funcionalidad más amplia (por ejemplo, finanzas) integrada. Estos sistemas pueden estar suministrados por un proveedor, desarrollarse internamente o ser una combinación de ambas cosas. Las aplicaciones para líneas de negocio se eligen porque se focalizan en las necesidades complejas específicas, algo que los sistemas más generales suelen tratar solo a un nivel superficial. Comúnmente, se desarrollan con el tiempo y proporcionan un profundo conocimiento de la industria y funcionalidades en su área de especialización.

Sin embargo, el punto fuerte de las aplicaciones para líneas de negocio es también la fuente de su debilidad, especialmente en cuanto a gestión financiera. Precisamente porque se concentran tanto en un área específica que rara vez ofrecen una funcionalidad robusta fuera de su área de especialidad. A menudo, las empresas empiezan a utilizar cualquier capacidad de gestión financiera que incluya la aplicación cuando son pequeñas y sus necesidades son básicas.

Sin embargo, al poco tiempo, a la mayoría no le basta con la funcionalidad limitada de gestión financiera y se ven obligadas a trabajar con un sistema que no es capaz de adaptarse o crecer.

En definitiva, las aplicaciones para líneas de negocio tienen mucho para ofrecer y pueden ser un activo, especialmente en la complejidad de los servicios financieros y seguros. Si se superan los retos que conlleva una mala integración y se incorpora una sólida capacidad de gestión financiera, estas aplicaciones son una buena elección para avanzar.

### Opción 3: El enfoque del mejor sistema de gestión financiera de su clase más una aplicación de líneas de negocio

Las mejores aplicaciones de su clase pueden definirse como sistemas que abordan una sola área de negocio principal (por ejemplo, gestión financiera) que es común a todas las industrias. Estas soluciones por lo general se han desarrollado desde cero para abordar su área de especialidad, en lugar de añadirse a otras aplicaciones para crear una oferta en paquete. Si bien no hay ninguna clasificación oficial, las mejores soluciones de su clase son aquellas que tienen un enfoque singular y una sólida funcionalidad que las soluciones de alcance más amplio no pueden igualar.

Para las empresas de servicios financieros y seguros de tamaño mediano, se ha observado que un enfoque híbrido que combine una solución de gestión financiera que sea la mejor de su clase con aplicaciones de líneas de negocio genera resultados muy positivos por la simple razón de que todos ganan. Los ejecutivos financieros obtienen un sistema altamente flexible capaz de seguir el ritmo de las necesidades de negocio que pueden cambiar de la noche a la mañana, mientras que otros obtienen los sistemas que necesitan para gestionar procesos complejos específicos de su actividad. Las soluciones de gestión financiera mejores de su clase permiten al departamento de finanzas tener el control, proporcionándoles la flexibilidad de adaptarse sin necesidad de consultores, especialistas en la aplicación o incluso de TI. Esto es algo especialmente útil para las empresas de tamaño medio, que muchas veces cuentan con recursos y habilidades de TI limitados.

¿Entonces, cuál es el problema? La desventaja de este tipo de soluciones siempre ha sido que son muy difíciles de integrar con otras aplicaciones. De esta forma, las empresas pueden terminar teniendo varias soluciones mal integradas entre sí, con distintas interfaces, estilos diferentes de generación de informes y, en algunos casos, con funcionalidades que se superponen. No obstante, esta es un área en donde la tecnología está viniendo rápidamente al rescate. Una tendencia importante en la industria del software empresarial es el desarrollo de plataformas con una tecnología común que permite integrar fácilmente sistemas diferentes y darles una interfaz de usuario común.

### Cinco requisitos para el éxito

- **Requisito 1: Un libro de contabilidad unificado**  
Simplifica el proceso de las transacciones de fuentes diferentes, al tiempo que crea la posibilidad de una analítica más sofisticada.
- **Requisito 2: Transacciones inteligentes**  
Flexibilidad para definir tipos de transacción únicos y luego analizarlos de una forma "inteligente" definida por el usuario, sin TI.
- **Requisito 3: Integración**  
Incorporar datos de manera segura de otros sistemas, ya sea que estén instalados en local o en la nube.
- **Requisito 4: Robusta generación de informes**  
Capacidad de alcanzar los datos a lo largo de toda la organización, permitiendo así a los usuarios producir sus propios informes relevantes.
- **Requisito 5: Capacidades globales**  
Proporcionar excelentes capacidades globales de finanzas, así como todas las demás funcionalidades básicas necesarias.

