

Una nueva función en la gestión de la incertidumbre



Índice

Prólogo	3
Resumen ejecutivo	4
Los directores financieros ocupan un lugar central en la gestión de la incertidumbre y el riesgo	6
Los directores financieros invierten mucho para hacer frente a los desafíos de la previsión	9
Cómo las finanzas pueden aprovechar la inteligencia artificial y la analítica	12
Cómo la agenda de sostenibilidad puede transformar a los directores financieros	14
Tres cuestiones difíciles para los directores financieros de empresas medianas	16
Forjar una nueva relación con Recursos Humanos	18
Conclusión: Los desafíos y oportunidades de gestionar la incertidumbre	21

Prólogo



Christopher Juneau
Jefe de Estrategia de Mercado de SAP Concur

El nuevo papel fundamental del director financiero en la gestión de lo imprevisible los elevará aún más en la organización.

Bienvenido al Informe de CFO Insights de SAP Concur de octubre de 2023, que aborda el tema emergente de los directores financieros que asumen una responsabilidad cada vez mayor en la gestión de la incertidumbre en sus organizaciones.

El papel del director financiero sigue creciendo y evolucionando a medida que sus habilidades analíticas y conocimientos se vuelven aún más valiosos en un clima de crisis económica. Nuestra encuesta global reveló que un enfático 90% de los líderes de finanzas sénior están de acuerdo en que su tarea clave hoy en día es preparar a sus compañías para lo inesperado. Solo un 2% está en desacuerdo.

Las compañías necesitan certeza para planear y crecer, pero rara vez la obtienen hoy en día. En cambio, el [Índice de Incertidumbre Mundial](#) del FMI ha tendido claramente hacia una creciente inestabilidad económica desde el año 2000, impulsada por eventos como la crisis de las punto com, la crisis financiera mundial, el Brexit y la pandemia de COVID-19. Desde 2022,

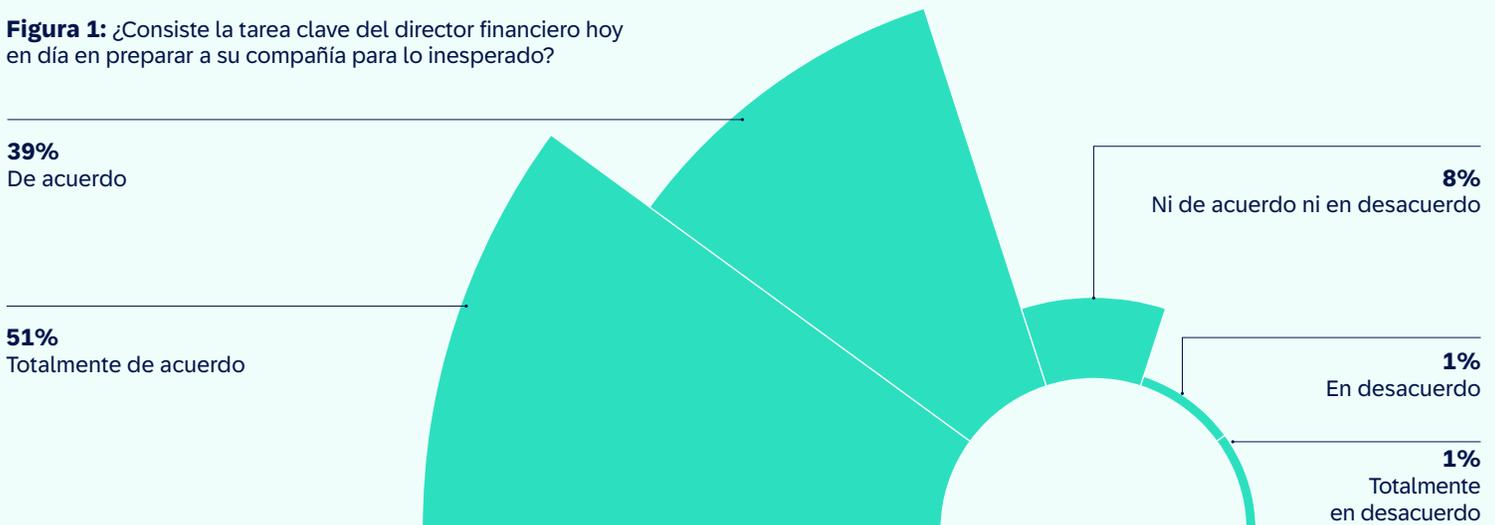
la guerra de Ucrania ha provocado otro aumento en la agitación económica, con interrupciones de la cadena de suministro, inflación descontrolada y aumento de los costos del capital.

En este informe, investigamos cómo la mayor responsabilidad de los directores financieros en la gestión del riesgo y la incertidumbre afecta a su función. Analizamos los desafíos y las oportunidades, teniendo en cuenta cómo deben responder y posicionarse a sí mismos y a sus equipos.

Los efectos dominó se notarán en toda la organización, desde la previsión y la analítica hasta la innovación, la inteligencia artificial y sus relaciones con otros líderes sénior, como los directores de recursos humanos (CHRO). Aun cuando gestionar la inestabilidad es un trabajo difícil, creemos que, en última instancia, impulsará a los directores financieros bien equipados a mayores alturas.

“Las compañías necesitan certeza para planear y crecer, pero rara vez la obtienen hoy en día.”

Figura 1: ¿Consiste la tarea clave del director financiero hoy en día en preparar a su compañía para lo inesperado?



P: “¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones? “La tarea clave del director financiero hoy en día consiste en preparar a su compañía para lo inesperado”

Resumen ejecutivo

SAP Concur encuestó a 220 directores financieros y líderes de finanzas sénior para su último Informe de CFO Insights.

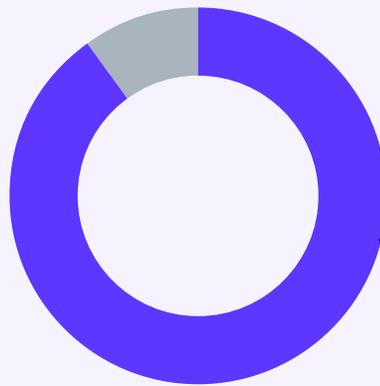
La investigación, realizada en julio y agosto de 2023, abarcó EE. UU., Australia, Canadá, Reino Unido, Alemania, Brasil y México. Incluye una amplia gama de sectores, desde el financiero hasta el sanitario, los servicios públicos, el de consumo y el industrial.

Los directores financieros adoptan una nueva función en la gestión de la incertidumbre

En medio de la crisis económica, las compañías recurren al director financiero para gestionar los riesgos y sortear la incertidumbre.



Cuatro de sus cinco principales desafíos externos están relacionados con las crisis económicas

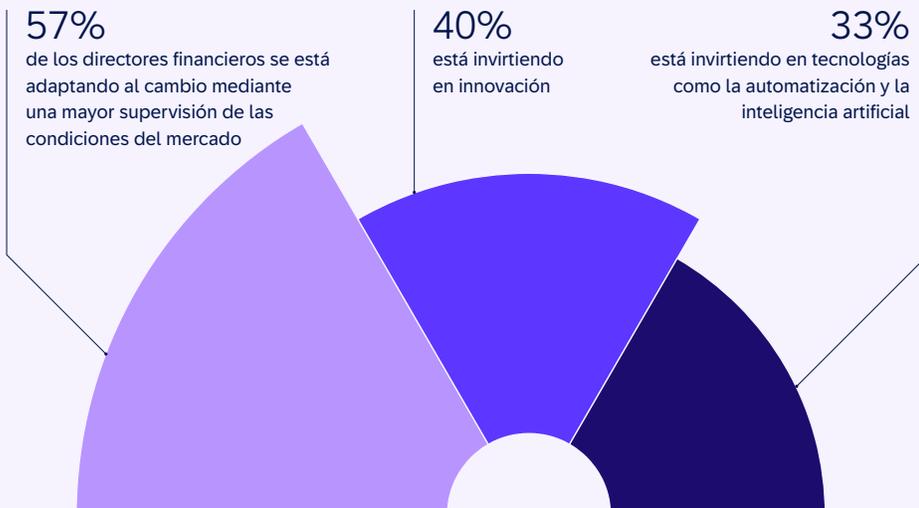


90%

de los líderes de finanzas sénior afirman que su tarea principal hoy en día consiste en preparar a sus compañías para lo inesperado

Aumenta la inversión en previsiones

Las mayores inversiones de los directores financieros se centran en la analítica de datos y la elaboración de informes, ya que abordan su principal desafío interno: la creciente complejidad de las previsiones financieras.



