

CFO INSIGHTS:

ADAPTAR EL ROL DE FINANZAS PARA LIBERAR VALOR DE NEGOCIOS

Las organizaciones medianas cuentan con la función de finanzas para impulsar la transformación digital y el crecimiento.



Introducción

Los ejecutivos financieros están en una posición única, asumiendo responsabilidades que se han expandido para incluir partes del negocio que tradicionalmente no estaban asociadas a su rol, tales como estrategia tecnológica, gestión de volatilidad del mercado, ciberseguridad, ESG, y sostenibilidad. Ellos ven oportunidades reales de tener un impacto de gran alcance y seguir haciendo crecer el negocio si se enfocan en innovar en productos, servicios y modelos de negocio, y en aprovechar tecnología emergente para crear procesos que los hagan avanzar.

Pero crear una estrategia de negocios que capture todo el potencial de la tecnología sigue siendo un trabajo en proceso para muchos ejecutivos financieros. Deben desarrollar, actualizar y ejecutar estas estrategias, navegando a la vez por las cambiantes regulaciones y preferencias del cliente. Nuevos jugadores ingresan al mercado casi a diario, y para las organizaciones medianas, la innovación es cada vez más importante para estar al día con una industria cambiante.

Para agravar estos problemas, los procesos financieros son lentos y consumen recursos valiosos. Dedicar tiempo extra a tareas que podrían acelerarse (o automatizarse) se lo quita a la planificación estratégica crítica —donde los ejecutivos pueden crear blueprints para aprovechar tecnologías que habiliten innovación, empoderamiento del personal, y satisfacción del cliente—.

A fin de comprender mejor los desafíos que enfrenta la función de finanzas, Oxford Economics se asoció con SAP para encuestar a 600 responsables con autoridad en las decisiones financieras —300 ejecutivos financieros, 200 CEO, y 100 ejecutivos contables— de organizaciones medianas de todo el mundo y múltiples industrias. La encuesta reveló estas conclusiones clave:

1. La función financiera se ha transformado.

Estos líderes tienen una amplia gama de nuevas responsabilidades y están definiendo prioridades. Son la nueva mano derecha del CEO, y deben estar al día con un entorno cambiante para tomar decisiones inteligentes. Nuestra encuesta encontró que muchos aún intentan resolver cómo equilibrar sus nuevas tareas.

2. El compliance nubla la visión.

Los tomadores de decisiones financieras enfrentan desafíos operativos —incluyendo la expansión y surgimiento de requisitos regulatorios, como los de ESG—. Estos obstáculos operativos pueden forzar el pensamiento a corto plazo entre los ejecutivos financieros, poniendo en segundo plano cosas como innovación e IA. Las fallas de compliance pueden dañar la reputación de la marca y el acceso a financiación para programas de ESG.

3. Los ejecutivos financieros necesitan tener las herramientas correctas.

Muchas de las mayores preocupaciones de nuestros encuestados de finanzas podrían aliviarse con la tecnología adecuada. Sus sistemas existentes no están a la altura del desafío: sigue siendo difícil cumplir con las normativas, funcionar con eficiencia, poder actuar a tiempo a partir de la información, y resolver las amenazas a la seguridad.

El futuro de Finanzas está aquí, pero ¿están preparados los ejecutivos?

Durante mucho tiempo, estos ejecutivos buscaron la oportunidad de mejorar las operaciones y, al mismo tiempo, hacer de Finanzas un socio de negocios más estratégico para la alta gerencia. La oportunidad por fin ha llegado. Sus responsabilidades ahora incluyen gestión de la volatilidad (49%); estrategia tecnológica y elaboración de roadmaps (49%); sostenibilidad y ESG (45%); y ciberseguridad (44%). Cada vez más, son parte interesada clave y deben equilibrar una gama más amplia de tareas y prioridades.

Asumir estas nuevas responsabilidades resulta difícil cuando el software de finanzas existente funciona en su contra. Casi dos tercios dice que su sistema actual no escalará para dar soporte al crecimiento; no tiene soporte en la nube; es incapaz de agregar datos a los informes fácilmente; o que el proveedor ya no hace mantenimiento de su sistema (Figura 1). Pero si bien un software con bajo rendimiento o cambios en los procesos de gestión presentan un gran riesgo, las organizaciones están más a merced quizás de una disrupción del mercado exterior.

