

# LA VISIÓN DE LOS DIRECTORES FINANCIEROS: ADAPTAR EL ROL DE LAS FINANZAS PARA OBTENER VALOR EMPRESARIAL

*Las medianas empresas cuentan con el departamento de finanzas para impulsar la transformación digital y el crecimiento.*



# Introducción

**Los ejecutivos de finanzas se encuentran en una posición única, con responsabilidades que se han ampliado para incluir partes del negocio que tradicionalmente no han estado asociadas a su función, como la estrategia tecnológica, la gestión de la volatilidad del mercado, la ciberseguridad, los criterios de ESG y la sostenibilidad. Estos ejecutivos tienen oportunidades reales de tener un impacto de gran alcance y seguir haciendo crecer el negocio si se centran en innovar productos, servicios y modelos de negocio, y en aprovechar la tecnología emergente para crear procesos que les permitan avanzar.**

Sin embargo, la creación de una estrategia empresarial que aproveche todo el potencial de la tecnología sigue siendo una tarea pendiente para muchos ejecutivos financieros. Deben desarrollar, actualizar y ejecutar estas estrategias, al tiempo que navegan por las cambiantes normativas y preferencias de los clientes. Prácticamente a diario aparecen nuevos actores en el mercado y, en el caso de las empresas medianas, la innovación es cada vez más importante para seguir el ritmo de un sector en constante evolución.

Para agravar estos problemas, los procesos financieros son lentos y consumen recursos valiosos. Dedicar tiempo adicional a tareas que podrían acelerarse (o automatizarse) resta tiempo a la planificación estratégica crítica, en la que los ejecutivos pueden elaborar planes para aprovechar las tecnologías que permiten la innovación, la capacitación de los empleados y la satisfacción del cliente.

Para comprender mejor los desafíos a los que se enfrenta la función financiera, Oxford Economics se asoció con SAP para encuestar a 600 ejecutivos con autoridad para tomar decisiones financieras, 300 ejecutivos financieros, 200 directores generales y 100 ejecutivos contables de medianas empresas de todo el mundo y de múltiples sectores. La encuesta reveló estas conclusiones clave:

## 1. La función financiera se ha transformado.

Los líderes financieros tienen un amplio abanico de nuevas responsabilidades y están averiguando a qué deben dar prioridad. Son la nueva mano derecha del CEO y deben mantenerse al día de los cambios para tomar decisiones inteligentes. Según nuestra encuesta, muchos de ellos aún no saben cómo equilibrar sus nuevas responsabilidades.

## 2. El cumplimiento nubla la visión.

Los responsables de la toma de decisiones financieras se enfrentan a retos operativos, como la ampliación de los requisitos normativos y otros emergentes, como los objetivos de ESG. Estos obstáculos operativos pueden obligar a los ejecutivos financieros a pensar a corto plazo, dejando en un segundo plano aspectos como la innovación y la implantación de la IA. Los fallos en el cumplimiento normativo pueden conducir a una pérdida de reputación de la marca y de acceso a la financiación del programa ESG.

## 3. Los ejecutivos financieros necesitan disponer de las herramientas adecuadas.

Muchas de las mayores preocupaciones de nuestros encuestados del sector financiero podrían aliviarse con la tecnología adecuada. Sus sistemas actuales no están a la altura del desafío: el cumplimiento de las normativas, la eficiencia operativa, la capacidad de tomar medidas basadas en la información en el momento oportuno y las amenazas a la seguridad siguen resultando un reto.

# El futuro de las finanzas está aquí, pero ¿los ejecutivos están preparados?

Durante mucho tiempo, los ejecutivos financieros buscaron la oportunidad de mejorar las operaciones al tiempo que convertían al departamento de finanzas en un socio empresarial más estratégico para los directivos. Por fin ha llegado la oportunidad. Sus responsabilidades incluyen ahora la gestión de la volatilidad (49 %), la estrategia tecnológica y la hoja de ruta (49 %), la sostenibilidad y los criterios ESG (45 %) y la ciberseguridad (44 %). Se están convirtiendo cada vez más en una parte interesada clave y tienen un abanico más amplio de responsabilidades y prioridades que equilibrar.