### Cinco requisitos para el éxito

La mediana empresa de finanzas y seguros se está dando cuenta de que las soluciones de gestión financiera que son mejores de su clase en combinación con las aplicaciones de líneas de negocio ofrecen capacidades más sólidas y mayor flexibilidad. Aun así, encontrar un sistema que sea capaz de operar de manera efectiva en un entorno tan dinámico y complejo puede ser todo un reto. Para asegurarse de contar con un sistema que sea capaz de satisfacer sus necesidades, busque que este cumpla con los cinco criterios (además de un criterio adicional que es muy útil) que se presentan a continuación. Si su empresa cuenta con un sistema que pueda seguir estos estándares, el éxito está garantizado.

## Requisito 1: Un libro de contabilidad unificado

Un libro de contabilidad unificado es un requisito esencial para un sistema de gestión financiera ya que simplifica el proceso de transacciones de fuentes diferentes, al tiempo que crea la posibilidad de un análisis más sofisticado. Otro de los muchos beneficios que proporciona, es la habilidad de reducir la complejidad y eliminar toda integración innecesaria, dado que todas las transacciones se registran físicamente en el mismo entorno. También reduce los costes de la interfaz; y si hay un único libro de contabilidad, los usuarios no tienen que interactuar con diferentes libros auxiliares en diferentes formatos.

Además, con un libro de contabilidad unificado se pueden aprovechar las "transacciones inteligentes" (ver Requisito 2) con analítica detallada bajo demanda y mantenido en un solo lugar (es decir, sin la necesidad de pasar los detalles a los libros auxiliares). Como resultado, se obtiene una base fiable y adaptable que refuerza el uso de estándares comunes de control (mediante una validación sistemática de los datos), es infinitamente extensible y fácil de comprender para los usuarios.

También está comprobado que trabajar con un libro de contabilidad unificado es especialmente valioso en el contexto de los regímenes de informes para los diferentes impuestos y estándares de contabilidad locales, ya que puede ofrecer una flexibilidad considerable en cuanto a la longitud y la segmentación de los códigos de cuentas. Puede permitir que haya varios códigos de análisis al nivel de una cuenta, simplificando así enormemente la inclusión de varias cuentas de regularización y para diferentes impuestos. Gracias a la facilidad con la que se añaden los códigos de análisis, junto con su implementación en un solo libro, los usuarios pueden generar fácilmente informes fiscales complejos según la normativa local y mostrar la transición (comparaciones y regularizaciones) entre una base de generación de informes y otra.

**Al evaluar sistemas de gestión financiera, hay que ir más allá de las necesidades de hoy y pensar en lo que vendrá, tanto en cuanto a las necesidades de su organización como a las tendencias del mercado. La decisión correcta le permitirá asumir el control y garantizar que su departamento de finanzas cuente con las herramientas y los recursos para hacer frente a cualquier cosa que le depare el futuro.**

La flexibilidad de un libro de contabilidad unificado también influye mucho la generación de informes por segmentos, que puede variar entre diferentes regímenes fiscales y posiblemente también según si un informe es para la gerencia o reglamentario.

La utilización de diferentes códigos de análisis a nivel de las cuentas permite segmentar los elementos de una manera para los impuestos locales y de otra manera para otros regímenes fiscales o para informes internos.

La estructura de análisis también sirve para lidiar con algunas de las complejidades de Solvency II, que es más exigente en cuanto a qué activos pueden respaldar qué tipos de pasivos, junto con los requisitos de capital que son diferentes de aquellos que rigen las normas de solvencia actuales.

La capacidad de etiquetar y conectar diferentes clases de activos y pasivos no suele estar disponible en los sistemas tradicionales que separan artificialmente las cuentas entre diferentes libros auxiliares. Por último, un libro de contabilidad unificado permite incluir estructuras de varias empresas (entidades) dentro de una base de datos unificada (cada una configurada para adaptarse a diferentes geografías según corresponda) o varias entidades dentro de una entidad.