57%

de los directores financieros se está adaptando al cambio mediante una mayor supervisión de las condiciones del mercado

40%

está invirtiendo en innovación

33%

está invirtiendo en tecnologías como la automatización y la inteligencia artificial



27%

de los directores financieros afronta la creciente exigencia de ser más ágiles al hacer sus previsiones

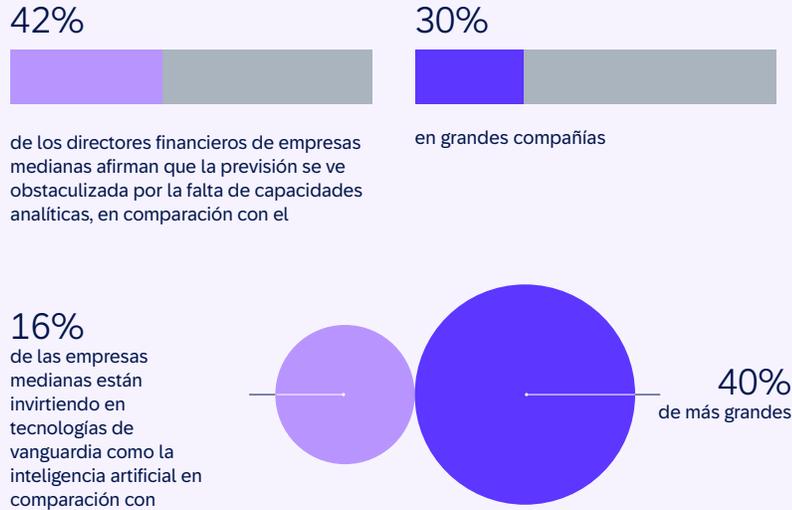
La inteligencia artificial será una amenaza y un socio fundamental

Aun cuando casi todos los líderes de finanzas están preocupados por la amenaza de la inteligencia artificial, muchos también la ven como una herramienta esencial para gestionar los sucesos inesperados.



Las empresas medianas necesitan ayuda con la innovación y la analítica de previsión

Los directores financieros de las empresas medianas se centran en ajustar los presupuestos y mejorar su función financiera para competir con sus homólogos más grandes. Y también necesitan ayuda con la previsión y la inversión en innovación.

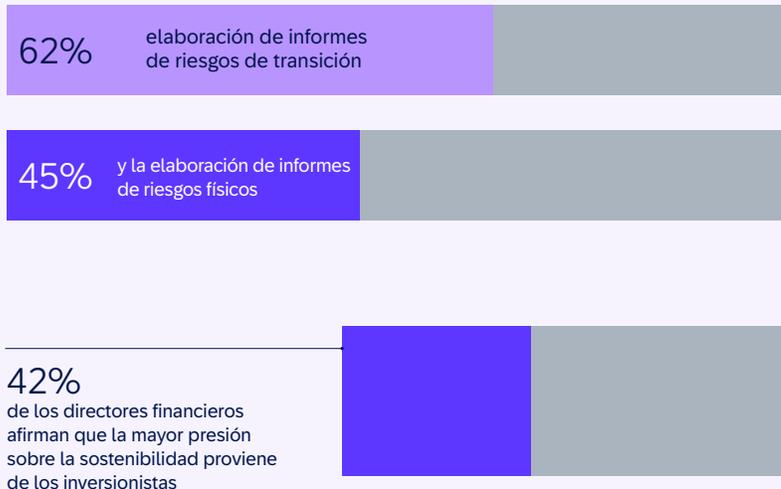


De los inversionistas presionan por la elaboración de informes de sostenibilidad

El cambio climático ocupa un lugar bajo en la lista de desafíos externos para los directores financieros, pero los inversionistas siguen impulsando a las compañías hacia prácticas sostenibles.

El enfoque asociado en la elaboración de informes ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) puede transformar aún más las funciones del director financiero. Pero necesitan una elaboración de informes precisos, transparentes y consistentes, así como datos integrados.

Las principales exigencias relacionadas con ESG son las siguientes



Los directores financieros necesitan una relación más estrecha con RR. HH.

Los líderes de finanzas reconocen que deben colaborar de manera más efectiva con los líderes de RR. HH., especialmente en las métricas de desempeño empresarial y las bases de datos comunes.

Esto refleja su relación cambiante a medida que más jefes de RR. HH. informan al director ejecutivo en lugar de al director financiero.



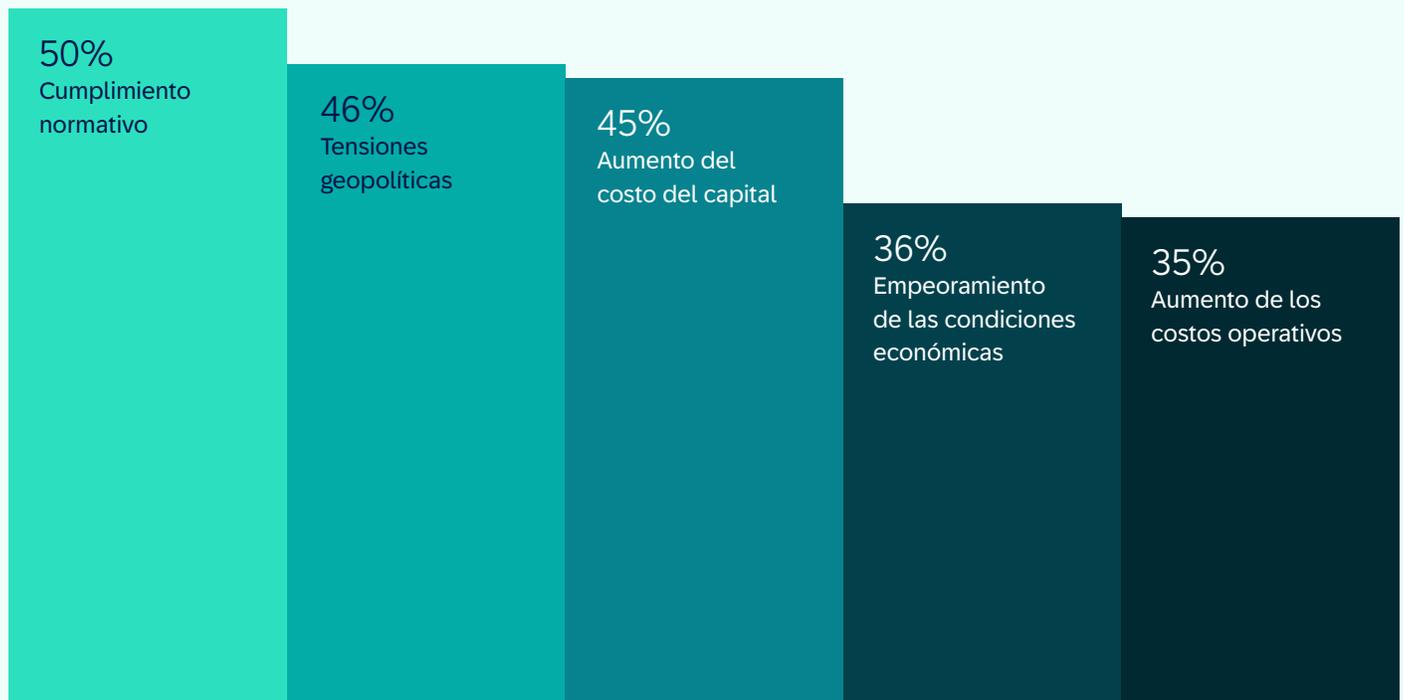
Los directores financieros ocupan un lugar central en la gestión de la incertidumbre y el riesgo

A medida que los directores financieros responden a la creciente inestabilidad económica, la gestión del riesgo, la previsión y la elaboración de presupuestos son los principales desafíos.

A medida que la crisis económica continúa creciendo, los directores financieros son cada vez más responsables de gestionar la incertidumbre en sus organizaciones. Esta nueva parte crítica de la función financiera implica centrarse de manera más proactiva en la identificación y mitigación de riesgos en la compañía.

Nuestra investigación global con los directores financieros muestra que cuatro de los cinco principales desafíos empresariales externos están relacionados con la crisis económica mundial. Las tensiones geopolíticas, el empeoramiento de las condiciones financieras, el aumento de los costos de capital y el aumento de los gastos operativos se encuentran entre los cinco primeros, junto con el cumplimiento normativo.

Figura 2: ¿Cuáles son los principales desafíos externos de los directores financieros?



P: “¿Cuál de las opciones enumeradas cree que representa los mayores desafíos externos para su compañía?” [orden de clasificación, seleccione al menos tres]

Figura 3: ¿Quién ve el aumento del costo del capital como uno de los tres principales desafíos externos?



La incertidumbre empresarial ha aumentado por algún tiempo, ya que factores como el Brexit, la pandemia de COVID-19 y la guerra de Ucrania han alterado la certeza que necesitan las compañías. Las medidas de incertidumbre, incluidas las del FMI, muestran una clara tendencia al alza en los últimos 10 a 20 años, y la percepción de inestabilidad se ha acelerado desde 2016.

Los líderes de finanzas son la primera línea en la gestión de esta disminución de la previsibilidad y en la preparación de las compañías para lo inesperado. Esta responsabilidad elevará su función ya de por sí crítica en las organizaciones, a medida que se encargan de gestionar los riesgos en torno al aumento de la inflación y las tasas de interés, la disrupción digital y las guerras comerciales, entre muchos otros.