Asumir estas nuevas responsabilidades resulta difícil cuando el software financiero existente va en su contra. Casi dos tercios afirman que su sistema actual no tiene capacidad para adaptarse al crecimiento, no es compatible con la nube, no es capaz de añadir fácilmente datos para la elaboración de informes o que el proveedor ya no ofrece soporte para su sistema (Figura 1). Pero aunque un software de bajo rendimiento o los cambios en los procesos de gestión suponen un gran riesgo, las organizaciones están quizá más a merced de las disrupciones externas del mercado.

**Figura 1: El software financiero necesita una actualización**

¿Hasta qué punto su organización está limitada por su software financiero actual en los siguientes aspectos? *Seleccione uno por fila.*



Nuestro sistema actual no puede ampliarse para dar soporte a nuestro crecimiento



Externalizamos gran parte de la función financiera y queremos asumirla internamente



Nuestro sistema no es flexible o carece de capacidades financieras importantes



El proveedor ya no da soporte a nuestro sistema, o este se encuentra en el final de su vida útil



Nos preocupa la seguridad de nuestro sistema actual



Nuestro sistema actual no es compatible con la nube y queremos realizar esa transición



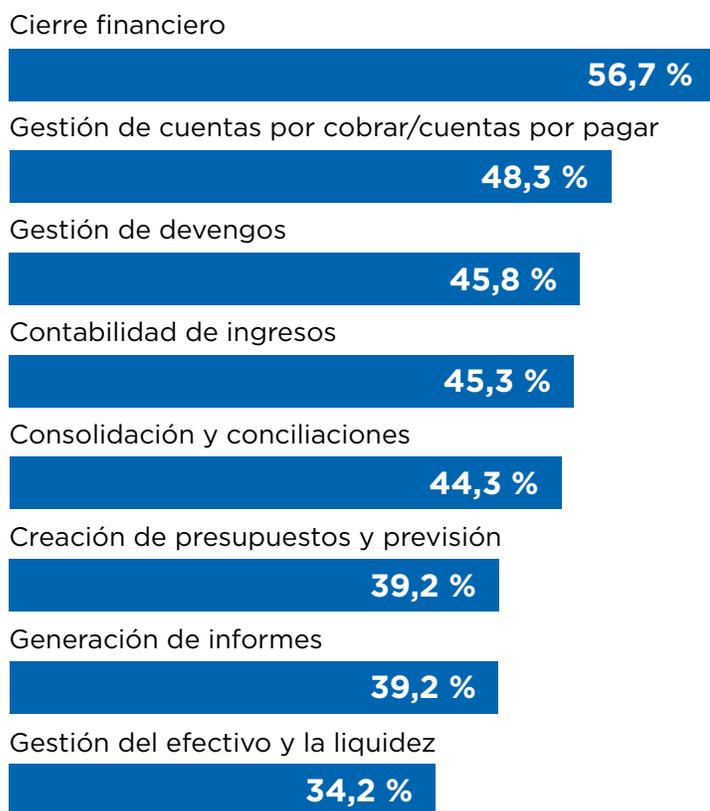
Incapacidad de añadir fácilmente datos para la generación de informes



La funcionalidad desigual del software existente inhibe la innovación y la eficiencia en todos los ámbitos. Muchos consideran que trabajan con procesos obsoletos en torno al cierre financiero, la gestión de cobros y pagos, la gestión de devengos, la contabilidad de ingresos y la consolidación y conciliación (véase la Figura 2). A menos que se eliminen estos obstáculos, los ejecutivos financieros no podrán estar a la altura de su nuevo rol.

## Gráfico 2: Procesos que requieren mucho tiempo

¿Cuáles de los siguientes procesos financieros tardan más tiempo en completarse? *Seleccione todas las opciones aplicables.*



## ¿Cómo puede seguir siendo competitivo?

“Mantenerse al día de las innovaciones es la clave para seguir siendo competitivos en este mercado”.

*Un subordinado directo del director financiero de una organización bancaria de EE. UU.*

## Finanzas y Recursos Humanos, trabajando codo con codo

Impulsar la innovación en la función financiera no tiene que ver exclusivamente con el acceso al capital y a la tecnología, sino también con la gestión de uno de sus mayores activos: el personal. Los ejecutivos financieros reconocen la necesidad de un departamento de RR. HH. fuerte para impulsar la innovación y la eficiencia de su organización. Más de un tercio (37 %) afirma que la capacidad de retener el talento es uno de los tres principales riesgos para los próximos dos años.

