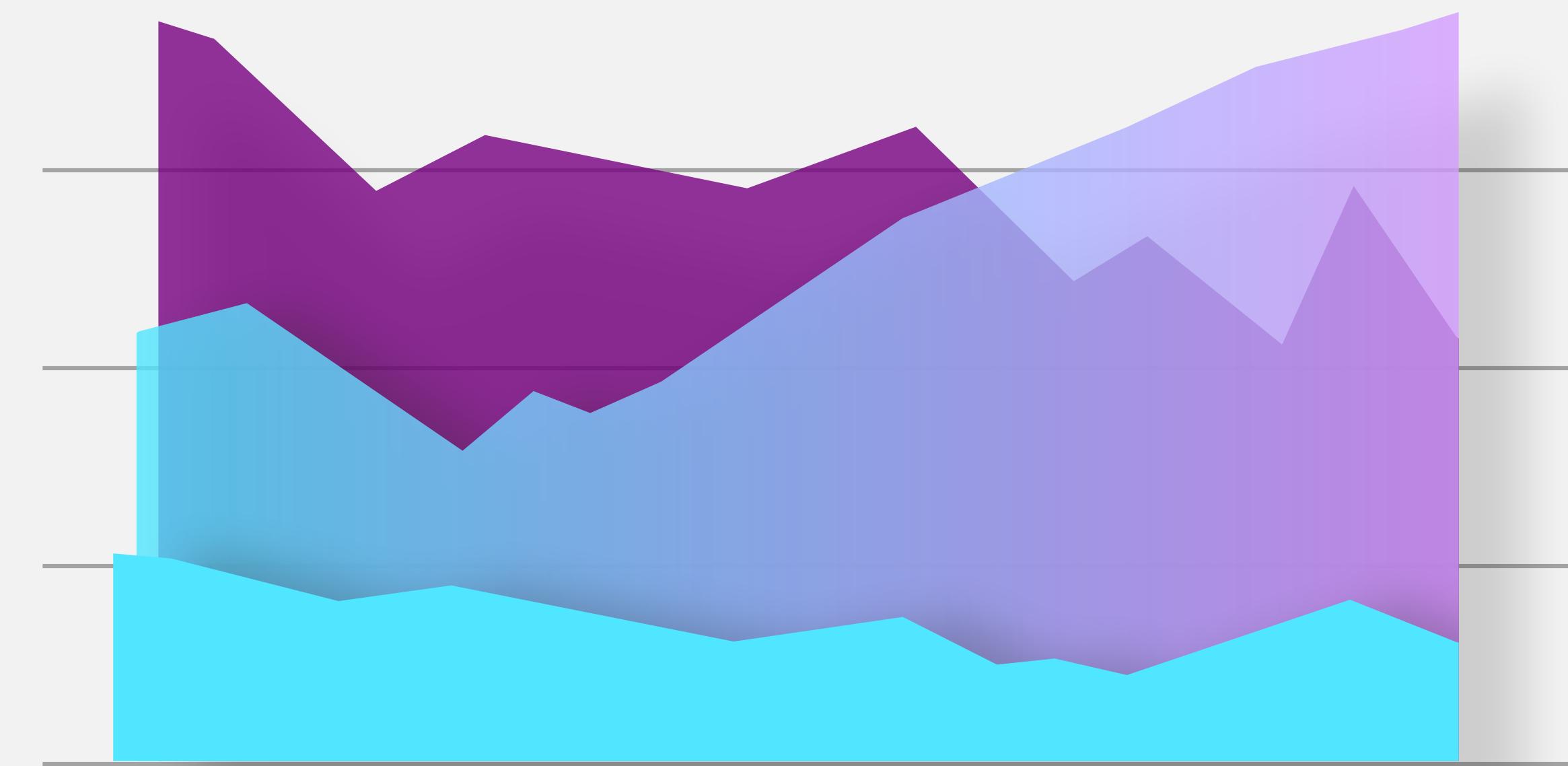


# Nueve tendencias emergentes para el director financiero del futuro



# A quién está destinado este libro

Los directores financieros y otros líderes financieros que quieren entender las tendencias clave que afectarán a sus departamentos y empresas en los próximos años.

## Índice

### Introducción

En un mundo en constante cambio, el director financiero estratégico es más importante que nunca .....

Página 4

### Tendencias de la resiliencia

Sobrevivir y prosperar con el riesgo y el cambio .....

Página 5

### Tendencias del talento

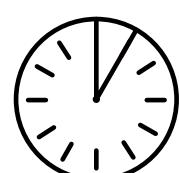
Cómo los directores financieros desarrollan y ejecutan sus estrategias de personal .....

Página 11

### Tendencias de la innovación

Capitalizar los nuevos modelos de negocio supondrá una estrategia ganadora .....

Página 16



Tiempo estimado de lectura: 12 minutos

### De calculador de números a partner estratégico

Página 20

# Resumen ejecutivo

Para impulsar la ventaja competitiva, los directores financieros aportan una mentalidad basada en los datos y conocimientos estratégicos. En este informe se destacan nueve tendencias clave que deben conocer.

## 1 Aumento de la responsabilidad para informar sobre los riesgos complejos y gestionarlos

Los directores financieros deben comprender una gran variedad de riesgos, desde el cambio climático hasta el ciberriesgo, y su posible impacto en los resultados.

## 2 Más demanda de datos financieros procesables en la empresa

Para las tareas financieras clave seguirán siendo importantes los datos precisos y validados, pero acelerar la entrega de datos listos para la toma de decisiones será cada vez más crítico.

## 3 Incremento del uso de herramientas de planificación y de autoservicio basadas en el cloud

En un mundo incierto, la planificación y la previsión se están desplazando fuera de los procesos financieros tradicionales, que requieren mucho tiempo, a otras partes de la empresa.

## 4 Mayor atención e inversión en formación y desarrollo

En un mercado laboral ajustado, las empresas están haciendo hincapié en la mejora del talento existente, tanto dentro de la función financiera como fuera de ella.

## 5 Participación del CFO en la estrategia de trabajo híbrido

El impacto final de los programas de retorno al trabajo exigirá a los directores financieros una mayor participación en el análisis de los costes y beneficios del trabajo híbrido y remoto.

## 6 Liberación del talento financiero mediante la IA y la automatización

Al desplegar formas más avanzadas de automatización, los directores financieros podrán agilizar los flujos de trabajo de principio a fin para mejorar radicalmente la eficiencia.

## 7 Mayor atención a las transacciones estratégicas

Debido a que las empresas intentan modernizarse más rápidamente, seguirán aumentando las fusiones y adquisiciones, las empresas conjuntas y las asociaciones.

## 8 Ganas de nuevos modelos de negocio digitales

Las oportunidades de ingresos de los productos y servicios habilitados digitalmente están volviendo a ser una prioridad fundamental.

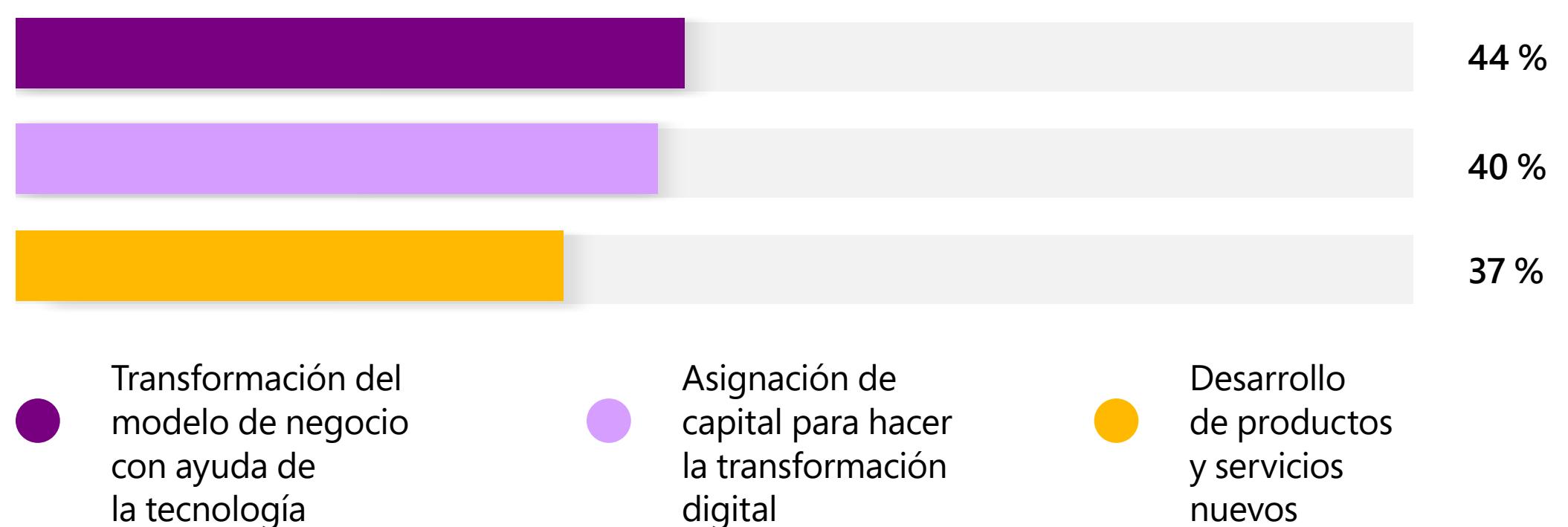
## 9 ROI de los datos a través del enfoque en la cualificación y la cultura

Con una inversión masiva pero un bajo rendimiento del análisis de datos hasta la fecha, las organizaciones invertirán más en la cultura de datos y las habilidades para alcanzar sus objetivos.