## Requisito 2: Transacciones inteligentes

Las transacciones inteligentes son un tipo de análisis que proporciona un nivel de detalle más profundo, lo cual permite a su empresa añadir una dimensión y contexto a las transacciones que son importantes en la gestión del desempeño y vitales para los informes normativos y de cumplimiento. Si bien no suelen estar disponibles en los sistemas de gestión financiera tradicionales, las transacciones inteligentes se están convirtiendo en un elemento imprescindible para las empresas que deben cumplir con requisitos normativos complejos.

Con las transacciones inteligentes, los tipos de transacción no están preestablecidos rigurosamente, lo que significa que puede definir sus transacciones (financieras o estadísticas) desde cero (por ejemplo, cuentas contabilizadas y lógica de validación, cálculos y asignaciones aplicadas). La flexibilidad para definir tipos de transacción únicos y luego analizarlos en una forma "inteligente" definida por el usuario sin intervención de TI y sin comprometer el control es extremadamente potente. La capacidad de añadir análisis a las transacciones prácticamente sin límites ayuda también a garantizar que los sistemas de gestión financiera estén preparados para cambios inesperados en el futuro.

## Requisito 3: Integración

Para las empresas de tamaño medio que deseen aprovechar las capacidades de una solución de gestión financiera que sea la mejor de su tipo, la palabra clave es integración. Como se mencionó anteriormente, la capacidad de integrar el sistema en otras aplicaciones esenciales de la empresa es crítica para su éxito. La creciente popularidad de la tecnología de la nube está aumentando esas inquietudes. Cada vez son más las empresas que trabajan con por lo menos uno de sus sistemas de negocio en la nube, por lo que la integración entre todos los sistemas se vuelve más compleja.

Para ser eficaz, su sistema de gestión financiera debe ser capaz de incorporar de manera segura datos provenientes de otros sistemas, ya sea que estén instalados en local o en la nube, o estar vinculado con una base de datos unificada y hacer esto preservando el mismo nivel de control para otros sistemas organizacionales.

La buena noticia es que las opciones de integración se están incrementando. La tecnología que ofrece una integración simple entre los componentes mejores de su clase y de líneas de negocio, está evolucionando rápidamente, lo cual permite aprovechar una funcionalidad superior sin comprometer la facilidad general de la operación.

## Requisito 4: Capacidades sólidas de generación de informes

Todos los ejecutivos financieros comprenden la importancia crítica de la generación de informes, pero las capacidades de los sistemas de gestión financiera varían ampliamente en esta área. Prácticamente todos los sistemas permiten generar algunos informes estandarizados de manera fácil y rápida; sin embargo, las capacidades de generación de informes suelen quedarse solo en eso.

En la mayoría de los casos, los departamentos de finanzas dependen del departamento de TI para desarrollar nuevos informes, algo que limita enormemente su capacidad de acceder a datos importantes de la empresa de manera oportuna. Esto es un gran obstáculo para las empresas de servicios financieros. Un sistema de gestión financiera eficaz idealmente podrá extenderse al modelo de datos de toda la organización, permitiendo así a los usuarios navegar por los datos y producir sus propios informes significativos.

También es útil ofrecer el entorno de Microsoft® Office, que pone a disposición de los usuarios una variedad de herramientas familiares, por ejemplo, para generación de informes y dashboarding. El acceso a herramientas de gestión del desempeño integradas (presupuesto, planificación, previsión y consolidación) es también un añadido importante.

## Requisito 5: Capacidades globales

Si su empresa no opera actualmente fuera de su país y no tiene planes de hacerlo, se preguntará por qué las capacidades de gestión financiera globales deberían ser un requisito para su sistema de gestión de finanzas.

Sin embargo, dado que el mundo empresarial sigue avanzando hacia un mundo realmente globalizado, son muy pocas las organizaciones que pueden decir con absoluta certeza que la gestión financiera global nunca será necesaria.

Además, los sistemas que pueden incluir una amplia variedad de requisitos (incluidos aquellos globales) son los más capaces de gestionar de manera eficaz los cambios que puedan producirse en su propia ubicación.