Esa transformación comienza con unas prácticas de datos más sólidas. La mayoría de los ejecutivos financieros (75 %) reconoce que la integración de procesos y datos en toda la empresa ayudará a recopilar y utilizar los datos de productividad de los empleados para mejorar la eficiencia. También son conscientes de que los procesos y datos integrados pueden influir positivamente en la experiencia de los empleados, ya que el 85 % de los encuestados afirma que ayudan a las organizaciones a brindar experiencias coherentes a sus empleados.

Integrar procesos y datos no es el único paso que pueden dar las organizaciones para mejorar la fidelización de empleados y la innovación. Los ejecutivos de finanzas también ven el potencial de las tecnologías emergentes, como la IA, que tienen un impacto significativo. Aproximadamente dos tercios (65 %) de los ejecutivos financieros afirman que la IA tendrá un impacto entre moderado y significativo en los RR. HH. Otras tecnologías empresariales, como las soluciones de gestión del personal, ya se están utilizando en la actualidad (46 %), mientras que se prevé utilizar otras tantas (40 %) en los próximos 12 meses. Al conectar los datos de personas y finanzas, las organizaciones pueden crear cuadros de mando más precisos, con perspectivas predictivas mejor documentadas.

# Los ejecutivos aún tienen que superar múltiples obstáculos operativos

Al tiempo que los ejecutivos financieros se adaptan a la transformación de sus funciones, tienen que hacer frente a diversos retos operativos. Aproximadamente dos tercios de los encuestados de la función financiera afirman que la incapacidad de escalar procesos y sistemas para adaptarse al crecimiento orgánico del negocio (68 %), la excesiva dependencia de tareas manuales de poco valor para solucionar las deficiencias de los sistemas heredados (58 %) y la incapacidad de ajustar o replanificar en función de la nueva información o los cambios de prioridades (57 %) son los obstáculos más notables en su búsqueda de escalabilidad.

Además, la función financiera se está adaptando a una evolución constante y a una mayor complejidad normativa, además de a una supervisión corporativa cada vez más escrutada. El cumplimiento normativo ha provocado una avalancha de preocupaciones para los ejecutivos financieros, la mayoría de los cuales señalan las regulaciones contables mundiales, la seguridad y la privacidad de los datos, los nuevos mandatos derivados de conflictos geopolíticos, el reconocimiento de ingresos, las exigencias fiscales y de presentación electrónica, las divulgaciones de ESG y la ética de la IA como los principales problemas para su organización (Figura 3). En el actual entorno geopolítico, el cumplimiento regulatorio resulta más complejo que nunca, y los ejecutivos financieros siguen pensando cómo seguir el ritmo de los objetivos cambiantes.

Los objetivos de ESG son una nueva preocupación para las finanzas y existe una demanda de transparencia por parte de los consumidores nunca antes vista. Aunque los encuestados citan la divulgación asociada a los objetivos ESG como una cuestión importante para su organización, no dan la misma prioridad a la sostenibilidad. En los próximos dos años, la mejora de la sostenibilidad se considera la prioridad estratégica menos crítica. En su lugar, los ejecutivos financieros ven el dilema de la sostenibilidad como una preocupación táctica: una cuarta parte de los encuestados de finanzas cita el seguimiento de la sostenibilidad como uno de los principales desafíos a los que se enfrenta su organización.

**Figura 3: Los obstáculos operativos del cumplimiento**

¿Hasta qué punto suponen un desafío para su organización las siguientes áreas de cumplimiento? Respuestas “Moderadamente desafiante” y “Significativamente desafiante”.



Es posible que los responsables financieros quieran reconsiderar qué lugar ocupa la sostenibilidad en el orden estratégico de la organización. La rápida evolución de la legislación crea un blanco móvil para las medianas empresas, y el incumplimiento de las normas ESG puede afectar a los ejecutivos financieros donde más duele: en los resultados finales. Las multas, las sanciones y la pérdida de confianza de las 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 existir.

## ¿Cómo puede seguir siendo competitivo?

“Es necesario adquirir conocimientos y adherirse a las normativas a escala mundial para garantizar que la empresa funcione de acuerdo con las normas internacionales y los requisitos legales”.