Figura 1: El software para finanzas necesita una actualización

¿Hasta qué punto su software actual para finanzas limita a su organización en las siguientes situaciones?

Seleccione una sola por fila.

● Nada limitada ● Mínimamente limitada ● Moderadamente limitada ● Significativamente limitada

Nuestro sistema actual no escalará para apoyar nuestro crecimiento



Tercerizamos gran parte de nuestra función financiera y queremos que sea interna



Nuestro sistema es inflexible o carece de capacidades financieras importantes



El proveedor ya no mantiene nuestro sistema, o está al final de su vida útil



Nos preocupa la seguridad de nuestro sistema actual



Nuestro sistema actual no está en la nube y queremos pasar a ella



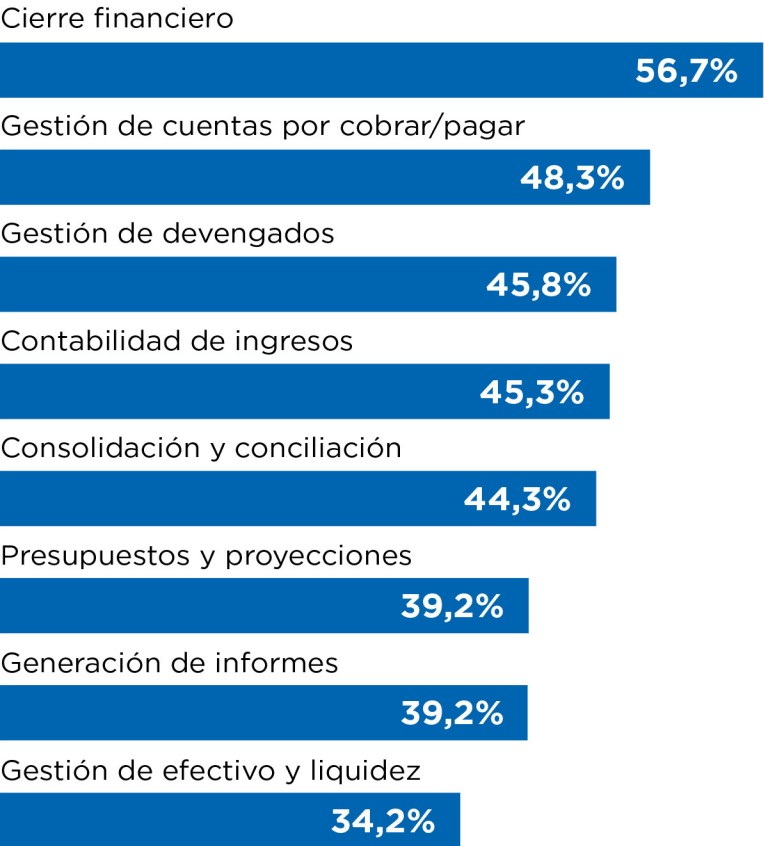
Incapacidad para agregar datos a los informes fácilmente



Una funcionalidad desactualizada del software existente inhibe la innovación y eficiencia en todas las funciones. Muchos sienten que están trabajando con procesos obsoletos en cierre financiero, gestión de cuentas por cobrar/pagar, gestión de devengos, contabilidad de ingresos, y consolidación y conciliación (ver Figura 2). A menos que se eliminen estos impedimentos, los ejecutivos financieros no podrán estar a la altura de su nuevo rol.

Figura 2: Procesos que consumen mucho tiempo

¿Cuál de los siguientes procesos financieros lleva más tiempo completar? *Seleccione todo lo que corresponda.*



¿Cómo mantendrá su competitividad?

“Estar al día con las innovaciones es la clave para mantener la competitividad en este mercado”.

— Colaborador directo del CFO de una organización bancaria de EE. UU.

Finanzas y RR. HH. trabajan mano a mano

Impulsar la innovación en la función de finanzas no se trata exclusivamente de acceder a capital y tecnología; también es gestionar uno de sus mayores activos: la fuerza laboral. Estos ejecutivos reconocen la necesidad de tener un sólido departamento de RR. HH. para impulsar la innovación y eficiencia de su organización. Más de un tercio (37%) dice que la incapacidad de retener al talento es uno de los tres principales riesgos para los próximos dos años.