# Introducción

## En un mundo en constante cambio, el director financiero estratégico es más importante que nunca

El rol del director financiero se ha ampliado constantemente, pasando de hacer números a dirigir la estrategia corporativa, una tendencia que se prevé que va a continuar. Los retos de la pandemia constituyen un ejemplo espectacular de la perturbación que exige la acción de los líderes financieros, pero solo es uno de los numerosos retos estratégicos que tienen que afrontar. Cuando a los directores financieros se les preguntó en qué aspectos desempeñarían un rol fundamental en los próximos cinco años, las respuestas más destacadas fueron la transformación del modelo de negocio con ayuda de la tecnología (44 %), la asignación de capital para la transformación digital (40 %) y el desarrollo de productos y servicios nuevos (37 %).<sup>1</sup>



El éxito es esencial. Es sorprendente la diferencia en los resultados financieros entre los que tienen mayor rendimiento y los demás. De acuerdo con McKinsey, entre diciembre de 2018 y mayo de 2020, el beneficio económico anual implícito en el mercado del quintil superior de empresas aumentó en 335 000 millones de dólares. Las empresas del quintil inferior perdieron 303 000 millones de dólares. La diferencia se debe a la aceleración de las tendencias anteriores a la crisis, según las conclusiones de la firma.

Además, los que tienen mejores resultados persiguen grandes movimientos estratégicos a lo largo de todas las fases del ciclo empresarial. Los directores financieros tienen que encontrar formas de impulsar la estrategia de la empresa y reimaginar el futuro, en lugar de limitarse a informar del pasado. Para ello se necesitan mentalidades y tecnologías nuevas.

**En este e-book, identificamos nueve tendencias que influyen en las finanzas o que requieren la aportación y la perspectiva del director financiero estratégico.**

<sup>1</sup> "How future-ready CFOs are driving real-time business performance" (Cómo los directores financieros preparados para el futuro están impulsando el rendimiento empresarial en tiempo real), Tata Consultancy Services, 2019.

# Tendencias de la resiliencia

## Sobrevivir y prosperar con el riesgo y el cambio

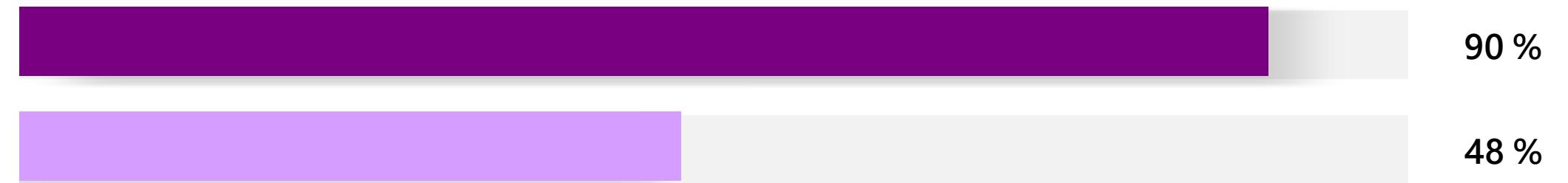
Enfrentados a una disrupción sin precedentes, los directores financieros han estado a la altura del reto y han ayudado a sus organizaciones a ajustarse a las circunstancias rápidamente cambiantes. En la actualidad, están en condiciones de aprovechar esas inversiones para triunfar en una nueva realidad.



# 1 Los directores financieros afrontan el aumento de la responsabilidad para informar sobre los riesgos complejos y gestionarlos

Según múltiples organismos internacionales, la disrupción es cada vez más frecuente y grave en varios ámbitos, como la incertidumbre global, el riesgo geopolítico, los ciberincidentes y los desastres naturales<sup>2</sup>.