— *Director financiero, banco australiano*

“Hay que estudiar cómo utilizar la inteligencia artificial para automatizar tareas”.

— *Director financiero, empresa minorista china*

## Adopción de conceptos ESG

A medida que los objetivos ESG están cada vez más integrados en las operaciones empresariales, los ejecutivos de finanzas también subrayan su importancia. Están averiguando cómo priorizar y cumplir mejor sus objetivos ESG y de sostenibilidad, sin dejar de cumplir con las normativas en el proceso. La sostenibilidad es una de las tres principales áreas en las que los ejecutivos financieros están ampliando su papel, y es también uno de los tres principales desafíos del cumplimiento normativo. Equilibrarlos con éxito puede suponer satisfacer expectativas más amplias de las partes interesadas y más exigencias normativas, así como crear valor a largo plazo. De hecho, aquellas de las empresas con mejores resultados que ya lo están aplicando como una de sus mejores prácticas son ligeramente más propensas que las que no son líderes a afirmar que la sostenibilidad es una prioridad, lo que pone de manifiesto que las organizaciones líderes reconocen los beneficios potenciales que podría aportar una mayor atención a este aspecto.

Entonces, ¿por dónde deben empezar los ejecutivos financieros? Las principales iniciativas de las que obtienen valor los encuestados del sector financiero son: 1) la evaluación comparativa de sus propias operaciones para determinar los generadores de coste y valor, 2) el cumplimiento de las normativas, y 3) la creación de una economía circular y la recopilación de datos para los criterios ESG. Para poner en marcha estas iniciativas y cosechar sus beneficios, la integración de datos en el software será especialmente importante para supervisar los puntos de referencia, crear cuadros de mando y generar información estratégica predictiva.

La adopción de los objetivos ESG y de la tecnología emergente van de la mano, y las organizaciones con mejores resultados dan prioridad a esa unión.

# La tecnología adecuada puede aliviar los problemas de la función financiera

Con las soluciones tecnológicas adecuadas, los ejecutivos financieros podrían superar sus mayores obstáculos y mantener el crecimiento y la innovación en el futuro. De hecho, el 81 % de los ejecutivos financieros afirma que la IA tendrá un impacto moderado o significativo en la estrategia y las finanzas corporativas, y el 73 % dice lo mismo de la gestión del riesgo financiero. Incluso ven la posibilidad de generar ingresos para su organización: la mayoría afirma que tendrá un impacto moderado o significativo en áreas como nuevas ofertas, ventas, marketing y redes (Figura 4).