La normativa pone el orden del día

El otro gran problema externo para los directores financieros es el cumplimiento normativo, que el 50% cita como uno de los principales riesgos. Si bien los directores financieros a menudo han desempeñado una función importante en el cumplimiento, esta responsabilidad ha crecido a medida que los reguladores de todos los sectores han introducido un número cada vez mayor de normas y sanciones más estrictas. Las multas están cada vez más vinculadas a los ingresos de las compañías; en algunos casos, sin un límite máximo.

“La mayor función de los directores financieros en la gestión del riesgo también alimenta su principal desafío interno: la creciente complejidad de la previsión y la elaboración de presupuestos.

Un ejemplo es el estricto Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) de la UE. Las multas por infracciones tienen un límite de 20 millones de euros o el 4% de los ingresos y, según se informa, han ascendido a más de 4,000 millones de euros hasta la fecha.

Enfoque en el riesgo interno

La mayor función de los directores financieros en la gestión del riesgo también alimenta su principal desafío interno: la creciente complejidad de la previsión y la elaboración de presupuestos. A esto le siguió de cerca la gestión de costos, la medición y la elaboración de informes de métricas clave, y la gestión de las nuevas tecnologías, además de la transformación digital.

Las condiciones económicas son tan inciertas que las prioridades anteriores, como el cambio climático, el aumento de las expectativas de los clientes y la escasez de talento, han sido eliminadas de la lista de problemas corporativos más apremiantes.

“Y en EE. UU., muchas compañías lidian con cuestiones, como la diversidad o el trabajo híbrido, lo que refleja un gasto elevado en herramientas de colaboración.

Sin embargo, hay variaciones. En Reino Unido y Alemania, el 51% afirmó que el aumento del costo del capital es uno de los tres principales desafíos frente a solo el 30% en EE. UU. Los directores financieros del norte de Europa están más preocupados por el costo del capital que los de México y Brasil, donde las tasas de interés están por encima del 10%.

Y en EE. UU., muchas compañías lidian con otras cuestiones, como la diversidad o el trabajo híbrido, lo que refleja un gasto elevado en herramientas de colaboración.

La precisión de las previsiones se ve obstaculizada por múltiples desafíos, como las condiciones económicas impredecibles, los riesgos de la fijación de precios y los problemas de datos y análisis. Profundizaremos en estos desafíos en el siguiente artículo.

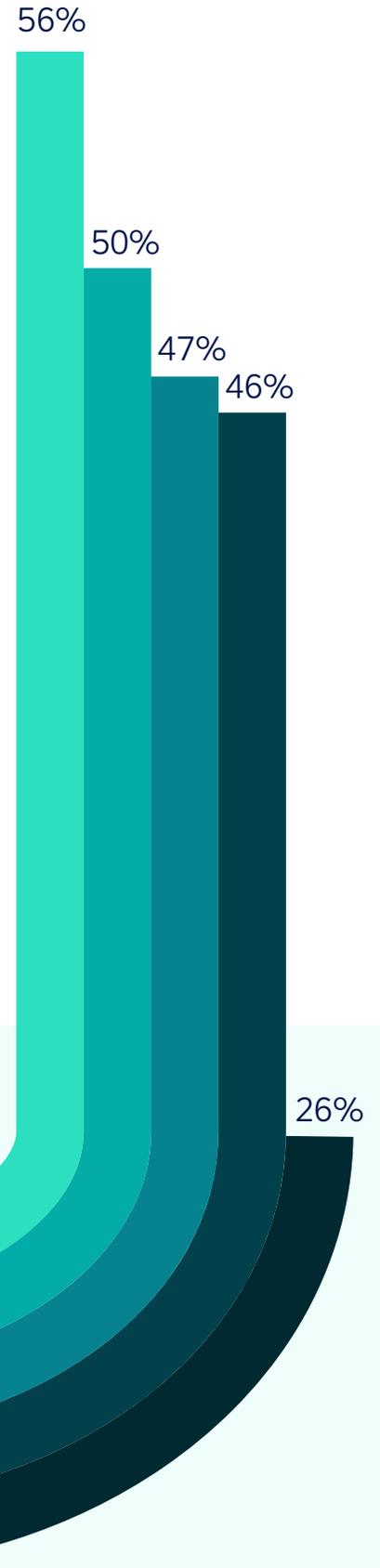


Figura 4: ¿Cuáles son los principales desafíos internos de los directores financieros?

Creciente complejidad de la previsión/elaboración de presupuestos

Gestión de costos

Medición y elaboración de informes de métricas clave

Nuevas tecnologías/ transformación digital

Presiones de la diversidad

P: “¿Cuál de las opciones enumeradas cree que representa los mayores desafíos internos para su compañía?” [orden de clasificación, seleccione al menos tres]

Los directores financieros invierten mucho para hacer frente a los desafíos de la previsión

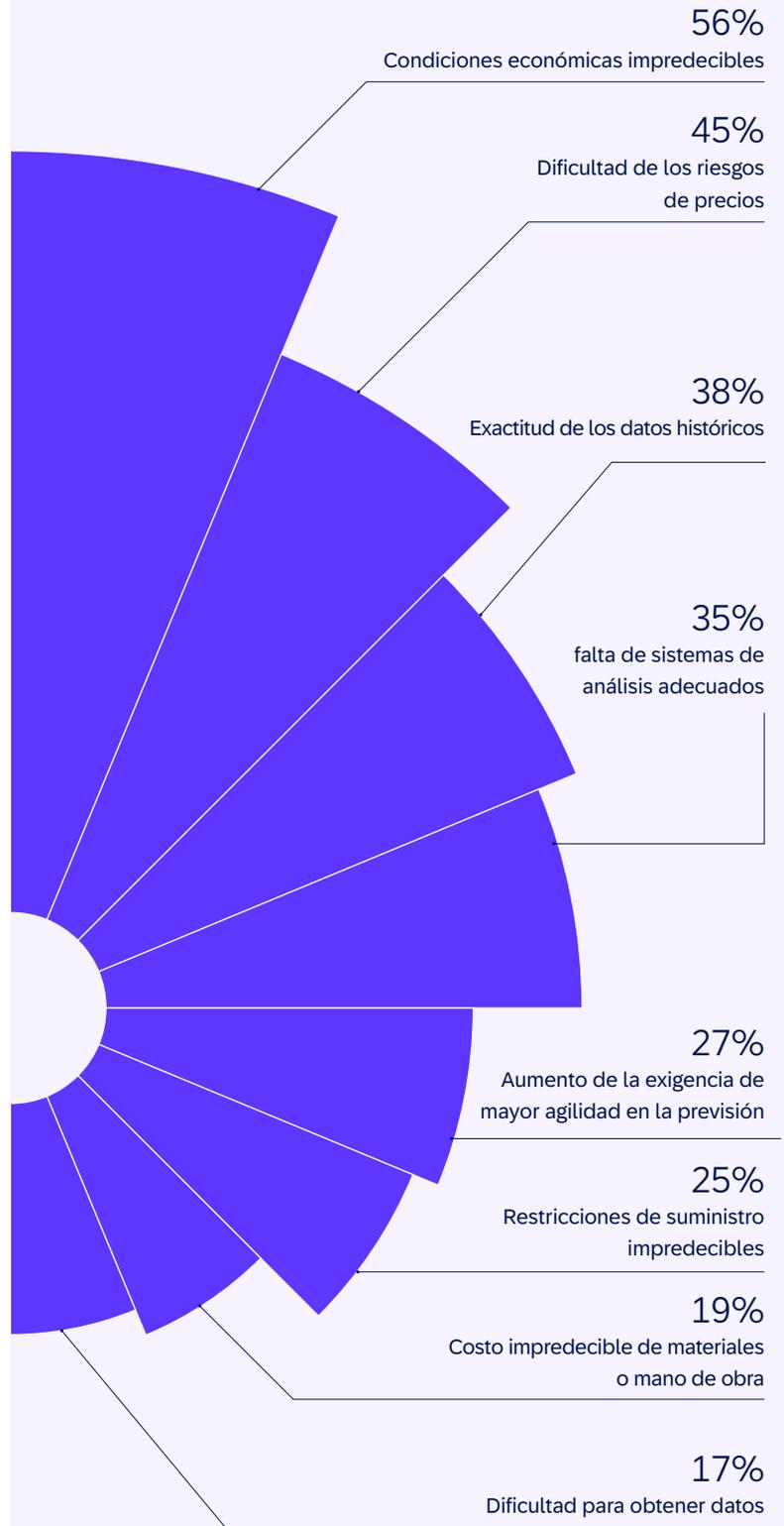
Las prioridades de inversión de los directores financieros son la analítica de datos y la elaboración de informes, pero muchos siguen careciendo de las herramientas y los datos adecuados.

La analítica de datos y las herramientas de elaboración de informes son las mayores áreas de inversión para los directores financieros en su nueva función como reductores en jefe de la incertidumbre. En mares tormentosos, un mapa y una brújula son incluso más importantes que contar con velas fuertes y un casco hermético.

El 55% de todos los directores financieros están invirtiendo en herramientas de analítica de datos y elaboración de informes en este momento. Y la mayor parte de las 10 áreas de inversión mencionadas en nuestra encuesta global se relacionan con la creciente dependencia de los datos y la tecnología para reducir el riesgo y garantizar la estabilidad de la compañía.