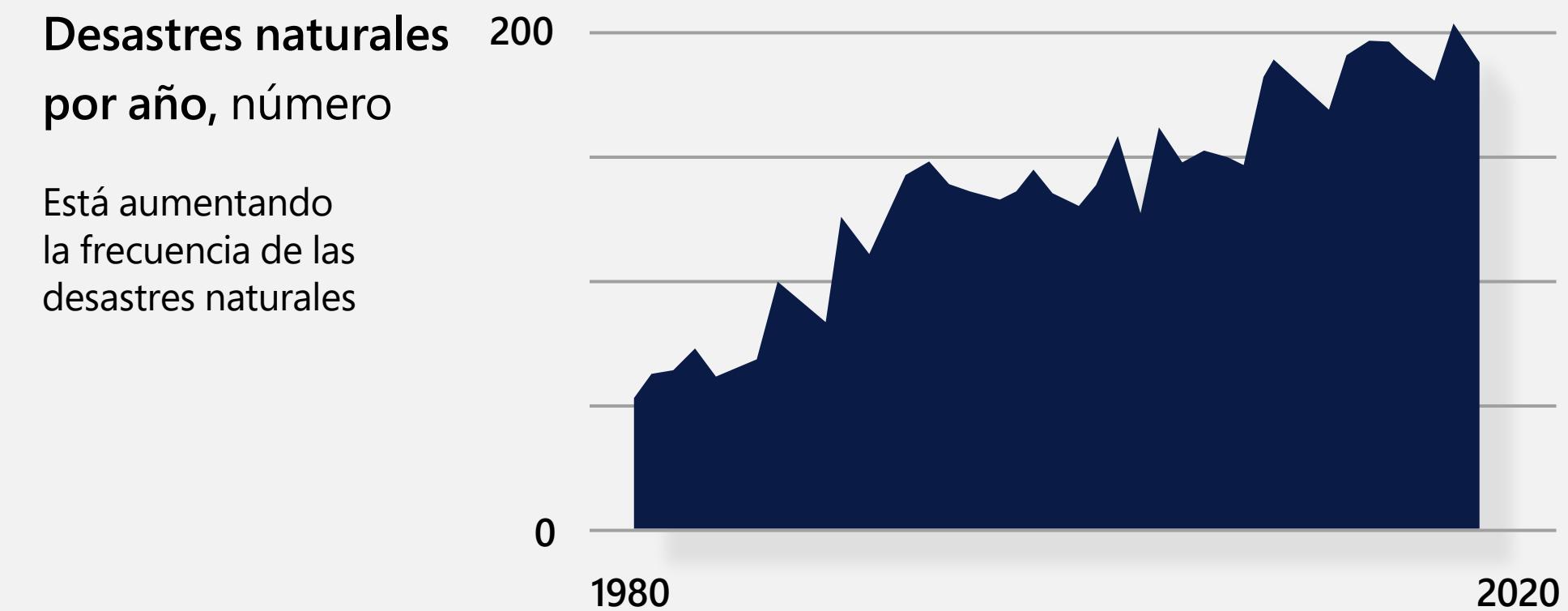
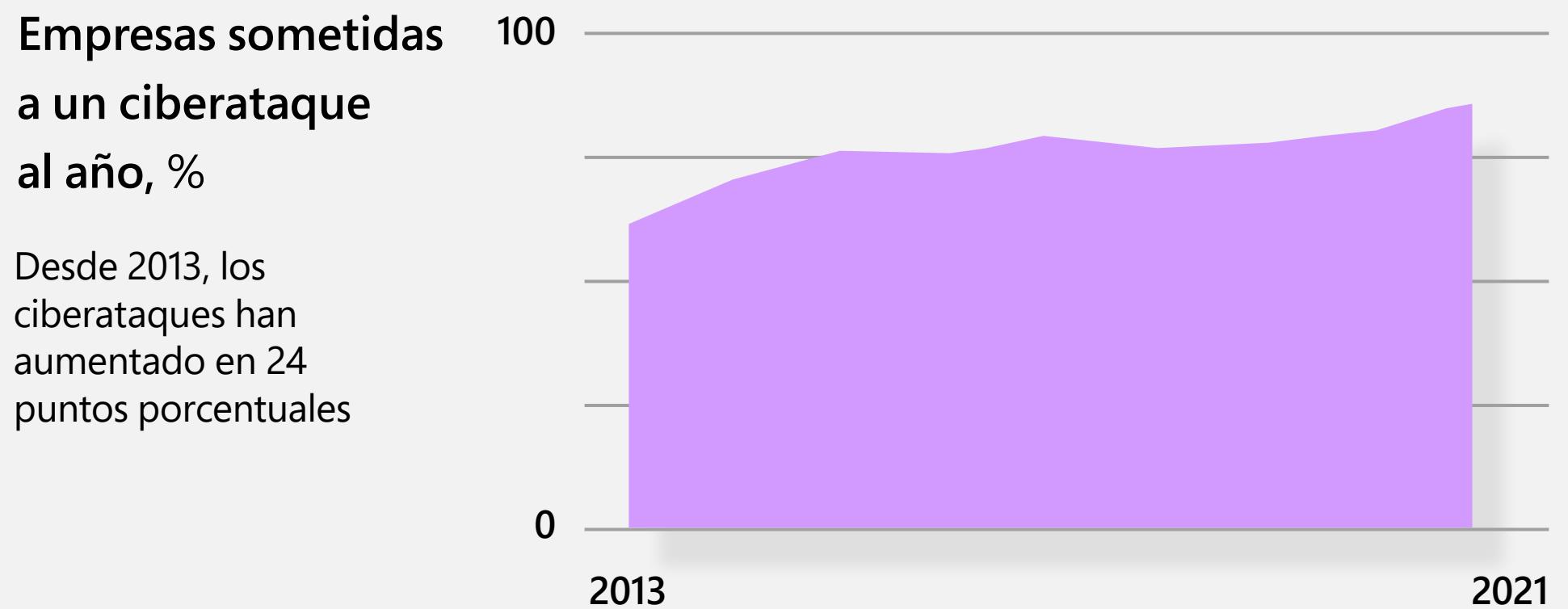
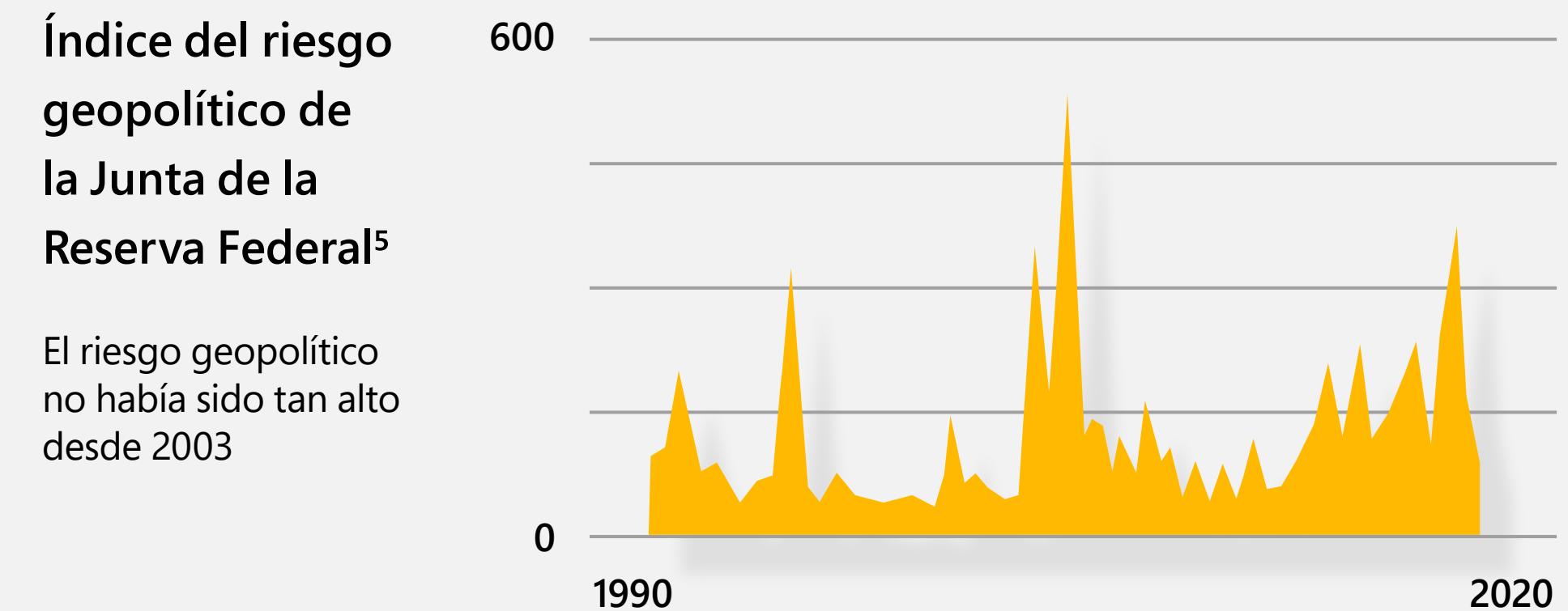
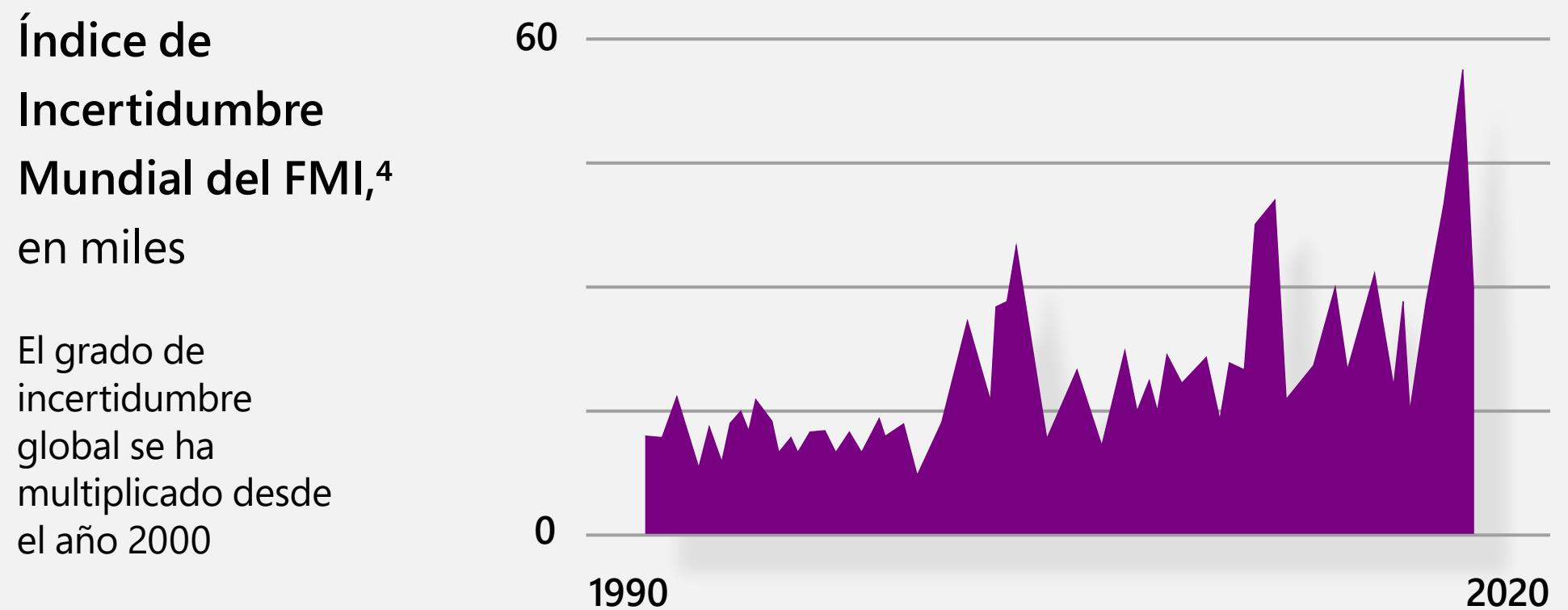
Los directores financieros deben enfrentarse a estas cuestiones y a su impacto en la empresa en un mundo cada vez más interconectado. Por ejemplo, más del 90 % de los líderes financieros comunicaron a Deloitte que pensaban que el cambio climático perjudicaría a su organización, y el 48 % afirmó que hacer frente al cambio climático es su preocupación principal<sup>3</sup>.