El peor resultado de la implementación o la transición de un sistema de gestión financiera es descubrir en unos pocos años que el sistema ya no satisface sus necesidades. Para las empresas de finanzas y negocios de tamaño mediano, existen opciones que ofrecen excelentes capacidades de finanzas globales, así como todas las demás funcionalidades básicas necesarias. La mejor decisión es adoptar un enfoque estratégico que le permita gestionar el ahora y estar preparado para lo que vendrá.

Al evaluar las capacidades de finanzas globales, busque una solución que posea los componentes globales esenciales, como por ejemplo:

- Multidivisa, idealmente, hasta cuatro divisas a nivel de transacciones
- Multiidioma
- Multicalendario
- Multiempresa, ubicaciones independientes (es decir, la capacidad de crear tantas empresas como sea necesario dentro de una instalación)
- Multifiscalidad
- Planes de cuentas paralelos
- Libros paralelos para diferentes tratamientos contables
- Generación de informes localizados
- Acceso global

## Muy útil si está disponible: Una interfaz de usuario común

Hace mucho que se desea poder tener una interfaz de usuario común para todas las aplicaciones, pero es muy difícil de conseguir. Dada la forma en que tanto la tecnología como las empresas evolucionan, es muy raro que una organización tenga un único sistema para toda la empresa y, por consiguiente, una sola interfaz de usuario.

Esta presión por conseguir que una interfaz de usuario común sea una meta realizable puede deberse en parte al mundo del consumo en Internet. Como los usuarios se han acostumbrado a unas experiencias de usuario sofisticadas en su vida personal, ahora esperan (y exigen) lo mismo en su entorno profesional.

La industria del software para empresas está trabajando con presteza para desarrollar plataformas de integración fáciles de usar que puedan reunir todos los sistemas en un mismo lugar y ofrecer una experiencia del usuario uniforme.

Actualmente hay una cantidad limitada de sistemas que poseen esta capacidad, pero probablemente será un requisito en poco tiempo. Las interfaces del usuario hacen mucho más que solo ofrecer una experiencia del usuario positiva. Aumentan la productividad, reducen errores y hacen que resulte más fácil obtener una vista única de los datos de toda la organización. Esta combinación de usabilidad e impacto en los resultados financieros llevará a que finalmente la interfaz de usuario común sea una realidad en las aplicaciones de software para empresas, y en un futuro nos asombraremos de que antes no existiera.

## Encontrar el enfoque adecuado

En los últimos años, los servicios financieros y seguros, han estado sometidos a continuos cambios en la economía global, la normativa y el cumplimiento. Ante tanta turbulencia, la actualización de los sistemas de ERP resulta ser inflexible, consume mucho tiempo y es costosa. Por otro lado, las aplicaciones de líneas de negocio, que brindan capacidades de mercado vertical, a menudo están restringidas por un déficit en las finanzas.

En consecuencia, cada vez son más las empresas de servicios financieros que deciden que un enfoque híbrido es la opción óptima de cara al futuro. Al aprovechar los sistemas de gestión financiera que son los mejores de su clase con capacidades sólidas de integración, pueden utilizar las aplicaciones de terceros sin poner en riesgo la precisión, la transmisión y el control de los datos. El resultado es lo mejor de ambos mundos: aplicaciones que son lo mejor de lo mejor para su área de negocio específica, pero que pueden funcionar juntas fluidamente.

Al evaluar sistemas de gestión financiera, hay que ir más allá de las necesidades de hoy y pensar en lo que vendrá, tanto en cuanto a las necesidades de su organización como a las tendencias del mercado. La decisión correcta le permitirá asumir el control y garantizar que el departamento de finanzas cuente con las herramientas y los recursos para hacer frente a cualquier cosa que le depare el futuro.

[Más información >](#)



Infor construye en la nube software de gestión de negocios para industrias específicas. Con 17.000 empleados y más de 68.000 clientes en más de 170 países, el software de Infor está diseñado para el progreso. Para obtener más información, visite [www.infor.com](http://www.infor.com).

Síguenos: [!\[\]\(17acf1afa8cdf0b67c53d4865a5ed469\_img.jpg\)](#) [!\[\]\(ece8cabb5adcd402275b8866019cc3b8\_img.jpg\)](#) [!\[\]\(4fe6c1f6e7bbe5a2699a4abd6267bb58\_img.jpg\)](#)