Estas inversiones incluyen sistemas de gestión de gastos (42%), herramientas de colaboración (37%), transformación digital de procesos financieros (35%), sistemas de gestión del aprendizaje (29%), analítica predictiva y modelado avanzado (24%) e inteligencia artificial (15%).

Figura 5: ¿Qué dificulta la previsión?



P: "¿Cuáles cree que son los factores más importantes que confunden su capacidad para hacer previsiones precisas? Seleccione todas las opciones que correspondan" [sin clasificar]

Previsión de desafíos y oportunidades

Muchos directores financieros todavía se enfrentan al desafío de actualizar sus sistemas de previsión y mejorar la precisión de los datos. Incluso cuando se ha actualizado la infraestructura analítica de una compañía, su valor solo se materializará cuando sus fuentes de datos sean sólidas y precisas. Para aquellos que han estado trabajando duro para mejorar la analítica de datos, los resultados han sido emocionantes.

La clave es combinar la información financiera con la no financiera, como los datos de mercado, ventas, operaciones y personas, que pueden ser indicadores principales de los impactos financieros. Al combinar ambos en un modelo sofisticado, las finanzas pueden ayudar a la empresa a comprender lo que impulsa el desempeño y proporcionar perspectivas para mejorar las decisiones.

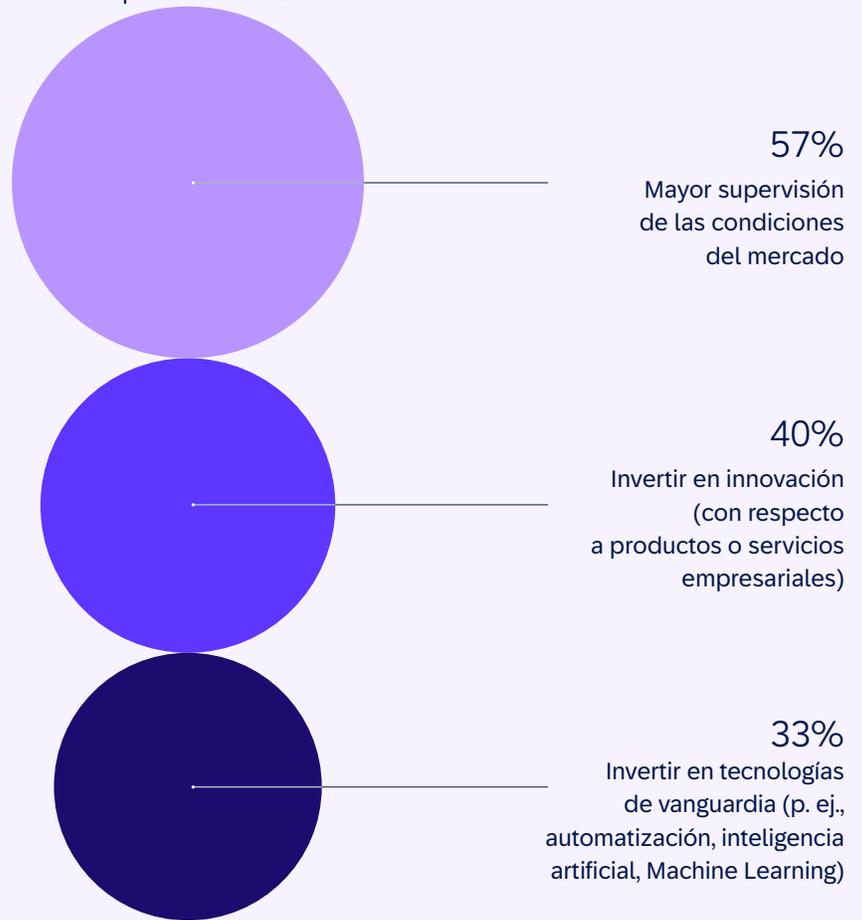
Con la estrategia de datos correcta, la tecnología y las habilidades adecuadas, los directores financieros descubren que pueden usar la analítica para mejorar casi cualquier aspecto de la compañía, desde la eficiencia de la cadena de suministro hasta las previsiones de ventas y la gestión de riesgos.

Las aplicaciones prácticas incluyen desde mejorar las aprobaciones de préstamos hasta reducir la pérdida de clientes, medir la efectividad de los incentivos de los usuarios, gestionar la oferta y la demanda, llegar a nuevos clientes, identificar fraudes, supervisar la competencia, predecir los pedidos, ajustar los precios y medir la rentabilidad de los productos.

Por el contrario, a medida que las compañías confían más en los datos para impulsar el desempeño de esta manera, el uso de datos de mala calidad se ha convertido en una de las mayores amenazas para su reputación.

Esto se refleja en nuestra encuesta. Si bien los factores más importantes que afectan la capacidad de los directores financieros para pronosticar con precisión son las condiciones económicas impredecibles y la dificultad de los riesgos de precios, los siguientes desafíos más apremiantes son la precisión de los datos históricos (38%) y la falta de sistemas de análisis adecuados (35%).

Figura 6: ¿Cuáles son las estrategias de los directores financieros para reaccionar al cambio?



P: “¿Cuál de las estrategias está adoptando su compañía para mejorar su capacidad de reacción ante las circunstancias cambiantes?” [sin clasificar]

La evaluación del impacto financiero de los riesgos está relacionada con la mejora de los datos y la analítica, ya que estos últimos deberían ayudar a los directores financieros a evaluar y valorar mejor los riesgos en las previsiones.

Estos son problemas críticos para los líderes de finanzas, ya que muchos consejos de administración e inversionistas ahora esperan que tengan una capacidad de previsión superior para ayudar a navegar por condiciones económicas sin precedentes. Alrededor del 27% de los directores financieros afirman que afrontan la creciente exigencia de ser más ágiles al hacer sus previsiones.

Su enfoque en la inversión debería ayudar. Por ejemplo, invertir en sistemas que permitan varios escenarios de previsión de modelos permite un ajuste más rápido a las condiciones cambiantes. Siempre que se basen en datos sólidos, estos sistemas pueden permitir una mejor evaluación de oportunidades y recursos, así como una mejora más dinámica de los procesos y flujos de trabajo.

Por ejemplo, los líderes de finanzas pueden analizar tendencias históricas, buscar nuevas técnicas de marketing emergentes e incluir una gama más amplia de factores para mejorar la precisión de las previsiones. Estas tecnologías también funcionan mejor cuando están vinculadas a procesos de automatización eficientes.

Cómo se adaptan los directores financieros al cambio

La encuesta global de directores financieros de SAP Concur también analizó el tema de la gestión de la incertidumbre preguntando a los directores financieros sobre las estrategias de su empresa para adaptarse al cambio.

En este entorno económico, sería fácil asumir que su estrategia preferida es reducir los costos. En cambio, los directores financieros afirman que se están adaptando al aumentar la supervisión de las condiciones del mercado (57%). También están invirtiendo en innovación (40%) y tecnologías de vanguardia como la automatización y la inteligencia artificial (33%). El ajuste presupuestario no fue uno de los tres principales.

“ Los directores financieros afirman que se están adaptando al cambio al aumentar la supervisión de las condiciones del mercado e invirtiendo en innovación y tecnologías de vanguardia.

Una advertencia es que el ajuste presupuestario es una prioridad en las empresas más pequeñas, solo después de una mayor supervisión. La inversión en innovación es mucho mayor (56%) en compañías más grandes en comparación con las más pequeñas (35%). Analizamos las diferencias entre empresas de diversos tamaños con más detalle en el artículo cinco de este informe, que analiza los problemas a los que se enfrentan las empresas medianas.

Inteligencia artificial y la analítica

Aunque la proporción de directores financieros que invierten en inteligencia artificial (IA) es actualmente pequeña, con un 15%, esta área tiene un enorme potencial. La inteligencia artificial puede ayudar a los líderes de finanzas de muchas formas, desde mejorar la analítica financiera hasta hacer un seguimiento del desempeño y detectar oportunidades de crecimiento.

Los directores financieros también pueden combinar la inteligencia artificial y la analítica para adaptarse al cambio de múltiples maneras, como mejorar la gestión de riesgos, así como la velocidad y precisión de las previsiones. En el siguiente artículo se analizan estos enfoques con más detalle.

Cómo las finanzas pueden aprovechar la inteligencia artificial y la analítica

Los directores financieros ven la inteligencia artificial a la vez como una amenaza y como un socio fundamental para ayudar a gestionar la incertidumbre.

Saluda a tu nuevo amienemigo: la inteligencia artificial (IA)

Si bien a muchos directores financieros les preocupa la amenaza de la inteligencia artificial, también creen que será una parte esencial de su nuevo papel en la gestión de los sucesos inesperados y una herramienta para impulsar objetivos comerciales más amplios.

Varios de los principales efectos de la inteligencia artificial mencionados por los líderes de finanzas en nuestra encuesta son externos, en lugar de pequeños logros internos, como la reducción de costos. Dada una lista de 10 áreas en las que es probable que influya la inteligencia artificial, la automatización de tareas ocupó el noveno lugar. En su lugar, los directores financieros esperan que la inteligencia artificial detecte patrones de datos para impulsar una mayor eficiencia y reducir el riesgo. Esperan que brinde más información y de mejor calidad (28%), previsiones más precisas (24%) y una mejor gestión de riesgos (66%).