Esa transformación comienza con prácticas de datos más sólidas. La mayoría de los ejecutivos financieros (75%) reconoce que integrar procesos y datos entre toda la empresa ayudará a recopilar y usar datos sobre productividad del personal para mejorar la eficiencia. También comprenden que procesos y datos integrados pueden afectar positivamente la experiencia del empleado, y el 85% de los encuestados dice que ayuda a las organizaciones a lograr que estas experiencias sean consistentes.

Integrar procesos y datos no es el único paso que las organizaciones pueden dar para mejorar la retención del personal y la innovación. Los ejecutivos financieros ven que el potencial de las tecnologías emergentes, como la IA, también tiene impacto. Unos dos tercios (65%) de ellos dice que la IA tendrá un impacto de moderado a significativo sobre RR. HH. Otras tecnologías empresariales, como las soluciones para gestión de la fuerza laboral, hoy están en uso (46%), y muchos (40%) esperan usarlas en los próximos 12 meses. Conectando datos de personal y de finanzas, las organizaciones pueden crear dashboards más precisos, con información estratégica predictiva mejor fundamentada.

Los ejecutivos aún tienen numerosos obstáculos operativos que superar

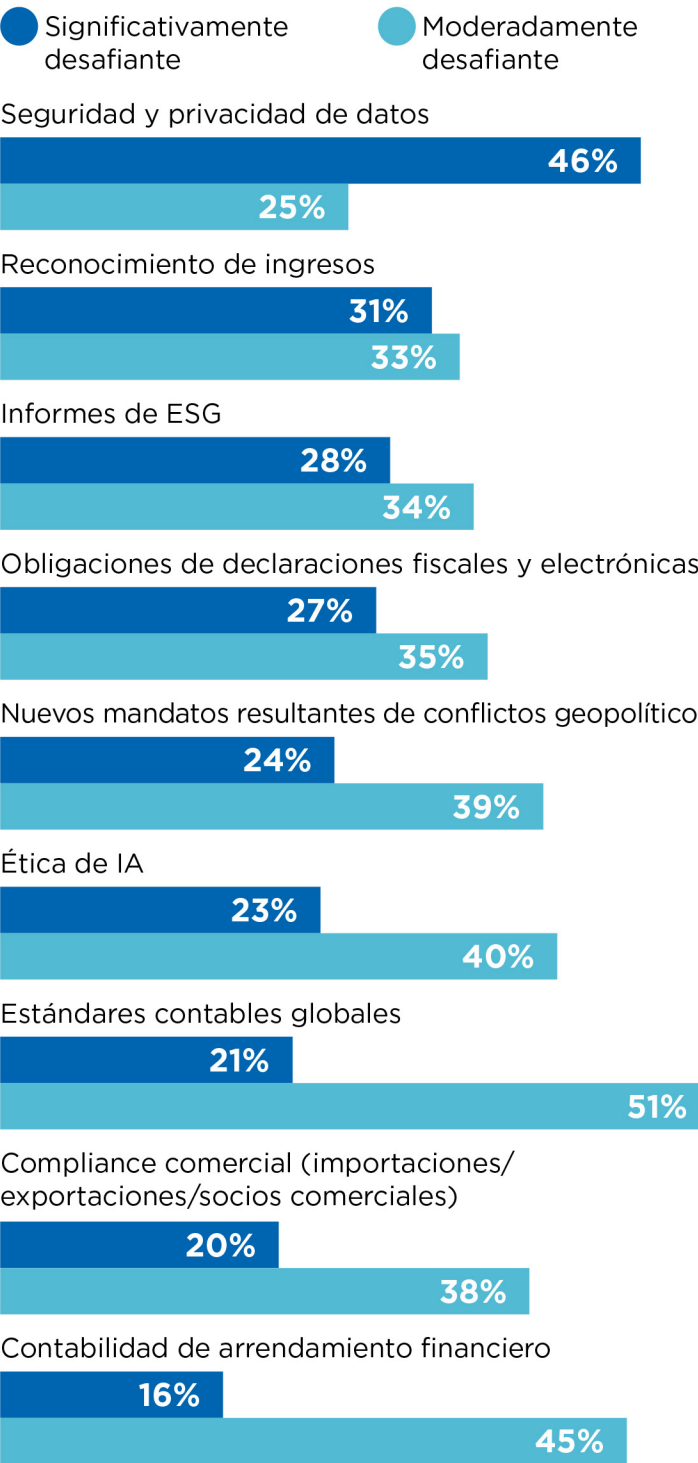
Si bien los ejecutivos financieros se están adaptando a su rol transformado, también hacen equilibrio con varios desafíos operativos. Aproximadamente dos tercios de estos encuestados dicen que las barreras más formidables en su búsqueda de escalabilidad son la incapacidad de escalar en procesos y sistemas para que coincidan con el crecimiento orgánico del negocio (68%); confiar demasiado en tareas manuales de bajo valor para sortear deficiencias en los sistemas heredados (58%); y la incapacidad de adaptarse o replanificar en base a nueva información o prioridades cambiantes (57%).

