¿Debe ser innovador un director financiero?

La creatividad y la innovación deben impregnar toda la empresa. Incluso en el área de contabilidad y finanzas se pueden hallar fórmulas que permitan mejorar tanto su eficiencia como su eficacia.

28 de mayo de 2014

Aunque la regulación en el ámbito de la contabilidad ponga frenos a la innovación financiera, existe mucho margen de mejora. Por ejemplo, es posible encontrar soluciones inéditas para cuadrar los libros contables con más rapidez o hallar nuevas fuentes de financiación.

En el artículo "**Innovation is for CFOs, too**" (La innovación también es para los directores financieros), publicado en *Strategic Finance*, el profesor del IESE **Antonio Dávila**, junto con Marc J. Epstein, de la Jones Graduate School of Business de la Rice University y el consultor Robert D. Shelton extraen algunas lecciones de su libro *Making Innovation Work* (Hacer que la innovación funcione) y las trasladan al mundo contable y financiero.

Los autores identifican seis palancas para la innovación: tres relacionadas con el modelo de negocio y otras tres con el cambio tecnológico. Pueden servir de base a los directores financieros para hallar fórmulas sorprendentes que les permitan mejorar tanto su eficiencia como su eficacia.

Renovar el modelo de negocio

Las tres palancas para cambiar el modelo de negocio son:

1. **Propuesta de valor**. ¿Qué vende la empresa? Los cambios en este ámbito pueden pasar por vender productos y servicios de forma conjunta u ofrecer por separado productos que antes se vendían juntos. Otra posibilidad es ampliar las áreas de negocio.

2. **Redes de valor**. ¿Cómo se distribuye? La forma en que se crea y se distribuye el valor depende de las diferentes redes de las que disponga la empresa. Los cambios pueden incluir reformular la cadena de suministros, buscar alianzas con empresas que ofrezcan productos y

©IESE Business School

servicios complementarios, construir y monetizar redes sociales virtuales e incluso modificar el modelo de ingresos, costes o márgenes.

Ryanair ofrece un ejemplo de ello. Mientras la mayoría de sus homólogas obtiene el grueso de los ingresos de la venta de billetes y abona una tasa a los aeropuertos por usar sus instalaciones, la aerolínea irlandesa consiguió que fueran los aeropuertos quienes pagaran. A cambio, Ryanair garantiza un cierto número de pasajeros, lo cual consigue con sus famosas tarifas *low cost*. Y no solo eso: también percibe un porcentaje de las ventas realizadas en los comercios de las terminales.

3. **Identificar al cliente**. ¿A quién se distribuye? Uno de los cambios podría ser captar clientes a los que la competencia no sea capaz de satisfacer. Puede tratarse de clientes que anteriormente hayan adquirido productos similares de otros proveedores o bien que jamás hayan comprado el producto o servicio en cuestión.

Eso es exactamente lo que hizo el fabricante de automóviles indio Tata Motors cuando diseñó el Nano, un coche con solo dos asientos y un precio de 2.500 dólares, pensado para los millones de personas en la India que no pueden permitirse comprar un automóvil de otras características.

Hacer que la tecnología funcione

Las tres palancas del cambio tecnológico son:

1. **Oferta de productos y servicios**. Los cambios pueden consistir en simples mejoras o en productos y servicios totalmente nuevos. Este es el tipo de innovación más fácil de reconocer, ya que los consumidores perciben los cambios a primera vista.

2. **Tecnologías de procesos**. Si bien resulta menos visible para los clientes, la tecnología también se puede utilizar en la mejora de los procesos de fabricación o de entrega, con lo que se obtienen productos y servicios de más calidad, más económicos y en menos tiempo.

3. **Tecnologías de apoyo**. Más que variar la funcionalidad de un producto o de un proceso, los cambios en las tecnologías de apoyo permiten a una empresa ejecutar su estrategia más rápidamente para lograr una ventaja competitiva. Por ejemplo, las mejoras en las tecnologías de la información pueden facilitar el intercambio de información entre los diversos participantes de la cadena de valor.

Añadir conocimiento

El conocimiento inspira y estimula las seis palancas de innovación, por lo que los ejecutivos del departamento de finanzas deberían aplicar sus conocimientos especializados para

©IESE Business School

facilitar los cambios en el modelo de negocio y en la tecnología.

Además, como indican los autores, para tomar las decisiones estratégicas adecuadas, es necesario entender las características de los tres tipos diferentes de innovación y en qué momento es apropiado usar cada una de ellas:

1. **Innovación incremental**. Muchas empresas prosperan gracias este tipo de innovación, que permite obtener el mayor valor posible de los productos o servicios ya existentes sin tener que recurrir a cambios o inversiones importantes. Es el tipo de innovación más habitual y se la percibe como relativamente segura.

La innovación incremental puede funcionar bien en los procesos contables y financieros, donde los cambios suelen ser lentos. Por ejemplo, la consultora de tecnología para empresas Infosys es capaz de cerrar sus libros contables y presentarlos más rápidamente que sus rivales gracias a mejoras de este tipo aplicadas a su sistema de planificación de recursos empresariales (ERP).

2. **Innovación por descubrimiento**. Implica cambios sustanciales en el modelo de negocio o el ámbito de la tecnología, pero no en ambos.

3. **Innovación radical**. Puede comportar grandes cambios tanto en el modelo de negocio como en la tecnología y generar auténticos seísmos en un sector. Sus riesgos hacen recomendable que los ejecutivos del área de finanzas sean prudentes respecto a este tipo de innovación.

Los autores concluyen que los directores financieros pueden ser una buena fuente de innovación, siempre y cuando entiendan los procesos innovadores y los apliquen a sus conocimientos. Un sólido *know-how* en materia de innovación les permitirá contribuir al avance de sus empresas.

+INFO

Vea también **Evite que la innovación incremental le deje fuera de juego**

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School