Pero la eficiencia general será un objetivo crucial, ya que el 82% de los directores financieros cree que la inteligencia artificial hará que las operaciones comerciales sean más ágiles.

Cómo la inteligencia artificial puede optimizar los impuestos

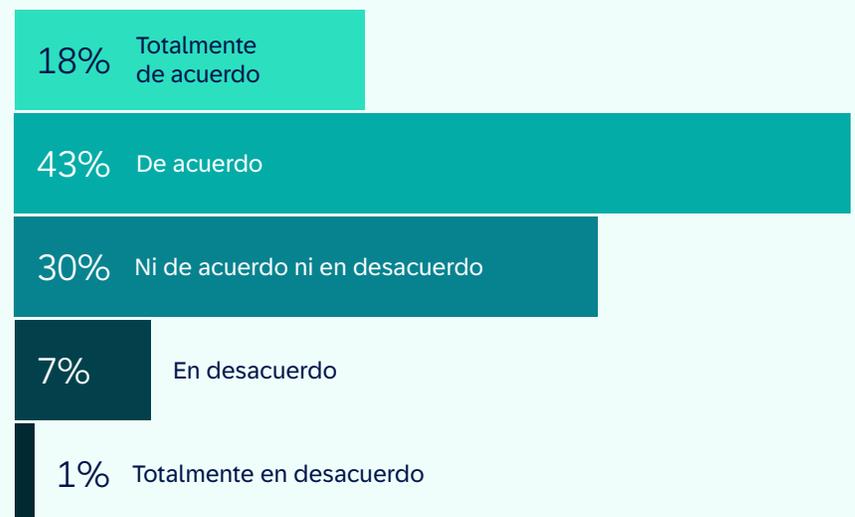
El potencial de la inteligencia artificial para optimizar los pagos de impuestos también genera entusiasmo: alrededor del 47% de los líderes de finanzas creen que la inteligencia artificial puede tener un efecto significativo en esta área. Podría ayudar a las funciones fiscales a ahorrar tiempo, optimizar las operaciones, mantenerse al día con las regulaciones cambiantes en todo el mundo y reducir el riesgo de fraude y errores, otra forma de reducir la incertidumbre comercial.

Por ejemplo, los impuestos indirectos como el IVA hacen que la gestión de gastos y el cumplimiento sean extremadamente complicados de gestionar solo con procesos manuales. Las soluciones de [Concur Tax Assurance by Blue dot](#) utilizan la inteligencia artificial y el Machine Learning para identificar automáticamente los gastos elegibles para el IVA, validar los recibos y optimizar el potencial de reclamación.

82%

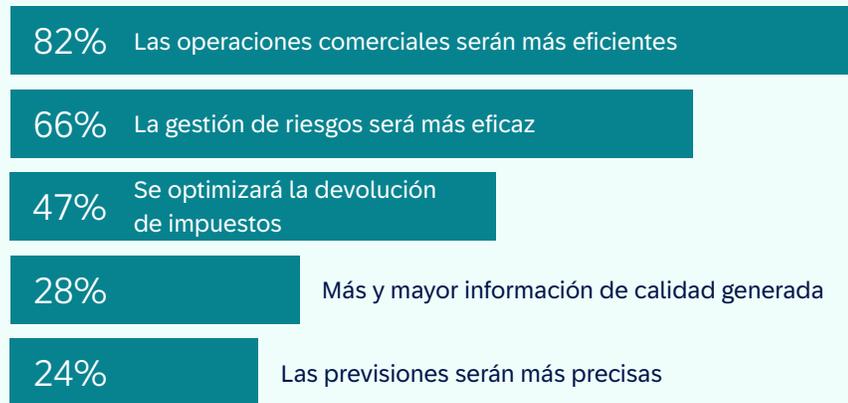
de los directores financieros creen que la inteligencia artificial hará que las operaciones comerciales sean más ágiles.

Figura 7: ¿Será la inteligencia artificial una herramienta esencial para gestionar los sucesos inesperados?



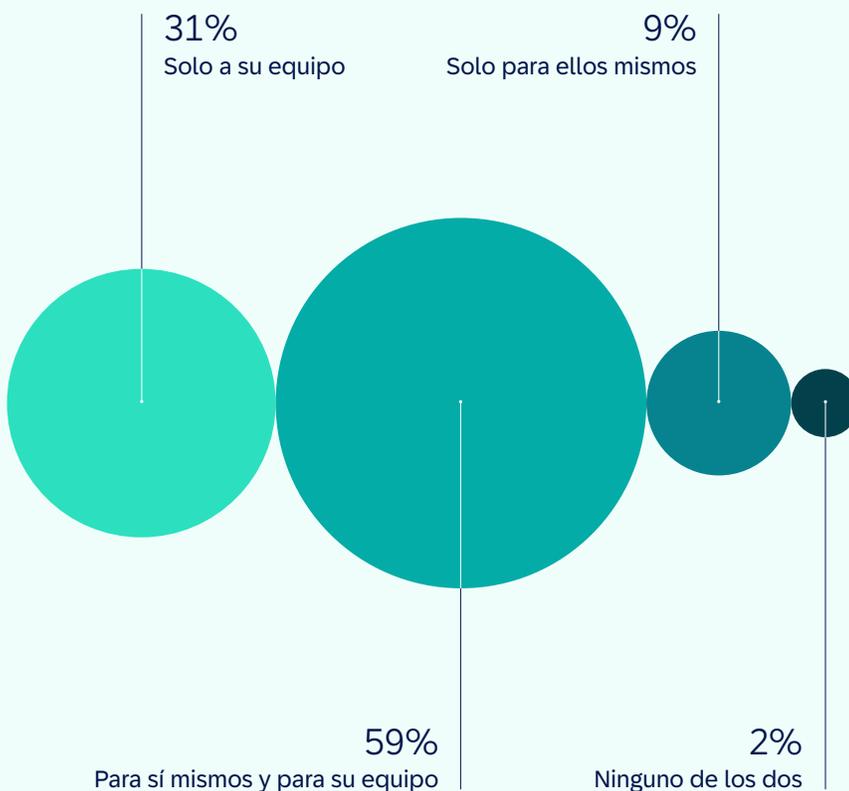
P: “¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?
¿Será la inteligencia artificial una herramienta esencial para ayudarnos a gestionar los sucesos inesperados?”

Figura 8: ¿Cuáles son las oportunidades más importantes para la inteligencia artificial en el equipo financiero?



P: “Teniendo en cuenta las crecientes aplicaciones empresariales de la inteligencia artificial, ¿cuál de las siguientes situaciones posibles cree que es más probable que se materialice desde el punto de vista del equipo de finanzas?”

Figura 9: ¿Creen los directores financieros que la inteligencia artificial es una amenaza para su puesto o los puestos de su equipo?



[Concur Benefits Assurance Solutions by Blue dot](#) también utiliza estas tecnologías para ayudar a las funciones fiscales a hacer un seguimiento, informar y calcular automáticamente los beneficios imponibles de los empleados.

Contrarrestar la amenaza a la función del director financiero

A pesar del optimismo sobre el potencial de la inteligencia artificial, los directores financieros se sienten nerviosos. El 68% cree que la inteligencia artificial amenaza su propia posición y solo el 2% piensa que no representa ningún riesgo para ellos o su equipo.

Una forma de contrarrestar esta amenaza es demostrar que se comprenden las oportunidades y los riesgos de la inteligencia artificial y utilizarla como un socio. A medida que la inteligencia artificial y la analítica evolucionan, ofrecerán a los directores financieros [muchas oportunidades](#) para revolucionar las operaciones financieras, mejorar la toma de decisiones y obtener una ventaja competitiva.

Por ejemplo, la inteligencia artificial y la analítica se pueden utilizar para:

- la previsión casi en tiempo real
- simplificar el cumplimiento y reducir los errores
- apoyar la planificación de la demanda mediante el análisis de factores externos y la supervisión del mercado
- automatizar la entrada de datos, como la introducción de facturas y hacer un seguimiento de las cuentas por cobrar
- mejorar la coincidencia de facturas y diseñar estrategias de pago y cobro
- responder a las amenazas y oportunidades más rápidamente mediante la automatización de la evaluación de riesgos
- generar planes financieros personalizados.

Pero la inteligencia artificial también conlleva una amplia gama de riesgos y desafíos, como la privacidad de los datos, la ciberseguridad, los derechos de autor, los prejuicios y las alucinaciones; es decir, presentar erróneamente algo como un hecho. Los directores financieros deben, entre otras cosas, implementar medidas sólidas de seguridad y privacidad, así como promover prácticas éticas de inteligencia artificial.

También es fundamental garantizar que el software financiero tenga inteligencia artificial integrada, lo que permite a los usuarios activar fácilmente soluciones inteligentes y aplicarlas a los datos existentes para adaptar las aplicaciones. Estas medidas ayudarán a liberar todo el potencial de la inteligencia artificial, utilizándola como un poderoso aliado para el beneficio de la organización. En lugar de amenazar la función del director financiero, podría elevarlo aún más.