Además, Finanzas se está adaptando a una evolución constante y una mayor complejidad regulatoria, además de una supervisión corporativa más exhaustiva. El compliance causó una avalancha de preocupaciones para estos ejecutivos, que dicen que los principales problemas para su organización son los estándares globales para informes contables; la seguridad y privacidad de datos; los nuevos mandatos de conflictos geopolíticos; el reconocimiento de ingresos; las obligaciones de presentación fiscal y electrónica; las divulgaciones de ESG; y la ética de IA (Figura 3). En el entorno geopolítico actual, el compliance es más difícil que nunca, y ellos aún están tratando de definir cómo estar al día con objetivos cambiantes.

El ESG es una nueva preocupación para la función, y hay una demanda sin precedentes de transparencia por parte de los consumidores. Si bien los encuestados citan a las divulgaciones de ESG como un problema importante para su organización, no están priorizando la sostenibilidad en la misma medida. En los próximos dos años, mejorar la sostenibilidad se ubica como la prioridad estratégica menos crítica. En cambio, los ejecutivos financieros ven el dilema de la sostenibilidad como una preocupación táctica: una cuarta parte cita el seguimiento de la sostenibilidad como un desafío principal para su organización.

Figura 3: El compliance complejiza aún más los obstáculos operativos

¿Hasta qué punto las siguientes áreas de compliance representan un desafío para su organización?
Respuestas entre “moderadamente” y “significativamente” desafiante.



Quizás estos líderes quieran reconsiderar qué lugar ocupa la sostenibilidad en la elección estratégica de la organización. Una legislación que cambia rápido es un blanco móvil para las organizaciones medianas, e incumplir con los estándares de ESG puede afectar a los ejecutivos financieros donde más duele: los resultados finales. Multas, sanciones y pérdida de confianza de partes interesadas podrían dañar las métricas de rentabilidad —y evitar estos errores puede ser la diferencia entre competir con organizaciones más grandes o dejar de operar—.

¿Cómo mantendrá su competitividad?

“Obteniendo conocimiento y adhiriendo a las regulaciones a escala global para garantizar que el negocio opere de acuerdo con los estándares y requisitos legales internacionales”.

— CFO, banco de Australia

“Analizando cómo se puede usar la inteligencia artificial para automatizar tareas”.

— CFO, empresa minorista de China

Adoptar el ESG

Dado que el ESG es cada vez más integral a las operaciones de negocios, los ejecutivos financieros también están subrayando su importancia. Están descubriendo cómo priorizar y cumplir mejor con sus objetivos de ESG y sostenibilidad, manteniendo el compliance durante el proceso. La sostenibilidad es una de las tres principales áreas donde estos ejecutivos están expandiendo su rol, y también es uno de los tres principales desafíos de compliance. Equilibrar con éxito todo esto podría significar cubrir las más amplias expectativas de partes interesadas y demandas regulatorias, así como crear valor a largo plazo. De hecho, nuestras empresas con mejor rendimiento ya persiguen esto como una mejor práctica —son algo más proclives a decir que la sostenibilidad es una prioridad que aquellas que no son líderes—, lo cual enfatiza que las organizaciones líderes reconocen los beneficios potenciales de hacer más foco en ella.