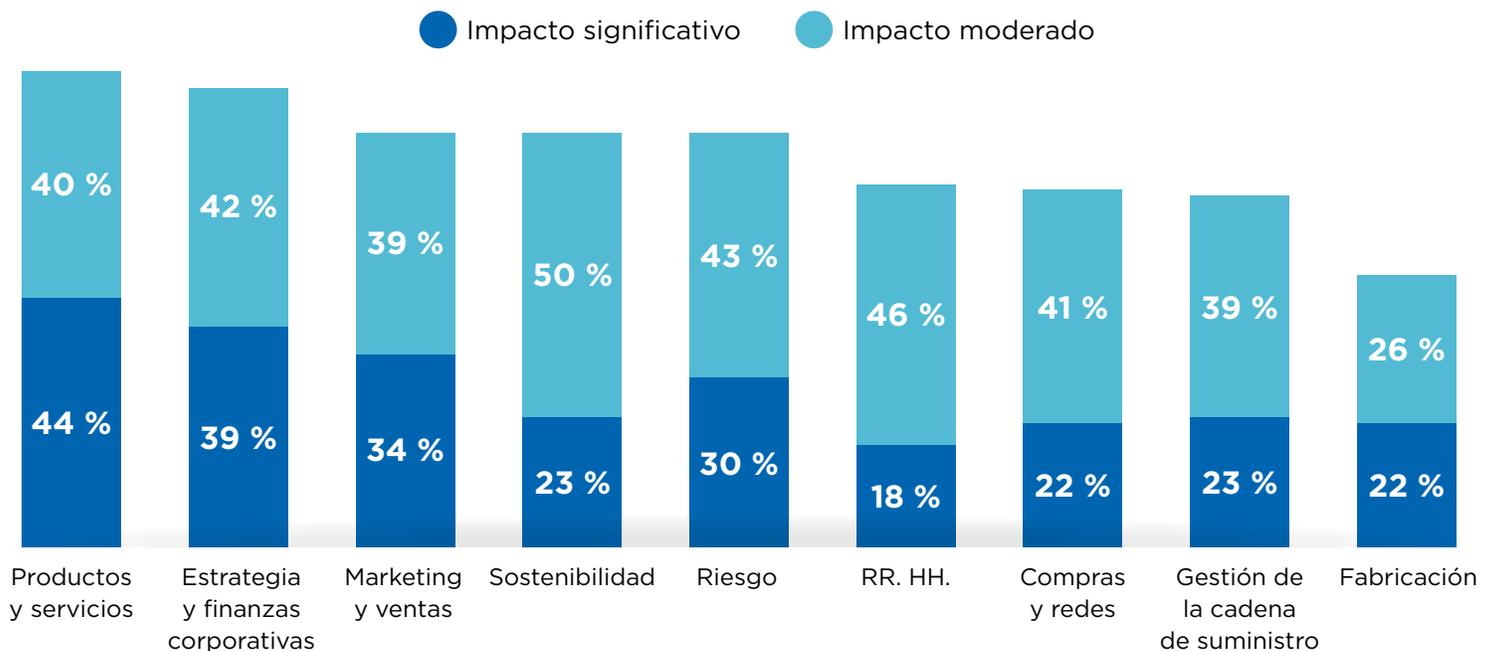
Sin embargo, los ejecutivos no tienen que ir muy lejos cuando se trata de aprovechar la tecnología para superar desafíos. La tecnología existente, como la nube, puede hacer el trabajo. Los encuestados que disponen de soluciones basadas en la nube están más satisfechos con su flexibilidad, funcionalidades financieras y capacidad de agregar datos para la generación

de informes que aquellos cuyas soluciones no están en la nube. También están más dispuestos a asumir nuevas responsabilidades, como la estrategia tecnológica, las hojas de ruta y la sostenibilidad o los objetivos ESG, que los encuestados que no utilizan la nube.

Muchos líderes financieros también están optando por integrar sus procesos y datos. Los que ya lo han hecho citan ventajas como la capacidad de mantener datos precisos y actualizados (78 %) y de crear modelos empresariales innovadores a escala (81 %), adelantándose probablemente a las tendencias del mercado, y reduciendo al mismo tiempo los riesgos financieros y de seguridad. Casi tres cuartas partes señalan que la integración les ha ayudado a obtener información estratégica en tiempo real sobre los indicadores de rendimiento clave en un grado significativo o moderado. La inteligencia en tiempo real sobre las métricas empresariales clave suele conducir a una toma de decisiones más eficiente, ágil y óptima.

**Figura 4: Los ejecutivos de finanzas ven la oportunidad de la IA**

¿Hasta qué punto cree que la IA tendrá un impacto positivo en las siguientes áreas de negocio?  
Solo respuestas "Moderado" y "Significativo".



# Conclusión

En un entorno digital complejo, las organizaciones con mejor rendimiento adoptarán la tecnología y las estrategias de innovación siguiendo un propósito. Los ejecutivos de finanzas buscan aumentar su confianza en su papel cambiante y aprovechar sus inversiones estratégicamente en otras partes de la empresa. A fin de maximizar el impacto, recomendamos las acciones siguientes:

## 1. Definir objetivos y valores claros:

Las medianas empresas deben orientar las prioridades empresariales para que se adapten estrechamente a las necesidades declaradas y hacer que los empleados comprendan estos principios y se alineen con ellos.

## 2. Aprovechar la tecnología:

Adopte tecnologías relevantes, como la nube y un ERP, para seguir siendo competitivos y estar al día de las tendencias del sector.

## 3. Participar en la planificación estratégica continua del personal:

Crear una plantilla competitiva significa evaluar las necesidades actuales y futuras de la organización para que pueda planificar el crecimiento y los cambios en el mercado.

## 4. Tener capacidad de adaptación y agilidad:

Fomente una cultura de adopción de innovación y agilidad para dar respuestas rápidamente a los desafíos.