Cómo la agenda de sostenibilidad puede transformar a los directores financieros

Los inversionistas están presionando mucho a los líderes de finanzas en materia de sostenibilidad. El enfoque en los informes ESG podría transformar el papel del director financiero.

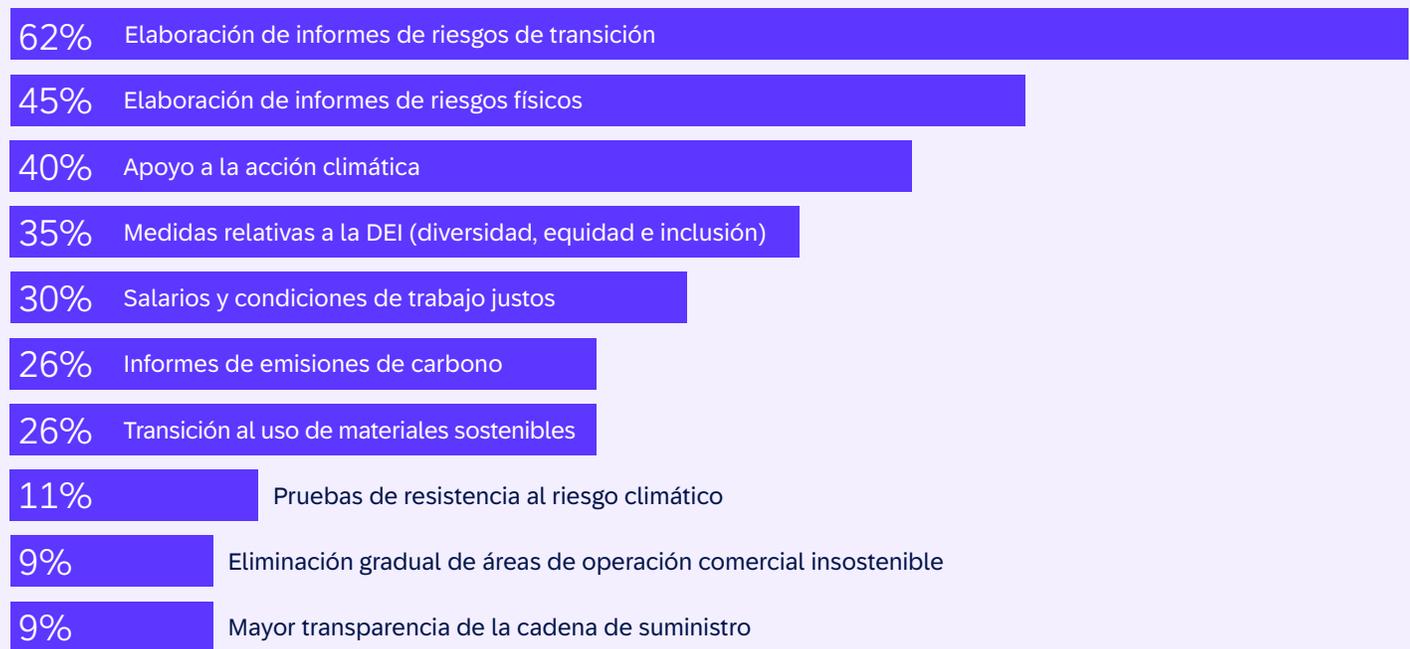
Las presiones relacionadas con la sostenibilidad sobre los directores financieros están aumentando, especialmente por parte de los inversionistas, que están presionando para obtener más elaboración de informes ESG.

En nuestra encuesta, solo el 11% de los directores financieros afirmó que el cambio climático era uno de los tres principales desafíos externos, y se clasificó por debajo de los desafíos tradicionales de los directores financieros, como la regulación, el costo del capital y el aumento de los costos. Esto probablemente refleje la creciente urgencia de cuestiones económicas como la inflación y la

interrupción de la cadena de suministro en los últimos dos años.

Pero la necesidad de informar de cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) sigue estando firmemente en la agenda. Los directores financieros afirman que los inversionistas están presionando mucho en cuestiones de sostenibilidad, más que los clientes, gobiernos, empleados o los reguladores. El 42% dijo que la mayor presión para la transición a prácticas sostenibles proviene de los inversionistas. Esto se compara con el gobierno y los reguladores (35%), los consumidores (12%), las comunidades locales (6%) y los empleados (solo el 2%).

Figura 10: ¿Qué exigen las partes interesadas en materia de sostenibilidad?

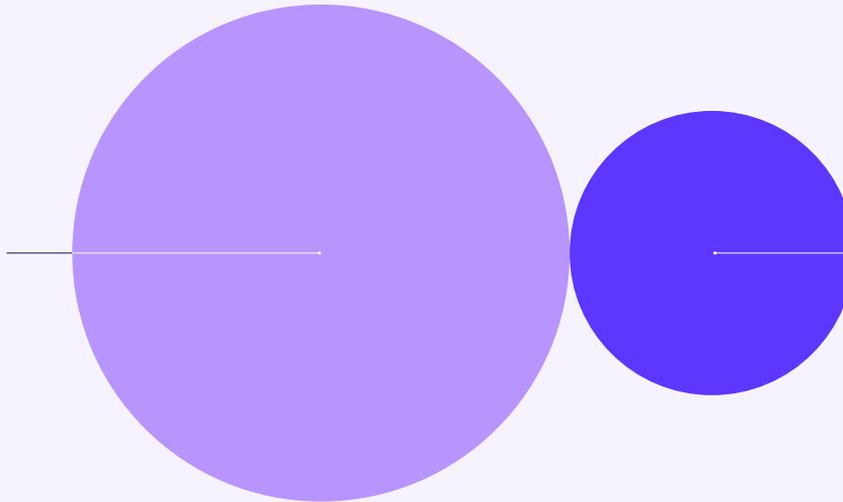


P: "¿Cuáles son las mayores exigencias de las partes interesadas con respecto a la sostenibilidad? Clasifique al menos tres"

Figura 11:

55%

de los directores financieros de EE. UU. afirmó que las partes interesadas quieren que se tomen medidas sobre la diversidad



18%
en Reino Unido
y Alemania

La presión asociada para intensificar la elaboración de informes ESG podría transformar aún más la función del director financiero. Podría darles la oportunidad de centrarse en efectos mucho más allá de las finanzas para guiar a su compañía hacia un futuro más seguro y sostenible. Pero necesitan informes precisos, transparentes y consistentes para cumplir con las normas reglamentarias, satisfacer a los inversionistas y explicar el progreso hacia los objetivos de sostenibilidad.

También deben integrar los datos en toda la compañía para garantizar que los criterios ESG estén integrados en la estrategia comercial. Y necesitan sistemas inteligentes que les ayuden a recopilar los datos correctos para respaldar los informes ESG y evitar errores. Los sistemas de contabilidad integrados con funciones de auditoría sofisticadas evitarán la exposición a riesgos de cumplimiento, reputación y financieros.

Lo que quieren los inversionistas

Las dos exigencias de las partes interesadas se centran en informar sobre los riesgos físicos asociados con ESG, como la interrupción de la cadena de suministro o los desastres ambientales, y los riesgos de transición, como el costo de pasar a cero emisiones netas de gases de efecto invernadero.

Iniciativas como el uso de materiales sostenibles o la mejora de la diversidad están más abajo en las prioridades de algunos inversionistas, y la eliminación gradual o la desinversión de negocios insostenibles está al final de la lista.

Sin embargo, existen grandes diferencias geográficas. Casi tres veces más inversores

estadounidenses están presionando en cuestiones de diversidad en comparación con los de Reino Unido y Alemania. Por el contrario, los líderes de finanzas de Reino Unido y Alemania experimentan mucha más presión para la elaboración de informes de riesgos físicos.

Un número cada vez mayor de estudios evidencia la relación entre el desempeño corporativo y la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI). Los marcos globales, como los Principios para la inversión responsable, alientan a los accionistas a invertir teniendo en cuenta la DEI.

Las diferencias geográficas en el enfoque de la DEI pueden deberse a la población ligeramente más diversa en EE. UU. en comparación con Reino Unido y Alemania. Las campañas Me Too y Black Lives Matter también han impulsado los problemas relacionados con la igualdad de género y el racismo a la conciencia pública a escala mundial, pero especialmente en EE. UU., donde se originaron. Las expectativas sobre cómo deben responder las compañías a estos temas sociales son altas en la economía más grande del mundo.

Los directores financieros se enfrentan a otros problemas no financieros, como la gestión del talento y los recursos humanos; este campo exige un análisis detallado, que proporcionamos en el artículo seis. Pero primero, en el artículo cinco, analizamos cómo varían las funciones del director financiero en compañías de diferentes tamaños.

Tres cuestiones difíciles para los directores financieros de empresas medianas

Los directores financieros de empresas medianas se centran en ajustar los presupuestos, pero también necesitan ayuda con la previsión y la inversión en innovación.