Entonces, ¿por dónde deberían empezar los ejecutivos financieros? Las principales iniciativas que están ofreciendo valor a los encuestados de finanzas son: 1) hacer benchmarking de sus propias operaciones sobre impulsores de costo y valor; 2) cumplir con las regulaciones; y, con empate, 3) construir una economía circular y recopilar datos para ESG. Para poner en marcha estas iniciativas y obtener sus beneficios, integrar datos dentro del software será especialmente importante para monitorear benchmarks, crear dashboards y generar información estratégica predictiva.

Adoptar ESG e incorporar tecnología emergente van de la mano, y las organizaciones con mejor rendimiento priorizan esa unión.

La tecnología correcta puede ayudar a aliviar los problemas de la función financiera

Con las soluciones tecnológicas correctas, los ejecutivos financieros podrían superar sus mayores barreras y sostener el crecimiento e innovación en el futuro. De hecho, el 81% dice que la IA tendrá un impacto moderado o significativo en la estrategia y finanzas corporativas, y el 73% afirma lo mismo sobre gestionar el riesgo financiero. Incluso ven su promesa para la generación de ingresos de su organización — la mayoría indica que tendrá un impacto moderado o significativo en áreas tales como nuevas ofertas, ventas, marketing, y redes— (Figura 4).

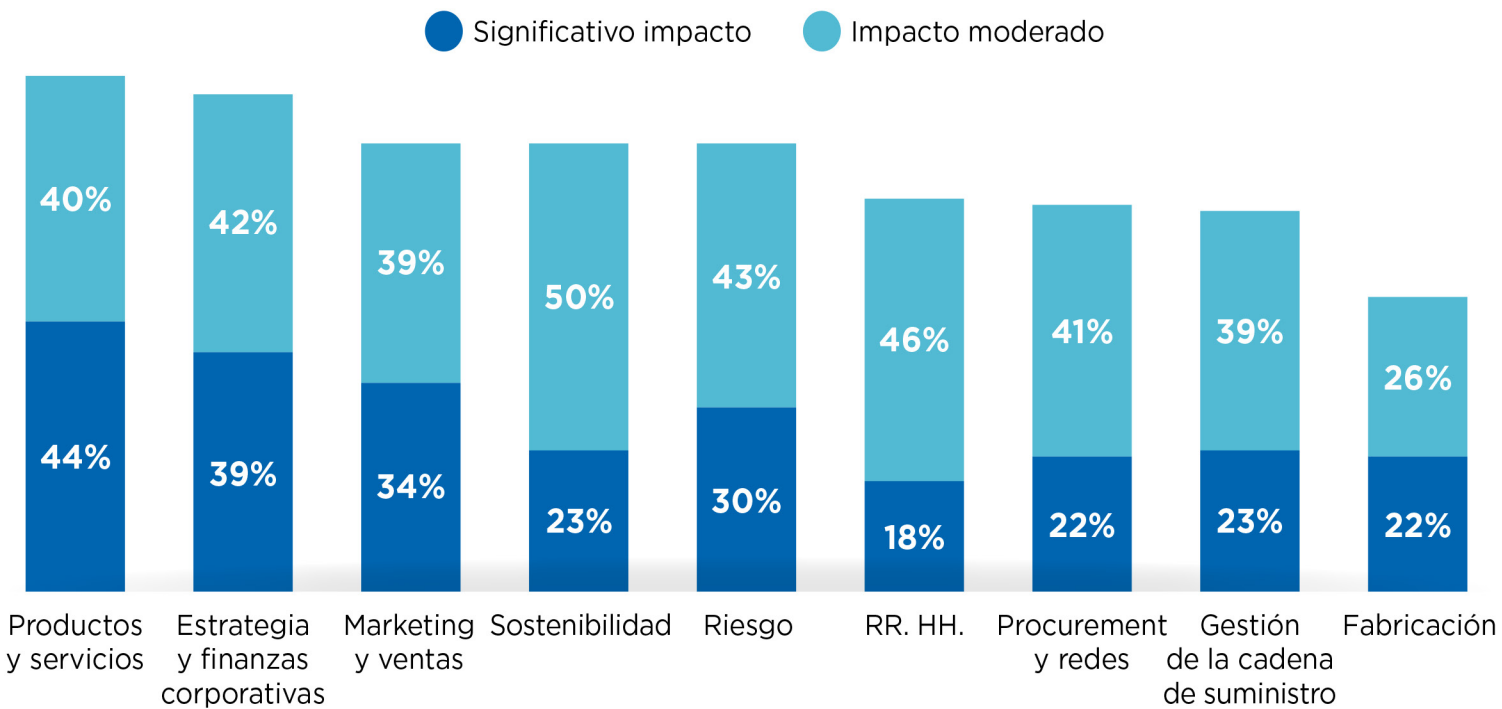
Pero los ejecutivos no tienen que buscar lejos para aprovechar tecnología a fin de superar los desafíos. Tecnología existente, como la nube, puede hacer el trabajo. Los encuestados que tienen soluciones basadas en la nube están más satisfechos con su flexibilidad, capacidades financieras y posibilidad de agregar datos para informes que aquellos cuyas soluciones