Al implementar estas estrategias, las empresas centradas en el crecimiento pueden crear una plantilla competitiva y dinámica que esté motivada, calificada y alineada con los objetivos de la empresa.

## Acercas de SAP

SAP es un líder del mercado en software de aplicación empresarial. Ayudamos a empresas de todos los tamaños y sectores a funcionar mejor. El 80 % de nuestros clientes son pequeñas y medianas empresas, por lo que SAP es el motor de crecimiento que puede llevarle a cualquier parte, independientemente de adónde quiera hacer llegar su negocio. Nuestro ERP en la nube ofrece a los clientes la confianza necesaria para ponerse en marcha rápidamente con una tecnología que les permite seguir creciendo de forma eficaz y eficiente. Podemos escalar para brindar soporte a líneas de productos más extensas, ofertas de servicios complejas y ambiciosos objetivos de sostenibilidad, ayudándolo a mantenerse por delante de la competencia. Nuestras tecnologías avanzadas de análisis, IA e Internet de las Cosas (IoT) convierten los negocios de los clientes en empresas inteligentes. Nuestro conjunto integral de aplicaciones y servicios permite a nuestros clientes globales de 25 sectores operar de forma rentable y adaptarse continuamente. Póngase en contacto con su partner de SAP para obtener más información.

## Acercas de Oxford Economics

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

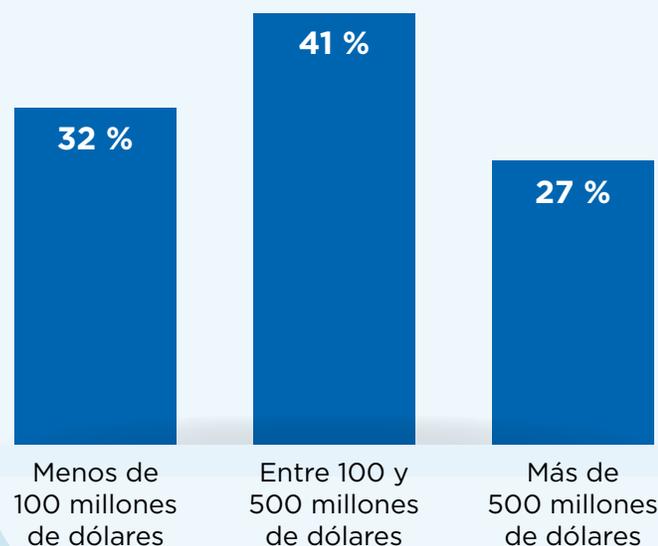
# Desglose detallado de los encuestados

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

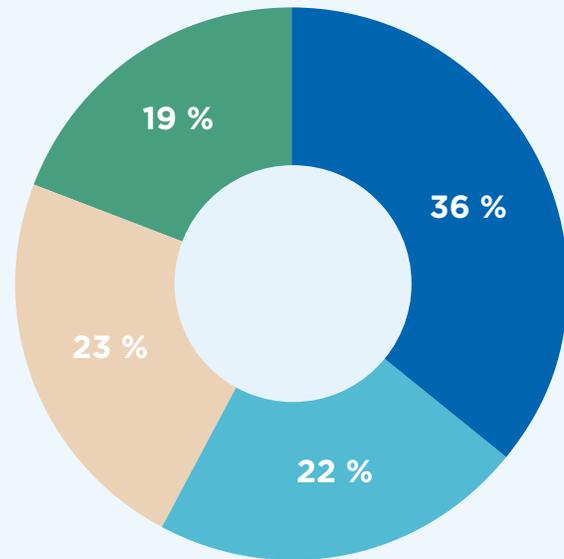
■ **Cargos ejecutivos:** director de Finanzas, director ejecutivo, director de Datos, director de Operaciones, director de Atención al Cliente, director de Tecnologías de la Información, director de Compras, director de Operaciones Digitales y subordinados directos de los puestos antes mencionados.

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

■ **Ingresos (en dólares):**



■ **Tamaño de la organización:**



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

■ **Ubicaciones incluidas:** Estados Unidos, India, Brasil, Arabia Saudí, 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.

■ **Intervalo de tiempo:** octubre - noviembre de 2023