La dura realidad es que las compañías medianas juegan en el mismo campo de juego que sus pares más grandes: las presiones económicas globales se aplican a todos. Pero si pueden resolver sus desafíos internos, las empresas medianas pueden competir de manera eficaz.

Los directores financieros de las compañías medianas, que definimos como aquellas que tienen entre 500 y 2000 empleados, se enfrentan a retos externos similares a los de las empresas más grandes. Para ambas categorías, el cumplimiento normativo, las tensiones geopolíticas y el aumento de los costos de capital son los tres principales problemas orientados hacia el exterior.

Las empresas medianas han dado prioridad a la mejora de sus funciones financieras para ayudarles a competir con sus homólogas más grandes en todas estas áreas.

Sin embargo, los problemas internos en las empresas medianas son diferentes. Mientras que las grandes empresas desean innovar para salir de sus problemas, sus pares más pequeñas están más dispuestas a reducir sus presupuestos. Veamos con más detalle los tres desafíos más difíciles para los directores financieros en empresas medianas.

Presupuestos más ajustados

Los directores financieros de todas las compañías están pensando en cómo pueden mejorar su capacidad de reaccionar ante las circunstancias cambiantes. En nuestra encuesta global de directores financieros, la atención se centra principalmente en una mayor supervisión de las condiciones del mercado, en el 59% de las empresas medianas y el 51% de las empresas más grandes. Pero casi el doble de las empresas medianas también están ajustando sus presupuestos en comparación con las empresas más grandes.



Esto se relaciona con el hecho de que las empresas medianas también creen firmemente que la ineficiencia operativa es una prueba interna importante para el negocio: el 38% lo clasificó como uno de los tres principales desafíos, frente al 12% de las empresas más grandes.

Sin embargo, hay una excepción: más empresas medianas desean aumentar la remuneración para retener al personal, tal vez reflejando los problemas ligeramente mayores a los que se enfrentan con la escasez de talento.

Figura 12: Presupuestos más ajustados**Figura 13:** Inversión**Figura 14:** Previsión

P: “¿Cuál de las siguientes estrategias está adoptando su compañía para mejorar su capacidad de reacción ante las circunstancias cambiantes?” [sin clasificar, Figuras 12 y 13]

P: “¿Cuáles cree que son los factores más importantes que trastocan su capacidad para hacer previsiones precisas?” [sin clasificar, Figura 14]

Necesidad de inversión en innovación

Los directores financieros de empresas medianas quieren invertir en innovación, pero tienen dificultades y necesitan ayuda. Solo el 16% afirma que está invirtiendo en tecnología de vanguardia, como la automatización y la inteligencia artificial (IA), frente al 42% en las grandes empresas. En consecuencia, el 20% de los directores financieros de empresas medianas afirman que la falta de innovación es uno de los tres principales desafíos internos frente a solo el 6% de los directores financieros de las grandes empresas.

Las plataformas financieras integradas y basadas en la nube a menudo pueden ser un paso clave hacia la innovación que necesitan al ayudarles a optimizar los procesos de gastos, reducir costos y tomar decisiones comerciales más inteligentes. Algunos sistemas también integran ahora la inteligencia artificial para automatizar y optimizar aún más los procesos financieros.

Por ejemplo, estos sistemas pueden innovar al ayudar a las finanzas a conectar y analizar piezas de información aparentemente no relacionadas, para generar perspectivas más poderosas o profundizar en los detalles que son especialmente relevantes para cada compañía.

Previsión

Las empresas medianas necesitan ayuda con la previsión. Una de las ventajas de ser una empresa más pequeña es que pueden escapar de algunos de los peores efectos de la complejidad. Solo el 43% afirma que las crecientes complicaciones de la previsión y la elaboración de presupuestos son uno de los tres principales desafíos internos para su compañía, en comparación con el 63% de los directores financieros de empresas más grandes.

Sin embargo, los directores financieros de las empresas medianas afirman que sus previsiones se ven obstaculizadas por su falta de capacidades analíticas, y el 42% cita esto como un problema. Una vez más, las plataformas financieras integradas basadas en la nube pueden ayudar. Incluyen análisis potentes e inteligentes para ayudar a llevar la previsión al siguiente nivel, tomar mejores decisiones estratégicas y agregar valor al negocio, todo ello a través de interfaces fáciles de usar. Esto puede ayudar a las empresas medianas a ponerse al día rápidamente y competir con sus homólogos en compañías más grandes.

Forjar una nueva relación con Recursos Humanos

Los directores financieros afirman que deben colaborar de manera más efectiva con los líderes de RR. HH., especialmente en las métricas de desempeño comercial y las bases de datos comunes.

Los directores financieros y los directores de Recursos Humanos (CHRO) deben trabajar juntos de forma más eficaz. Ese es el mensaje rotundo de nuestra encuesta global de directores financieros, que refleja el cambio significativo en su relación en los últimos años.

Los responsables de RR. HH. solían informar a los directores financieros en el pasado. Sin embargo, a medida que los líderes de finanzas cambian su enfoque hacia la gestión de riesgos, muchas empresas están impulsando a abrir un puesto de CHRO, generalmente bajo las órdenes del director ejecutivo.

La [última investigación](#) sobre este tema muestra que solo el 13% de los responsables de RR. HH. dependen del director financiero, y el resto depende directamente de los directores ejecutivos. Es probable que ese número haya disminuido aún más debido a la escasez de talento posterior al COVID-19 y al creciente enfoque en las preocupaciones de los empleados, lo que impulsa la función del CHRO.

Este cambio significa que el director financiero y el director de Recursos Humanos deben forjar una nueva relación. Alrededor del 80% de los que participaron en nuestra encuesta creen que deben trabajar de manera más efectiva con los jefes de RR. HH. Pero es necesario aclarar sobre cómo debería funcionar y dónde se encuentran



los límites y las responsabilidades, ya que el 87% de los directores financieros dicen que el cruce entre finanzas y RR. HH. es más significativo que nunca.

Comprensión más profunda de RR. HH.

De acuerdo con Megan Smith, directora de RR. HH. de SAP Norteamérica, RR. HH. ha evolucionado desde la oficina administrativa hasta convertirse en una función estratégica durante la última década. La experiencia de los empleados se reconoce cada vez más como un factor en el éxito corporativo; debe gestionarse desde la perspectiva de las personas.

“Ahora el director financiero es quien asume la

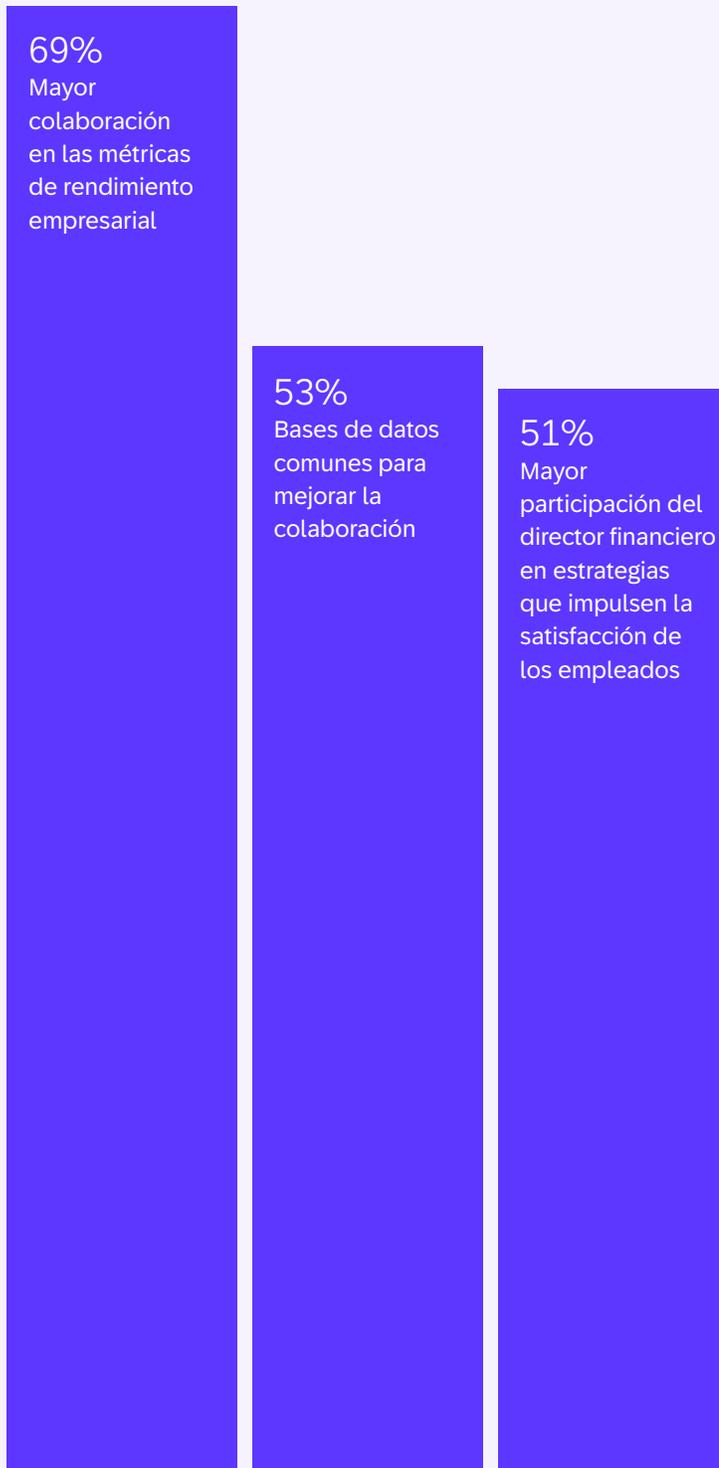
80%

dijo que los directores financieros y de RR. HH. tienen el deber de trabajar juntos de manera más efectiva.