no están en la nube. También están más dispuestos a asumir nuevas responsabilidades, tales como estrategia tecnológica/roadmaps y sostenibilidad/ESG, que quienes no aprovechan la nube.

Muchos líderes financieros también están optando por integrar sus procesos y datos. Quienes lo han hecho citan beneficios como la capacidad de mantener datos precisos y actualizados (78%) y crear a escala modelos de negocio innovadores (81%), probablemente adelantándose a las tendencias del mercado, a la vez que reducen el riesgo en finanzas y seguridad. Casi tres cuartas partes de la integración de notas los ha ayudado en una medida significativa o moderada a brindar información estratégica en tiempo real a partir de indicadores de rendimiento clave. La inteligencia en vivo sobre métricas de negocio clave suele conducir a decisiones más eficientes, ágiles y óptimas.

Figura 4: Los ejecutivos financieros ven la oportunidad que representa la IA

¿Hasta qué punto cree que la IA tendrá un impacto positivo en las siguientes áreas del negocio?
Solo respuestas para “moderado” y “significativo” impacto.



Conclusión

En un entorno digital complejo, las organizaciones con mejor rendimiento adoptarán la tecnología y estrategias de innovación con una intención. Los ejecutivos financieros buscan aumentar su confianza en su cambiante rol, y aprovechar estratégicamente sus inversiones en otras partes del negocio. Para maximizar el impacto, recomendamos las siguientes acciones:

- 1. Defina objetivos y valores claros:** las organizaciones medianas deben orientar las prioridades del negocio para alinearlas estrechamente con las necesidades declaradas y hacer que el personal comprenda y se alinee a estos principios.
- 2. Aproveche la tecnología:** adopte la más relevante, como la nube y el ERP, para mantener su competitividad y estar al día con las tendencias de la industria.

- 3. Comprométase con una planificación estratégica continua de la fuerza laboral:**

construir una fuerza laboral competitiva implica evaluar las necesidades actuales y futuras de la organización para proyectar el crecimiento y anticiparse a los cambios del mercado.

- 4. Sea adaptable y ágil:** fomente una cultura de innovación y agilidad para responder rápido a los desafíos.

Implementando estas estrategias, las organizaciones medianas pueden crear una fuerza laboral competitiva y dinámica que esté motivada, calificada y alineada con sus objetivos.

Acerca de SAP

SAP es un líder del mercado de software de aplicaciones empresariales. Ayudamos a empresas de todos los tamaños e industrias a lograr más. Dado que el 80% de nuestros clientes son pequeñas y medianas empresas, SAP es el motor de crecimiento que puede llevar a su negocio donde usted quiera —sin importar adónde lo lleve después—. Nuestro ERP en la nube les da a los clientes la confianza de ponerse en marcha rápido a través de tecnología que les permite seguir creciendo de manera eficaz y eficiente. Podemos escalar para dar soporte a las líneas de productos más extensas, ofertas de servicio complejas y ambiciosos objetivos de sostenibilidad, lo cual ayuda a que usted se adelante a la competencia. Nuestras tecnologías para analíticas avanzadas, IA e internet de las cosas (IoT) convierten a las organizaciones de los clientes en empresas inteligentes. Nuestra suite de aplicaciones y servicios de punta a punta habilita a nuestros clientes globales de 25 industrias a operar de manera rentable y adaptarse continuamente. Póngase en contacto con su partner de SAP para conocer más.

