

# POR QUÉ SU EQUIPO DE FINANZAS DEBE PARTICIPAR EN LAS GRANDES DECISIONES SOBRE IA

Jason McDannold, Hoyoung Pak y Paula Walworth

Distribuido por: The New York Times Syndicate



Las empresas han adoptado la IA con una rapidez casi inaudita, pero aún existe una brecha significativa entre el entusiasmo y los resultados. En una reciente encuesta a 750 ejecutivos (150 en tecnología, 600 en otras industrias), una sólida mayoría (65%) nos dijo que cree tener un conocimiento avanzado de la IA y sus ventajas, y el 18% afirmó tener un conocimiento de vanguardia. Pero solo el 6% aseguró tener una capacidad de vanguardia para generar valor e impacto en los estados financieros a partir de estas tecnologías.

Sabemos que la IA debe fomentar la colaboración entre líderes empresariales y tecnológicos, y no ser algo que pertenezca exclusivamente a uno u otro. Pero queríamos profundizar más, tratar de entender la conversación en sí y saber qué marca la diferencia entre el éxito y la mediocridad o el fracaso.

En nuestra investigación, descubrimos que la función financiera desempeña un papel fundamental en la colaboración entre líderes de unidad de negocio y líderes funcionales, lo cual permite que la IA genere

## POR QUÉ SU EQUIPO DE FINANZAS DEBE PARTICIPAR EN LAS GRANDES DECISIONES SOBRE IA

Se observó un cambio sorprendente cuando nos enfocamos en las empresas con mejor rendimiento, medidas por crecimiento de ingresos (aproximadamente el 16% superior de la muestra)

resultados. Para comenzar, esto es lo que mostró la información sobre las áreas en las que las empresas están invirtiendo:

— **LAS EMPRESAS SE ENFOCAN DONDE SE CREA EL MAYOR VALOR.** Entre todas las empresas encuestadas, el destino número uno de las inversiones en IA fue la obtención de conocimientos del cliente, el servicio y la experiencia, con un 53% de las empresas mencionándolo como una prioridad principal. El segundo destino más popular para los fondos de IA fue operaciones y producción, seguido en tercer lugar por el desarrollo de productos, procesos y tecnología.

— **LAS EMPRESAS LÍDERES EN CRECIMIENTO PRIORIZAN LAS FINANZAS.** Se observó un cambio sorprendente cuando nos enfocamos en las empresas con mejor rendimiento, medidas por crecimiento de ingresos (aproximadamente el 16% superior de la muestra). Para los líderes en crecimiento de todas las industrias, las actividades orientadas al cliente subieron cuatro puntos porcentuales (de 53% a 57%), pero las finanzas dieron un gran salto al segundo lugar, desplazando

tanto a operaciones como al desarrollo de productos y procesos. Las finanzas fueron mencionadas por el 53% de los líderes en crecimiento, pero solo por el 37% de todas las empresas.

### 3 FORMAS EN QUE LAS FINANZAS AYUDAN A LAS EMPRESAS A TOMAR MEJORES DECISIONES SOBRE IA

Es evidente que sucede algo valioso cuando el equipo de finanzas se une a los líderes empresariales y tecnológicos en la conversación sobre IA. Esto es lo que esa colaboración permite lograr:

#### 1 ELEGIR LOS PROYECTOS ADECUADOS

Nuestro trabajo con clientes nos muestra que hay tres conversaciones que mejoran notablemente cuando las finanzas se unen a la colaboración con los líderes empresariales y tecnológicos. A la conversación entre los equipos tecnológicos (Esto es lo que la IA puede hacer) y los equipos empresariales (Esto es lo que se necesita hacer), las finanzas añaden una tercer dimensión crítica: Esto es lo que más vale la pena hacer.

El equipo del director financiero (CFO, por sus siglas en inglés) cuenta con los expertos que saben cómo cuantificar el ROI de un proyecto; medir su impacto en los costos, ingresos, flujo de caja, etc.; y calcular cómo estos factores afectan el valor empresarial. Mediante herramientas como el análisis de escenarios, los equipos de finanzas también pueden ayudar a sus colegas empresariales y tecno-

lógicos a modelar y comparar diferentes combinaciones de proyectos, y mostrar cómo diversos riesgos podrían afectar la creación de valor. El papel de las finanzas al proporcionar una prueba objetiva se vuelve aún más crucial cuando la dirección se enfrenta a múltiples opciones de proyecto, a menudo atractivas, especialmente porque con frecuencia los casos menos glamorosos son los que ofrecen el mayor retorno de inversión.