- Consideran que su organización se verá perjudicada por el cambio climático
- La lucha contra el cambio climático es su preocupación principal

<sup>2</sup> "The resilience imperative: Succeeding in uncertain times" (El imperativo de la resiliencia: tener éxito en tiempos de incertidumbre), McKinsey, 2021.

<sup>3</sup> "The Fourth Industrial Revolution: At the intersection of readiness and responsibility" (La cuarta revolución industrial: en la intersección de la preparación y la responsabilidad), Deloitte Development, 2020.

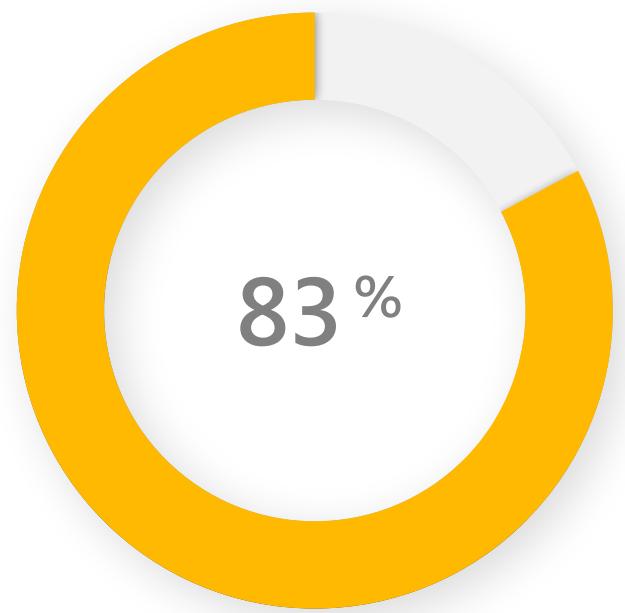


<sup>4</sup> Según el porcentaje de la palabra “incertidumbre” (o su variante) en los informes Economist Intelligence Unit Country, sin fecha.

<sup>5</sup> Resultados de búsquedas de texto automatizadas en los archivos electrónicos de 11 periódicos: Boston Globe, Chicago Tribune, Daily Telegraph, Financial Times, Globe and Mail, Guardian, Los Angeles Times, New York Times, Times, Wall Street Journal y Washington Post. El índice se ha calculado contando el número de artículos relacionados con el riesgo geopolítico en cada periódico para cada mes (como parte del número total de artículos de noticias). Fuente: CyberEdge; Swiss Re.

Las empresas intentan cada vez más ir más allá de los requisitos reglamentarios mínimos en lo que respecta a las cuestiones medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG) y de diversidad, equidad e inclusión (DEI). La mayoría de los directores financieros no solo consideran estas áreas como prioritarias, sino que prevén invertir más en ellas.<sup>6</sup>

Estas actividades ofrecen importantes ventajas a la reputación, dado que el 83 % de los consumidores esperan que las empresas modelen de forma activa los procedimientos recomendados de ESG.<sup>7</sup> Además, el 79 % de los directores financieros están de acuerdo en que "nuestros inversores nos exigen cada vez más que proporcionemos mucha más información sobre cómo generamos valor para todas nuestras partes interesadas clave, no solo para los accionistas".<sup>8</sup> Fundamentalmente, la información transparente sobre cuestiones como el cambio climático puede ayudar a mejorar la asignación de capital, la gestión del riesgo y la planificación estratégica.<sup>9</sup>



**El 83 % de los consumidores esperan que las empresas modelen de forma activa los procedimientos recomendados en materia de ESG.<sup>7</sup>**

Los directores financieros impulsarán las conversaciones acerca de cómo las organizaciones responden a las tendencias de ESG, DEI y riesgo global. Se encuentran en una posición única para identificar el impacto material y los resultados potenciales de las distintas líneas de actuación. Es fundamental tener una visión integral y una amplia curiosidad. Aunque estas cuestiones son complejas, puede ser útil empezar con las herramientas y los marcos existentes. Por ejemplo, el grupo de trabajo sobre la información financiera relacionada con el clima ofrece una metodología esencial para medir el impacto financiero del riesgo climático.<sup>9</sup>

<sup>6</sup> "[CFOs aren't waiting for normal. They're ready now](#)" (Los directores financieros no están esperando a que sea normal. Están preparados ahora), GrantThornton, 2021.

<sup>7</sup> "[Beyond compliance: Consumers and employees want business to do more on ESG](#)" (Más allá del cumplimiento: los consumidores y los empleados quieren que las empresas hagan más en materia de ESG), PwC, sin fecha.

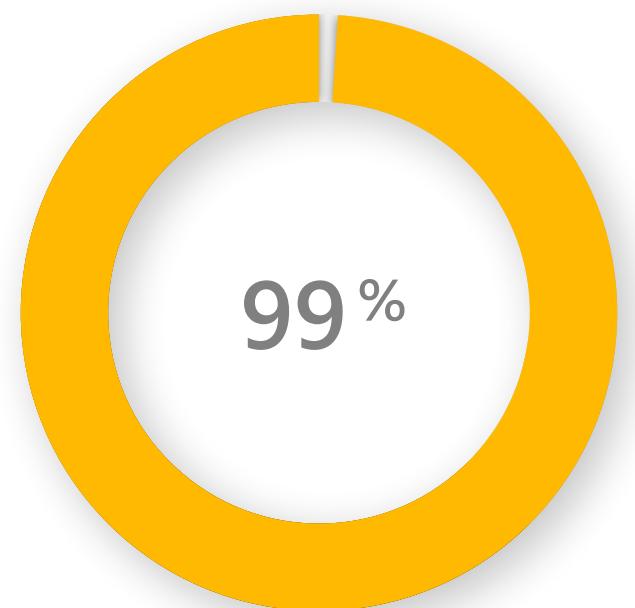
<sup>8</sup> "[How can the CFO evolve today to reframe finance for tomorrow?](#)" (¿Cómo puede el director financiero evolucionar hoy para replantear las finanzas del mañana?), Ernst & Young, 2020.

<sup>9</sup> "[Climate change presents financial risk to the global economy](#)" (El cambio climático supone un riesgo financiero para la economía mundial), Grupo de trabajo sobre la información financiera relacionada con el clima, sin fecha.

## 2 Las unidades de negocio están cada vez más ávidas de datos listos para tomar decisiones

En el pasado, los departamentos financieros se ajustaban a las cadencias de informes trimestrales y anuales. En la actualidad, las unidades de negocio desean datos financieros actualizados para tomar las decisiones en tiempo real. Entre los directores financieros que ha encuestado Accenture, el 99 % quiere utilizar datos en tiempo real para mejorar la toma de decisiones, pero únicamente puede hacerlo el 16 %.<sup>10</sup>

Para proporcionar datos financieros listos para tomar decisiones, los directores financieros deben ir más allá de los informes tradicionales para poner a disposición de la empresa datos financieros utilizables. En opinión de McKinsey, "las mejores organizaciones financieras... buscan qué datos hay en la empresa que puedan usar los distintos líderes funcionales y los líderes de las unidades de negocio con el fin de impulsar el rendimiento".<sup>11</sup>



Entre los directores financieros que ha encuestado Accenture, el 99 % quiere utilizar datos en tiempo real para mejorar la toma de decisiones, pero únicamente puede hacerlo el 16 %.<sup>10</sup>

Los líderes financieros tenderán a trabajar de forma más estrecha con los posibles consumidores de datos de la empresa para comprender cómo pueden ayudarles los datos financieros a tomar decisiones mejores. Esto podría incluir el rediseño de los informes según las necesidades de los usuarios, en vez de las funciones financieras tradicionales y hacer que los datos estén disponibles mediante herramientas que los empleados puedan entender y usar fácilmente, como, por ejemplo, soluciones intuitivas de BI y visualización. Las tecnologías nuevas, como los asistentes por voz con los que se pueden consultar los datos mediante el lenguaje natural, contribuirán a salvar la distancia.

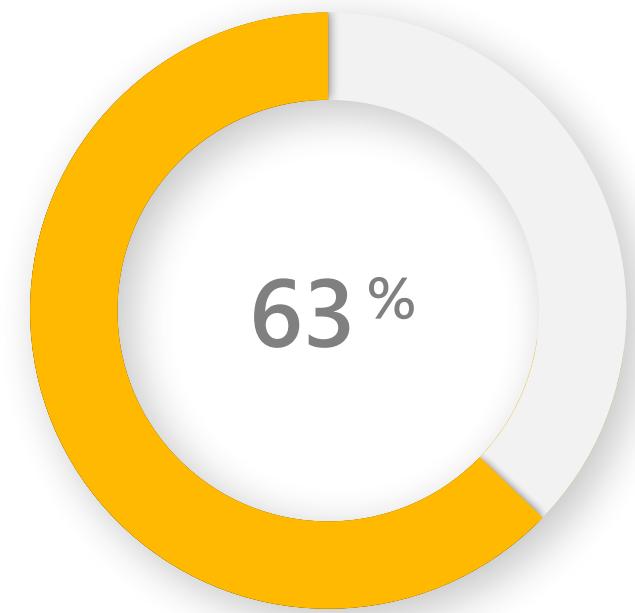
<sup>10</sup> "The Power of the Finance Operating Model" (El poder del modelo operativo financiero), Accenture, 2020.