Acerca de Oxford Economics

Oxford Economics es la principal empresa independiente de asesoramiento económico del mundo. Con cobertura en más de 200 países, más de 100 sectores de la industria y 8000 ciudades y regiones, brindamos información estratégica y soluciones que les permiten a los clientes tomar más rápido decisiones de negocio inteligentes y responsables en un mundo cada vez más complejo e incierto. Para más información, visite <https://www.oxfordeconomics.com/>.

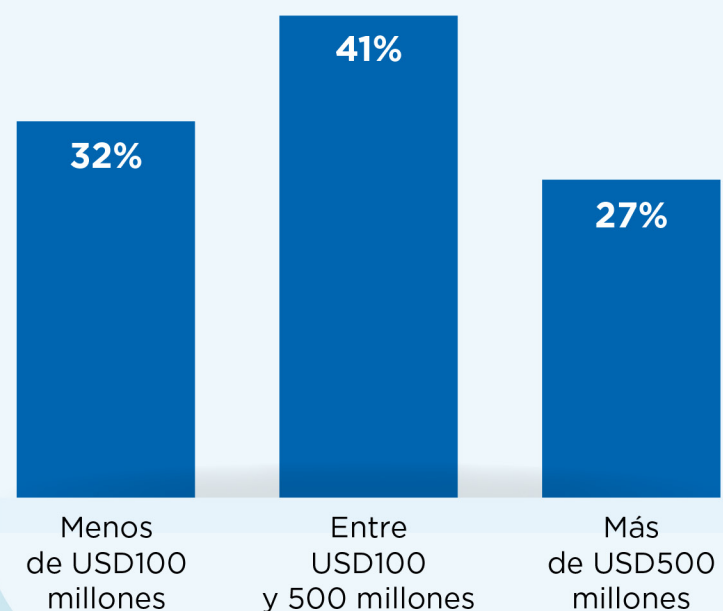
Desglose de encuestados

Este informe se enfoca en las respuestas de 600 ejecutivos que manejan decisiones financieras de los siguientes segmentos:

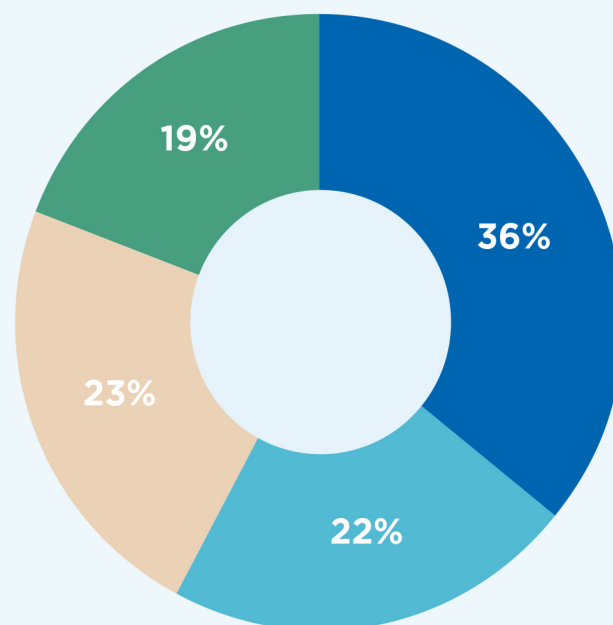
■ **Cargos ejecutivos:** Chief Financial Officer, Chief Executive Officer, Chief Data Officer, Chief Operating Officer, Chief Customer Officer, Chief Information Officer, Chief Purchasing Officer, Chief Digital Officer, y sus colaboradores directos

■ **Sectores:** banca, software para alta tecnología, servicios profesionales, productos de consumo, productos manufacturados, distribución mayorista, sector público, viajes y transporte, hardware de alta tecnología, fabricación industrial, automotriz

■ **Ingresos (USD):**



■ **Tamaño de la organización**



- Entre 200 y 499 colaboradores
- Entre 500 y 999 colaboradores
- Entre 1000 y 2499 colaboradores
- Entre 2500 y 5000 colaboradores

■ **Ubicaciones cubiertas:** Estados Unidos, India, Brasil, Arabia Saudita, Francia, China, Japón, Canadá, Italia, Países Bajos, Reino Unido, Australia, Alemania, Singapur, Corea del Sur, México, Malasia, Suiza, Austria, Taiwán, Nueva Zelanda, Indonesia, Irlanda, Filipinas, España

■ **Fechas cubiertas:** octubre y noviembre de 2023