#### 2 RESOLVER LOS PROBLEMAS ADECUADOS

La IA puede proporcionar con seguridad las respuestas correctas a las preguntas equivocadas, dejando a las organizaciones preguntándose por qué no obtienen rendimientos de su inversión. Imagine, por ejemplo, que su empresa tiene un problema de pérdida de clientes, lo que genera una caída en las ventas y un aumento en los costos para adquirir nuevos clientes. Hay muchas razones por las que podría disminuir la lealtad. ¿Los representantes de ventas necesitan ser más proactivos con las cuentas existentes? ¿Los equipos de atención al cliente están descuidando a ciertos clientes o no detectan señales de alerta? ¿Hay un problema de segmentación? (Es decir, ¿está atrayendo al cliente equivocado en primer lugar?) ¿Es un problema de precios? ¿El centro de contacto es ineficiente o ineficaz? La IA puede ayudar con cualquiera de estos aspectos, pero ¿cuál importa más?

Para realizar este tipo de análisis de causa raíz, usted necesita tres personas

## POR QUÉ SU EQUIPO DE FINANZAS DEBE PARTICIPAR EN LAS GRANDES DECISIONES SOBRE IA

trabajando lado a lado para identificar la fuente del problema, llegar a las preguntas correctas que necesitan respuesta y luego elaborar un plan para abordarlas rápida y tácticamente: un profesional en IA, un especialista en operaciones y alguien con sólidas habilidades en planeación y análisis financiero, es decir, un experto en finanzas.

Los equipos de finanzas aportan otra fortaleza en la búsqueda de los problemas subyacentes: normalmente tienen menos temas intocables o “zonas prohibidas” que cualquier otro grupo en la empresa. Obligan a que la conversación vaya por donde los hechos dicen que debe ir.

3

### GARANTIZAR LA RENDICIÓN DE CUENTAS Y LA CREACIÓN DE VALOR SOSTENIDA

Por último, las finanzas aportan una aptitud esencial: la rendición de cuentas. Esto puede generar tres beneficios.

El primero entra en juego al seleccionar y gestionar proveedores. El mercado de la IA está más lleno de ruido que un apia-rio. Los equipos de finanzas pueden ayudar a mantener las conversaciones con los proveedores centradas en sus propios criterios y objetivos de creación de valor, en lugar de permitir que los proveedores definan las métricas por usted.

En segundo lugar, las finanzas ayudan a los equipos a proteger las ganancias contra la erosión. Siempre existe la tentación, especialmente con nuevas tecno-

**...las empresas que logran el éxito con la IA no son necesariamente las que tienen los modelos más avanzados ni los conjuntos de datos más grandes, sino aquellas que reúnen conocimientos diversos para tomar las decisiones más inteligentes.**

logías atractivas, de seguir “jugando” con las ganancias, pero eso podría no ser la mejor decisión empresarial.

En tercer lugar, las finanzas ayudan a controlar el presupuesto. La IA de este año pronto se enfrentará al ciclo de planeación del año que viene. Lo recomendable es que las finanzas estén involucradas desde dentro, donde pueden ofrecer varios beneficios: asegurarse de que las ganancias de este año se integren como base para el próximo; construir un presupuesto con un flujo continuo de financiamiento para nuevos proyectos; e integrar la IA en la planificación empresarial y tecnológica, convirtiendo logros rápidos en capacidades a largo plazo.

### CÓMO LOGRARLO

La colaboración ideal en materia de IA incluye tres conversaciones cruciales y una dosis saludable de lo que se necesita desde la perspectiva empresarial (Esto es lo que se necesita hacer), algo de entusiasmo justificado por parte de los equipos tecnológicos (Esto es lo que

la IA puede hacer), y algo de equilibrio por parte del equipo de finanzas (Esto es lo que más vale la pena hacer).

Hay algunos pasos prácticos que las empresas pueden tomar para garantizar que se produzca la conversación correcta.

En primer lugar, alinee lo que significa el éxito, ya sea eficiencia operativa, eficacia operativa o crecimiento de los ingresos. Estos lineamientos estratégicos mantendrán el foco en la colaboración. En segundo lugar, reclute dentro de la organización a un equipo de finanzas con la mentalidad adecuada. Finalmente, haga que el departamento financiero se involucre en su propia transformación habilitada por IA. Cuando la IA se aplica a las finanzas, esta función puede convertirse en un socio estratégico mucho más eficaz para el negocio, no solo un historiador que mira el negocio por el retrovisor, sino un socio que puede monitorear la actividad en tiempo real, mejorar las previsiones, acelerar la obtención de información y reducir el riesgo.

Al final, las empresas que logran el éxito con la IA no son necesariamente las que tienen los modelos más avanzados ni los conjuntos de datos más grandes, sino aquellas que reúnen conocimientos diversos para tomar las decisiones más inteligentes. Las finanzas, con su capacidad para determinar el valor, garantizar la rendición de cuentas y proporcionar una perspectiva objetiva, desempeñan un papel indispensable para que las inversiones en IA sean realmente rentables.