<sup>11</sup> "A primer in resilience: A conversation with Kevin Carmody" (Un manual de resiliencia: una conversación con Kevin Carmody), McKinsey, 2020.

## 3 Es más importante que nunca la planificación, con las tecnologías y técnicas nuevas a la vanguardia

En todos los sectores, el 89 % de los directores financieros afirman que, en los últimos años, sus industrias se han vuelto más dinámicas.<sup>12</sup> La adaptación al ritmo del cambio requerirá una mayor capacidad de planificación. Convencionalmente, el análisis y la planificación financiera han sido tareas manuales que requieren mucho trabajo y que implican complejas hojas de cálculo. Las finanzas han sido tradicionalmente el guardián de estas funciones. Los informes pueden tardar meses si no se cuenta con una capacidad de planificación financiera madura.

Para responder a las señales cambiantes de los datos, una proporción cada vez mayor de responsables de la toma de decisiones exigirá previsiones cada 30 días o menos. Será necesario que la planificación y la previsión se produzcan directamente en los departamentos empresariales. La planificación de autoservicio ha aumentado hasta ser la principal tendencia en el software de planificación, con un 63 % de las empresas que la han adoptado, tendencia que probablemente continuará.<sup>13</sup> También ha aumentado drásticamente el uso del software de planificación basado en el cloud, del 8 % en 2016 al 38 % en 2021.<sup>13</sup> Estas plataformas suelen proporcionar un despliegue y un ROI rápidos, experiencias de usuario modernas y resultados rápidos mediante recursos informáticos escalables.



La planificación de autoservicio ha aumentado hasta ser la principal tendencia en el software de planificación, con un 63 % de las empresas que la han adoptado, tendencia que probablemente continuará.<sup>13</sup>

Como respuesta a un entorno empresarial cada vez más dinámico, las organizaciones adoptarán la planificación y la simulación de escenarios avanzadas. Mediante modelos matemáticos y parámetros variables, tratan de medir el impacto de las decisiones de hoy en los eventos del futuro. De hecho, el 90 % de las empresas afirman que ya usan estas técnicas o piensan hacerlo en breve. Los directores financieros liderarán la adopción de la simulación y la planificación de escenarios gracias a sus habilidades cuantitativas.

<sup>12</sup> "Fast Results are a Must for Corporate Management" (Los resultados rápidos son una necesidad para la dirección de la empresa), BARC, 2020.

<sup>13</sup> "Infographic: Increase in Self-Service Planning in Business Departments: A Sign of the Times" (Infografía: El aumento de la planificación de autoservicio en los departamentos empresariales: un signo de los tiempos), BARC, 2021.

# Tendencias del talento

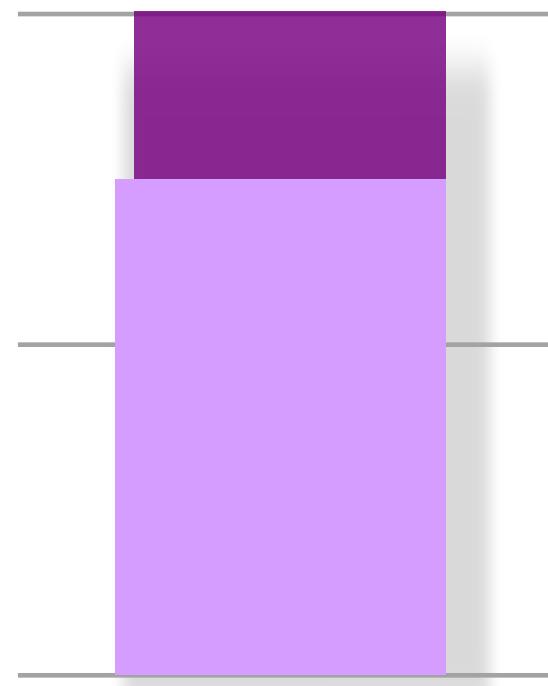
## Cómo los directores financieros desarrollan y ejecutan sus estrategias de personal

Las disruptiones en los mercados y los cambios en las expectativas de los empleados exigen que las empresas se enfoquen en atraer y retener el talento. En un entorno laboral competitivo, muchas cambiarán para aprovechar al máximo la plantilla que ya tienen, perfeccionando sus estrategias de trabajo híbrido y remoto, y empleando la tecnología para liberar a los empleados para actividades de valor añadido. Los directores financieros contribuyen a la conversación sobre el capital humano con datos, conocimientos estratégicos y un compromiso de colaboración y transparencia.



## 4 Los líderes dan cada vez más importancia a la formación

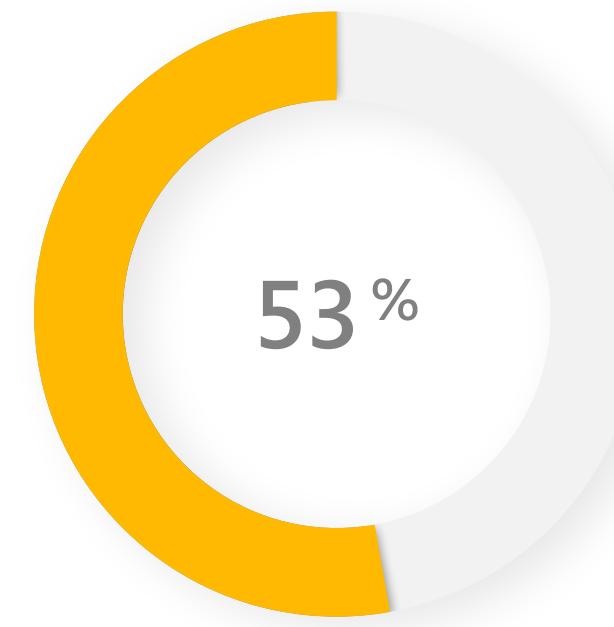
En todos los sectores y empresas, aprovechar al máximo el talento se convertirá en una prioridad aún mayor. El valor percibido del desarrollo de capacidades ha aumentado de forma espectacular en los dos últimos años, ya que el 78 % de los líderes afirman que es muy o extremadamente importante en la actualidad, frente al 59 % antes de la COVID-19.<sup>14</sup>



Porcentaje de líderes que afirman que la consolidación de habilidades es "muy" o "extremadamente" importante

- Despues de la COVID-19
- Antes de la COVID-19

Volver a formar a los empleados es, con mucho, la forma más favorecida para cerrar las brechas de capacidades. Más de la mitad de los líderes (el 53 %) dice que se trata del mejor enfoque. Eso es más que los porcentajes combinados que citan contratación, y reimplementación. Al preguntarles por el valor que da su organización a la formación, el 67 % de los empresarios dicen que es "alto" o "muy alto", y el 41 % dicen que están dedicando más tiempo a la formación formal y al desarrollo de habilidades.