87%

dijo que el cruce entre finanzas y RR. HH. es más significativo que nunca.

Figura 16: ¿Cuáles son los principales problemas en los que los directores financieros y de RR. HH. podrían trabajar juntos?



P: “De las iniciativas enumeradas, ¿dónde cree que los directores financieros y de RR. HH. (o equivalentes) podrían trabajar juntos de manera más efectiva?”

“Debe existir una relación estrecha para garantizar que el director financiero comprenda las inversiones en RR. HH. y cómo se ven los rendimientos.

responsabilidad financiera y el director de RR. HH. la estrategia del personal. Pero estos dos están estrechamente entrelazados porque RR. HH. es un centro de costos que no genera ingresos y que necesita funcionar de manera eficiente”, explica Smith. “Las prácticas del personal no siempre son fáciles de medir de manera tangible o de comunicar en un balance general. Se trata de comprender la estrategia a largo plazo. Por lo tanto, debe existir una relación estrecha para garantizar que el director financiero comprenda las inversiones en RR. HH. y cómo se ven los rendimientos”.

Smith dice que los directores financieros han profundizado recientemente esa comprensión.

“Por ejemplo, mantengo conversaciones estrechas con nuestro director financiero de América del Norte sobre por qué vale la pena invertir en nuestros beneficios. No se pueden medir únicamente por el uso masivo. También es importante apoyar las diversas necesidades de nuestros empleados para que se sientan incluidos y que la organización vea sus necesidades. Esta conversación trata sobre la personalización y el apoyo de la individualidad y a todo el ser. Ese tipo de apoyo no se adapta a todos, y tiene un precio diferente. Estas inversiones son muy estratégicas, ya que dicen mucho a los empleados sobre el tipo de compañía para la que trabajan”.

Prioridades de colaboración

Los líderes de finanzas de nuestra encuesta consideran que algunos puestos son responsabilidad del director de RR. HH. o del director ejecutivo. Más del 87% de los directores financieros no creen que proporcionar explicaciones humanas detrás de los datos comerciales, la estrategia de adquisición de talentos o la comprensión de las métricas del desempeño de RR. HH. sean parte de su función.

Sin embargo, dicen que podrían mejorar el trabajo con RR. HH. a través de más:

- colaboración en métricas de desempeño empresarial
- bases de datos comunes
- participación en estrategias que aumentan la satisfacción de los empleados.

Smith afirma: “Los líderes de RR. HH. están invirtiendo fuertemente en sistemas de RR. HH. y esa es una conversación enorme con finanzas para medir la funcionalidad requerida, la asequibilidad, el alcance y el retorno de la inversión. Necesitamos una fuerte conexión con el director financiero porque tienen que entender eso para ver el valor”.

Smith afirma que la comprensión de los directores financieros de las métricas de rendimiento de RR. HH. también ha crecido, pero debe habilitarse a través de conversaciones basadas en datos con el director financiero.

Los datos comunes juegan un papel importante, asegura. Por ejemplo, es importante medir el uso y los resultados cuando se trata de beneficios.

“¿Ayuda a los empleados a hacer su mejor trabajo? ¿Cómo se compara con las tendencias del sector y lo que escuchamos de los empleados directamente? Los datos comunes en estas conversaciones son útiles, pero un desafío para muchas organizaciones”, explica Smith. “Son diferentes puntos de datos y hay que averiguar una forma de conjuntarlos”.

Según la experiencia de Smith, RR. HH. utiliza métricas de personas para establecer valor, mientras que el Departamento de Finanzas utiliza presupuestos y métricas financieras.

“Quizás piense que es un caso de negocio claro. Sin embargo, al usar diferentes métricas, pueden llegar a una vista diferente. Por lo tanto, esta colaboración debe conjuntar la responsabilidad fiscal con la posibilidad de que los empleados optimicen el desempeño”.

Y cuando el negocio se está transformando, por ejemplo, de tecnologías locales a remotas y basadas en la nube, los comportamientos y las métricas pueden cambiar. Por lo tanto, la colaboración debe ser continua e iterativa para garantizar que todas las partes comprendan cómo los cambios en los motivadores impulsan el desempeño.

Directores financieros y estrategia de talento

A medida que los mercados laborales se han enfriado ligeramente, la escasez de talento ha reducido las agendas de los directores financieros: solo el 3% afirma que son uno de los tres principales desafíos externos.

Sin embargo, los líderes de finanzas aún desean comprender el pensamiento de los empleados, ya que el 81% está de acuerdo en que los trabajadores tienen más poder que nunca para dictar las actividades corporativas.

Las preocupaciones de los empleados destacadas por los directores financieros en nuestra encuesta se centran en la remuneración, el equilibrio entre el trabajo y vida personal, además de los beneficios. También se hace énfasis en los derechos humanos; por ejemplo, en torno a las cadenas de suministro éticas y la esclavitud moderna; este es un enfoque particular en EE. UU. Sin embargo, la diversidad es un problema en casi todas partes.

“Los empleados desean trabajar para compañías en las que se sientan conectados con el propósito y la reputación”, asegura Smith. “Las marcas deben reflejar esto para atraer a los mejores talentos, y los directores financieros deben comprender por qué esto es importante”.

Señala la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) como ejemplo. Si solo el 1% de los empleados ha obtenido un beneficio, puede parecer que no debería invertir en ello. Sin embargo, podría ser una buena opción si apoyar el talento diverso aumenta su reputación como empleador.

“Socialmente, estamos evolucionando mucho en SAP y SAP Concur con respecto a las comunidades en las que servimos y operamos. La opinión de las personas sobre las decisiones que toman las compañías ha cambiado. Por lo tanto, esa decisión podría tener un impacto duradero en la cultura de su organización”.

Smith dice que la conversación sobre el equilibrio entre el trabajo y la vida personal también ha evolucionado para hablar sobre problemas como la salud mental y el agotamiento, y cómo las compañías están apoyando estos problemas. Establecer la cultura es importante; aunque el director financiero no siempre es fundamental para estas conversaciones, debe estar de acuerdo con las inversiones necesarias para respaldar esa cultura. Por lo tanto, el director de RR. HH. debe incorporarlos en esa estrategia. El director financiero debe compartir esta visión. Un gran ejemplo es la decisión de costo beneficio en torno a la cantidad de espacio físico de oficina que se debe mantener, dados los movimientos hacia el trabajo remoto desde la pandemia.



Contribuyente:

Megan Smith

Directora de RR. HH. en SAP Norteamérica

Los desafíos y oportunidades de gestionar la incertidumbre



Manejar un riesgo elevado no es fácil. Pero con las habilidades y tecnologías adecuadas, los líderes de finanzas pueden aprovechar nuevas y emocionantes oportunidades.

La nueva función del director financiero como gerente de incertidumbre causa una serie de desafíos y oportunidades. Los directores financieros de hoy en día deben cambiar rápidamente y adoptar nuevas habilidades y capacidades, desde redefinir la relación con RR. HH. hasta impulsar el enfoque de la compañía en la analítica, la inteligencia artificial y la sostenibilidad.

Por su naturaleza, nunca será fácil gestionar los crecientes niveles de riesgo. Pero con la aptitud y las tecnologías adecuadas, los líderes de finanzas pueden superar los desafíos y entrar en un nuevo y emocionante mundo de oportunidades. Aquellos que realicen los movimientos correctos y se posicionen cuidadosamente, como se establece en este informe, cosecharán las ventajas con puestos y carreras mejorados. Obtendrán la plataforma que necesitan para ayudar a guiar a su organización hacia un futuro más sostenible, rentable y estable.

Acerca de SAP Concur

SAP® Concur® es la marca líder mundial en la gestión integral de viajes, gastos y facturas. Impulsadas por una búsqueda incesante por simplificar y automatizar los procesos cotidianos, las soluciones guían a los empleados a través de viajes de negocios, trasladan los cargos autorizados directamente a informes de gastos y automatizan las aprobaciones de facturas. Al integrar datos casi en tiempo real y usar la inteligencia artificial para analizar transacciones, las compañías pueden ver lo que gastan, mejorar el cumplimiento y evitar posibles puntos ciegos en el presupuesto. SAP Concur está imaginando un mundo en el que los viajes y los gastos prácticamente se gestionan a sí mismos, ayudando a las compañías a rendir al máximo cada día.

Obtenga más información en concur.es o en el [blog](#) de SAP Concur