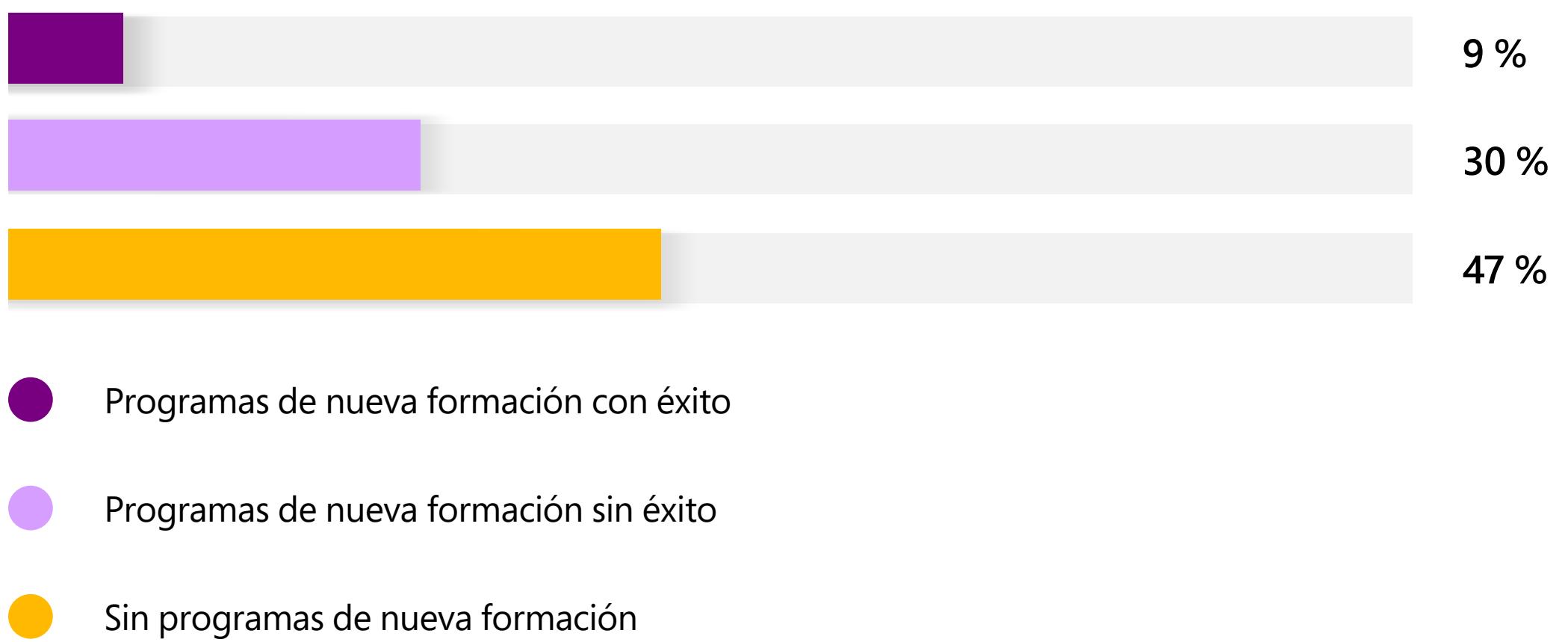
Volver a formar a los empleados es, con mucho, la forma más favorecida para cerrar las brechas de capacidades. Más de la mitad de los líderes (el 53 %) dice que se trata del mejor enfoque.

<sup>14</sup> "Rethink capabilities to emerge stronger from COVID-19" (Replantear las capacidades para salir fortalecidos de la COVID-19), McKinsey, 2020.

Se pedirá a los directores financieros que ayuden a asignar presupuesto a estas actividades. Las investigaciones realizadas durante la recesión de 2008 demostraron que el recorte de los presupuestos de formación solo retrasa las inversiones en lugar de ofrecer ahorro de costes.<sup>15</sup>

No hay motivo para esperar. Las organizaciones aprenden de los esfuerzos de nueva formación y están más preparadas para hacer frente a las disruptiones, incluso si no tienen éxito sus inversiones iniciales. Entre los que pensaban que sus programas de nueva formación habían tenido éxito, solo el 9 % afirmó no estar preparado para afrontar las disruptiones del mercado y de la tecnología.<sup>15</sup> Entre los que pensaban que sus programas no habían tenido éxito, el 30 % no se sentía preparado para la disruptión. No obstante, casi la mitad (el 47 %) de los que aún no habían empezado el proceso de nueva formación afirmó que no estaban preparados. En el futuro, una inversión renovada en el talento proporcionará rendimientos superiores.

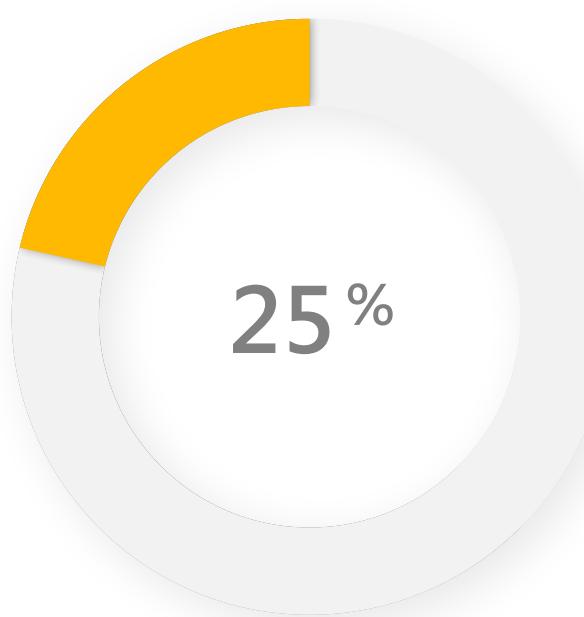
Porcentaje de encuestados que afirman **no estar preparados** para afrontar las disruptiones del mercado y de la tecnología



<sup>15</sup> "To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now" (Para salir fortalecidos de la crisis de la COVID-19, las empresas deben empezar a formar de nuevo a sus trabajadores), McKinsey, 2020.

## 5 Las organizaciones exigirán a los directores financieros que modelen la estrategia de trabajo remoto e híbrido

En muchas industrias se ha demostrado de forma convincente la capacidad de teletrabajar al menos una parte del tiempo. De hecho, según un estudio, entre el 20 y el 25 por ciento de las plantillas de las economías avanzadas podrían trabajar desde casa de tres a cinco días a la semana sin que ello tuviera un impacto económico negativo.<sup>16</sup> Las organizaciones buscan los beneficios financieros de este cambio, ya que una encuesta reveló que, por término medio, las empresas tienen la intención de reducir el espacio de las oficinas en un 30 %.<sup>16</sup>



**Entre el 20 y el 25 % de las plantillas de las economías avanzadas podrían trabajar desde casa de tres a cinco días a la semana sin que hubiera un impacto económico negativo.<sup>16</sup>**

Al igual que en otros departamentos, los directores financieros han afrontado el cambio al teletrabajo con la adopción de nuevas tecnologías de colaboración y prácticas de trabajo. Una gran mayoría (71 %) afirma que continuará con el trabajo remoto o principalmente remoto.<sup>17</sup>

De forma más general, los directores financieros contribuyen al complejo reto de determinar el momento y el ritmo del regreso al trabajo. No solo incluye la ubicación física de los empleados, sino cómo las empresas pueden crecer y reaccionar de forma distinta sin un equipo habitual en la oficina.

Como no existe una estrategia universal para una transición de este tipo, los ejecutivos financieros eficaces deberán prever y modelar los atributos únicos de su organización para desarrollar una estrategia que funcione. Por ejemplo, algunas empresas intentarán que las reuniones con clientes a distancia sean permanentes a fin de reducir el coste y el impacto medioambiental de los viajes en avión. Otras pueden considerar que es una ventaja competitiva volver lo antes posible a las reuniones en persona. Los directores financieros contribuirán a la identificación del impacto financiero de tales decisiones con el fin de identificar el enfoque correcto según las necesidades de su organización.

<sup>16</sup> "The future of work after COVID-19" (El futuro del trabajo después de la COVID-19), McKinsey, 2021.

<sup>17</sup> "CFOs Taking More Prominent Strategic and Enterprise-Building Responsibilities Following Their Critical COVID-19 Work, New Survey Shows" (Los directores financieros asumen más responsabilidades estratégicas y de consolidación empresarial tras su trabajo crítico en la COVID-19, según una nueva encuesta), CFO, 2020.

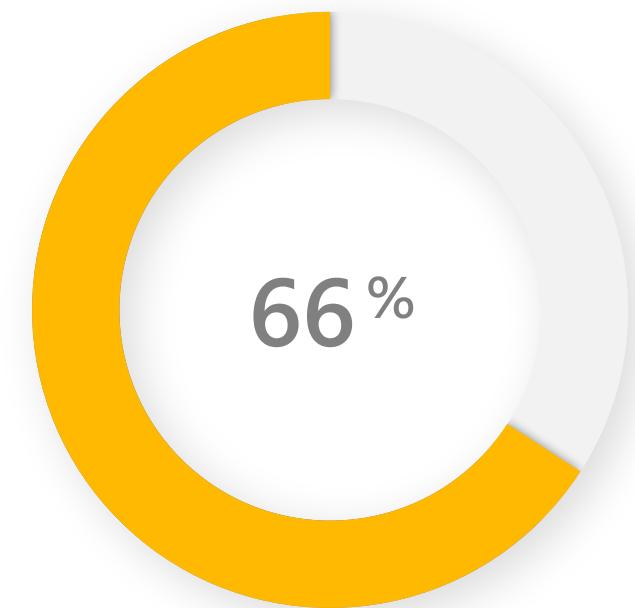
## 6 Con la automatización y la IA se liberarán los departamentos financieros para dedicarse a actividades estratégicas

Los directores financieros continuarán buscando maneras de liberar a su personal de las tareas repetitivas por las que se caracterizan las actividades financieras tradicionales. Para ello, harán un uso cada vez mayor de la IA y la automatización.

La automatización simple está muy extendida: el 80 % de los líderes financieros señalan que al menos el 5 % de su plantilla está formada por la automatización de procesos robóticos (RPA) u otras tecnologías.<sup>17</sup> Además, una encuesta de Gartner® de finales de 2020 indicó “RPA y otras tecnologías de automatización del flujo de trabajo en las finanzas” como una de las “cinco principales prioridades digitales de los directores financieros en 2021” e informó de que el 66 % de los “directores financieros prevén dedicar más tiempo a [esa] área”<sup>18</sup>.

No obstante, como apunta Gartner®, “el uso de RPA, la opción de automatización de facto para los equipos financieros, ha tenido un crecimiento exponencial, aportando velocidad, eficiencia y optimización de costes. Pero no es fácil escalar la RPA. Los directores financieros deben centrarse ahora en las tecnologías adicionales (como las chatbots, la inteligencia artificial y el machine learning) que abarcan procesos cada vez más complejos y dinámicos que requieren el raciocinio humano”<sup>19</sup>.

GARTNER es una marca registrada y marca de servicio de Gartner, Inc. o sus afiliados en los Estados Unidos e internacionalmente y se utiliza aquí con permiso. Todos los derechos reservados.



Según una encuesta de Gartner® realizada a finales de 2020, la “RPA y otras tecnologías de automatización de flujo de trabajo en las finanzas” es una de las “cinco prioridades digitales para los directores financieros en 2021”, y el 66 % de los “directores financieros prevén dedicar más tiempo a [esa] área”<sup>18</sup>.

Para alcanzar este objetivo, los responsables de la toma de decisiones necesitarán una estrategia integral. De hecho, al preguntarles por qué despliegan la automatización, el 90 % de los directores financieros explican que es para reducir las actividades manuales que consumen tiempo. Solo el 32 % afirma que el principal beneficio de la automatización es el ahorro de costes.<sup>20</sup> Las organizaciones financieras de talla mundial con capacidades digitales dedicarán más tiempo a actividades de alto valor, como la preparación de análisis predictivos y el trabajo directo con las partes interesadas de la empresa.<sup>21</sup>

<sup>17</sup> “CFOs Taking More Prominent Strategic and Enterprise-Building Responsibilities Following Their Critical COVID-19 Work, New Survey Shows” (Los directores financieros asumen más responsabilidades estratégicas y de consolidación empresarial tras su trabajo crítico en la COVID-19, según una nueva encuesta), CFO, 2020.

<sup>18</sup> “Gartner® CFO Survey Reveals A Dramatic Digital Acceleration Since COVID-19” (La encuesta de Gartner® para directores financieros revela una drástica aceleración digital desde la COVID-19), Gartner®, 2020.

<sup>19</sup> “Smarter with Gartner®, Top Priorities for Finance Leaders in 2021” (Smarter with Gartner®, prioridades de los líderes financieros en 2021), Jackie Wiles, 13 January 2021.

<sup>20</sup> “CFOs Are Ready for Digital Transformation in 2021, New Survey Shows” (Los directores financieros están preparados para la transformación digital en 2021, según una nueva encuesta), CFO, 2021.

<sup>21</sup> “Digital World-Class Finance: Reaching New Heights in Peak Performance” (Finanzas digitales de primera clase: alcanzar nuevas cotas de rendimiento máximo), The Hackett Group, 2021.

## Tendencias de la innovación

### Capitalizar los nuevos modelos de negocio supondrá una estrategia ganadora

Dado que la tecnología es cada vez más importante para los ingresos y la rentabilidad, los directores financieros se implicarán cada vez más en la búsqueda de nuevas oportunidades digitales. Aunque únicamente el 13 % de los directores financieros participan en la actualidad con los directores de informática en el impulso de la digitalización, el 93 % cree que su participación crecerá de forma significativa en los próximos cinco años.<sup>22</sup> Según el 70 % de los líderes financieros, esta participación se extenderá también a la estrategia del ecosistema y de la plataforma.<sup>23</sup> Al asociarse estrechamente con el departamento de TI y adquirir más conocimientos tecnológicos, los directores financieros ayudarán a las organizaciones a identificar las inversiones adecuadas.

<sup>22</sup> "Finance of the Future: Being a Resilient Digital CFO" (Las finanzas del futuro: cómo ser un director financiero digital resiliente), KPMG, 2021.

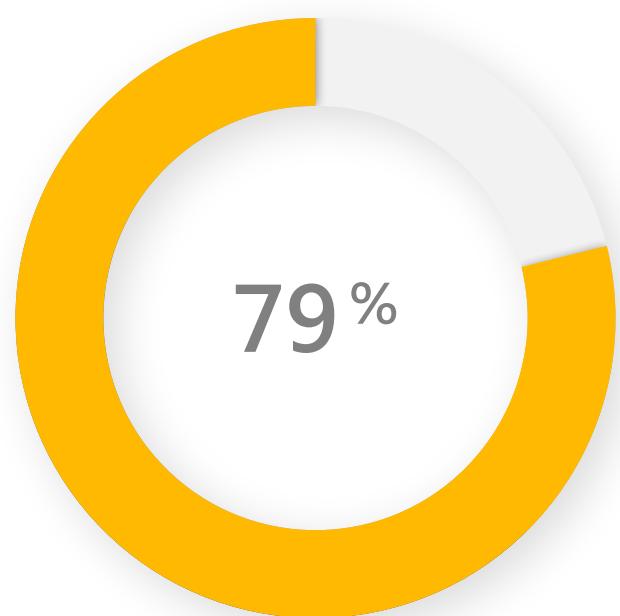
<sup>23</sup> "How CFOs can build resilience in response to a changed reality" (Cómo los directores financieros pueden crear resiliencia en respuesta a una realidad cambiada), Ernst & Young, 2020.



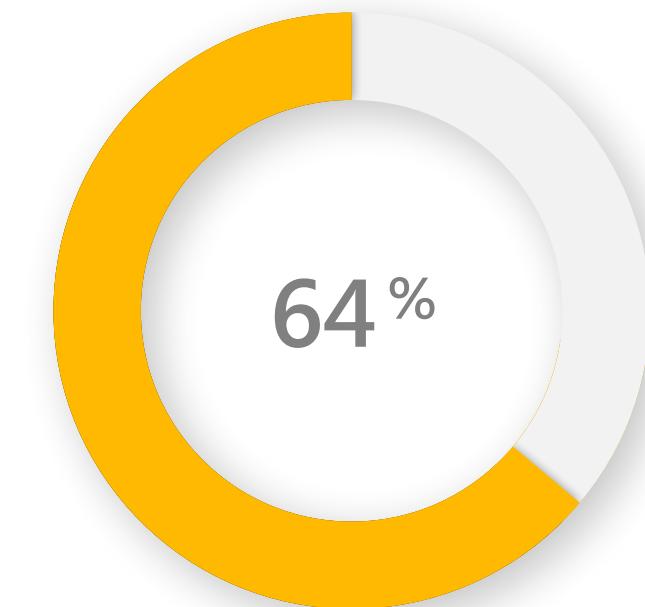
## 7 Habrá un nuevo enfoque en las transacciones e inversiones estratégicas

En el segundo semestre de 2020 se registró el mayor volumen de actividad de fusiones y adquisiciones de la historia.<sup>24</sup> Se prevé que este impulso continúe a medida que las organizaciones deseen ser más ágiles y resilientes mediante la adquisición de empresas jóvenes y tecnológicas y de competidores nativos digitales.

Los cambios en la política fiscal de las empresas podrían impulsar un mayor crecimiento de las transacciones estratégicas, ya que el 79 % de las empresas declaran que desean aumentar las estrategias de fusiones y adquisiciones, las asociaciones y las sociedades conjuntas si aumentan los tipos impositivos de las empresas.<sup>25</sup> Otro posible factor de cambio serían las políticas que incentivan la deslocalización, lo que, según el 64 % de las organizaciones, supondría una mayor inversión en la producción nacional.



**Los cambios en la política fiscal de las empresas podrían impulsar un mayor crecimiento de las transacciones estratégicas, ya que el 79 % de las empresas declaran que desean aumentar las estrategias de fusiones y adquisiciones, las asociaciones y las sociedades conjuntas si aumentan los tipos impositivos de las empresas.<sup>25</sup>**



Otro posible factor de cambio serían las políticas que incentivan la deslocalización, lo que, según el 64 % de las organizaciones, supondría una mayor inversión en la producción nacional.

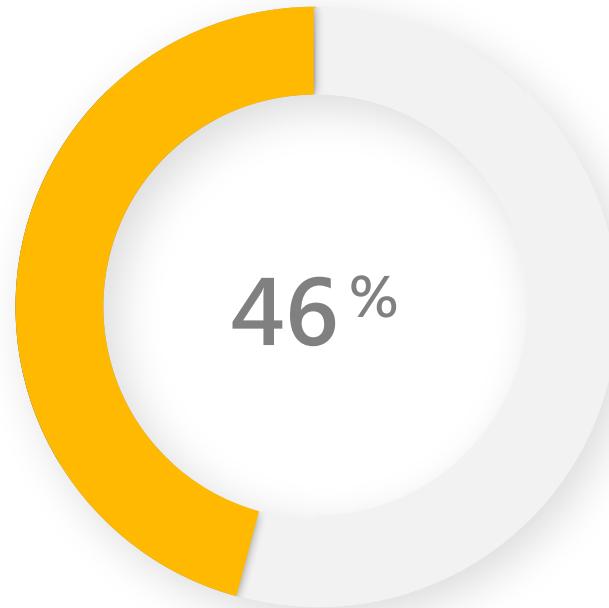
Los directores financieros están trabajando en diversas funciones para garantizar que sus organizaciones estén preparadas para el crecimiento futuro. Esto implica invertir en talento y en tecnología, invertir en I+D y facilitar las transacciones estratégicas a fin de crear una organización fuerte y competitiva.

<sup>24</sup> "Will COVID-19 turbo-charge M&A and transformation?" (¿Impulsará la COVID-19 las fusiones y adquisiciones y la transformación?), Ernst & Young, 2021.

<sup>25</sup> "US executives rethink corporate strategies in anticipation of post-election legislation, regulation, and policy changes" (Los ejecutivos estadounidenses se replantean las estrategias corporativas en previsión de los cambios legislativos, normativos y políticos posteriores a las elecciones), Ernst & Young, 2020.

## 8 Los nuevos modelos de negocio digitales proporcionarán extraordinarias oportunidades de beneficios

La digitalización será cada vez más atractiva en todas las industrias a medida que las empresas busquen un mayor crecimiento de sus ingresos. De hecho, el 43 % de los directores financieros declaran que añadir capacidades digitales a los productos existentes es la prioridad estratégica de cara al futuro, y el 29 % dice que la velocidad de comercialización es la número uno.<sup>26</sup> Casi la mitad (46 %) de los directores financieros ven la explosión de la economía digital como una oportunidad de crecimiento elevado.<sup>27</sup>



Casi la mitad (46 %) de los directores financieros ven la explosión de la economía digital como una oportunidad de crecimiento alto.

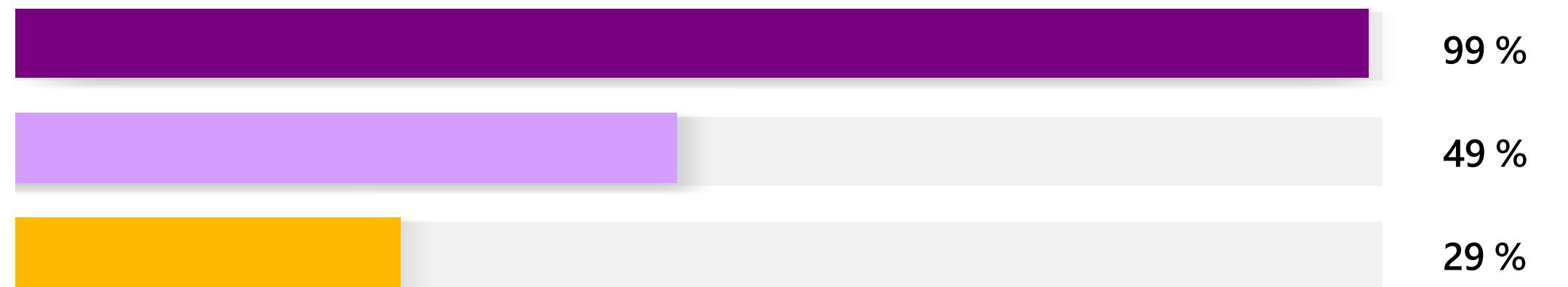
Las empresas de todo tipo están usando dispositivos y datos conectados para ofrecer nuevos modelos de negocio como servicio, mientras sigue creciendo el comercio digital. Los directores financieros tienen que ayudar a evaluar las oportunidades y a controlar los costes conforme se expanden hacia áreas de negocio nuevas. Las ventajas de los modelos de negocio digitales incluyen flujos de ingresos periódicos, mayor resiliencia gracias a la diversificación, márgenes más altos y un flujo de caja mayor.

<sup>26</sup> "Finance of the Future: Being a Resilient Digital CFO" (Las finanzas del futuro: cómo ser un director financiero digital resiliente), KPMG, 2021.

<sup>27</sup> "From defense to offense: CFOs look to drive growth in a digital economy" (De la defensa al ataque: los directores financieros desean impulsar el crecimiento en una economía digital), PwC, 2021.

## 9 La IA y los análisis ofrecerán una ventaja competitiva considerable a las empresas que superen el reto de la cultura

Prácticamente todas las empresas (el 99 % según una encuesta) invierten activamente en big data y en IA.<sup>28</sup> No obstante, solo el 49 % afirma que impulsa la innovación con datos, y solo el 29 % logra resultados empresariales transformadores. Sin duda, existe un margen importante para obtener un mayor ROI de las inversiones en datos.



- El 99 % de las empresas invierten en IA, pero solo
- El 49 % afirma que impulsa la innovación con datos
- El 29 % afirma haber conseguido resultados empresariales transformadores

Más que con la tecnología, la brecha tiene que ver con las personas y los procesos. Las organizaciones que se adelantarán a la competencia cuando se trate de obtener valor de los datos se centrarán en la creación de una cultura impulsada por los datos.

Esto significará un enfoque renovado en la contratación y la formación de las habilidades de datos. En la actualidad, el 66 % de las empresas declaran que carecen de los recursos humanos que necesitan para hacer un mejor uso de los análisis avanzados.<sup>29</sup> Las empresas que se centren en la creación de capacidades en este ámbito podrán impulsar decisiones mejores, tiempos de respuesta más rápidos y una innovación más profunda.

La situación es parecida cuando se trata de la IA. De acuerdo con Gartner®, "los directores financieros deben invertir en inteligencia artificial (IA) en los próximos años o sus empresas se quedarán atrás".<sup>30</sup> Para ello, tendrán que ir más allá de utilizar la IA únicamente para modernizar la función financiera. Quienes piensen más en cómo la IA puede transformar la empresa, y quienes estén dispuestos a experimentar con enfoques y tecnologías nuevos, conseguirán resultados más significativos.

<sup>28</sup> "Big Data and AI Executive Survey 2021" (Encuesta ejecutiva sobre big data e IA de 2021), NewVantage Partners, 2021.

<sup>29</sup> "Infographic: The Future of Analytics" (Infografía: El futuro del análisis), BARC, 2020.

<sup>30</sup> "Gartner® Says CFOs Have a Limited Window to Derive Competitive Advantage from Artificial Intelligence" (Gartner® dice que los directores financieros tienen un margen limitado para obtener ventajas competitivas de la inteligencia artificial), Gartner®, 2021.

# De calculador de números a partner estratégico

El rol del director financiero no ha evolucionado únicamente de forma drástica, sino que se ha acelerado el ritmo de la evolución. Nunca ha sido tan alta (y sigue creciendo) la demanda de conocimientos basados en datos y las habilidades que ellos y sus equipos aportan a la empresa. Los riesgos complejos, las disruptiones potenciales y las expectativas dinámicas de los clientes hacen que el trabajo sea todo menos aburrido. De hecho, aunque el rol actual es extremadamente complicado, el 76 % de los líderes financieros afirman que nunca ha habido un momento más interesante para ser director financiero.<sup>31</sup>

Microsoft tiene el compromiso de ayudar a que las finanzas se conviertan en un partner estratégico para la empresa mediante tecnología escalable basada en el cloud, business intelligence fácil de usar y soluciones abiertas y flexibles para cubrir la gama completa de necesidades de la empresa. Ayudamos a las organizaciones financieras a entregar datos a la empresa, a impulsar decisiones estratégicas con IA y a automatizar los procesos financieros a la vez que colaboramos para reducir la complejidad y el riesgo.

**Solicita una demostración en directo de Dynamics 365 >**

<sup>31</sup> "How can the CFO evolve today to reframe finance for tomorrow?" (¿Cómo puede el director financiero evolucionar hoy para replantear las finanzas del mañana?), Ernst & Young, 2020.

