



Del CFO al CVO

El nuevo papel del director
financiero en la empresa 4.0



**Expense Reduction
Analysts**

Contenidos

Resumen ejecutivo.....	3
El impacto de la digitalización en las funciones de la empresa.....	4
¿En qué departamentos de la compañía tendrán lugar los mayores cambios en los próximos cinco años?.....	5
¿En qué medida estará involucrado el CFO en el proceso de planificación estratégica?.....	6
Las nuevas competencias del CFO en la empresa 4.0.....	7
El papel del CFO en los próximos cinco años.....	8
Procesos de planificación estratégica: ¿dónde es necesario invertir para llegar a la empresa 4.0?.....	10
El insight.....	11

Edita

Expense Reduction Analysts
www.expensereduction.com

Directora:

Katie Fanuko

Concepto y diseño:

Daniel Battams-Scott

Resumen ejecutivo

Ya está aquí la próxima evolución empresarial. En una sociedad cada vez más global y digital, los avances tecnológicos seguirán desempeñando un importante papel en el progreso constante de sectores enteros y preparando el terreno para la aparición de otros nuevos. “Empresa 4.0” es el término que hoy se utiliza para definir la combinación de tecnología digital, datos y herramientas analíticas que se encuentra a lo largo de la cadena de diseño y producción.

El impacto de la digitalización de la empresa 4.0 será considerable en todos los sectores, desde la fabricación hasta el comercio minorista, pasando por los servicios, la sanidad, los suministros o el transporte.

El director financiero (CFO, chief financial officer) prestará un apoyo esencial a las decisiones estratégicas y empresariales de la compañía, gracias a unas ideas y horizontes profesionales más amplios que le permitirán, casi de forma natural, llevar a cabo un proceso de crecimiento que potencialmente equipará su función a la del consejero delegado.

En la era 4.0, el CFO tiene la oportunidad de ser cada vez más un director de valor (CVO, Chief Value Officer), centrado en la creación de valor para la empresa.

La próxima ola de tecnología digital aportará profundos cambios a las responsabilidades, el tamaño y la forma del cargo de CFO. En el mundo 4.0, el departamento financiero será más pequeño que hoy, pero con más competencias y un personal más cualificado.

Conforme las compañías se preparan para integrar la digitalización en sus procesos del día a día, las medidas de reducción de gastos pueden desempeñar un papel esencial a la hora de reforzar el flujo de efectivo necesario para hacer inversiones necesarias en nuevas tecnologías.

El desarrollo de nuevas tecnologías es un proceso que requiere inversiones.

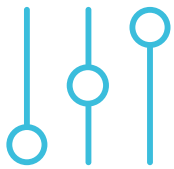
La empresa 4.0, en particular, supone un cambio estructural para las compañías, y necesita financiación. Un tercio de la financiación se genera mediante la gestión inteligente de los gastos de la compañía. Este enfoque puede ser mucho más eficaz que financiar las inversiones mediante préstamos.

En este contexto es crucial el papel del CFO, para evitar que la compañía deje pasar grandes oportunidades de crecimiento y vaya a la zaga de sus competidores por falta de recursos adecuados.

El impacto de la digitalización en las funciones de la empresa

La digitalización y la integración de las nuevas tecnologías afectan a todo tipo de empresas. Todas las funciones de una compañía se verán modificadas por la transformación digital, pero de diferentes maneras.

A partir de una escala de 0 a 100 (donde 0 = nada importante y 100 = muy importante), entre las funciones que se verán más afectadas por la digitalización están las siguientes: sistemas de control (70), adquisiciones (67), procesos de ventas (65) e investigación y desarrollo (65). Las funciones de una compañía que se verán menos afectadas son estructuras organizativas (61) y marketing (60).



70

Sistemas de control



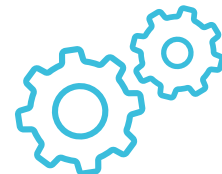
67

Adquisiciones



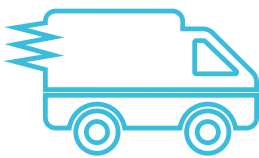
65

Ventas



65

Investigación y desarrollo



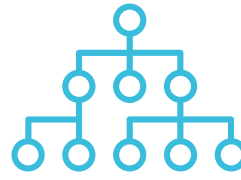
64

Logística



62

Empleados



61

Estructuras organizativas



60

Marketing

La digitalización también afectará directamente a los empleados. De hecho son ellos, con sus competencias profesionales y sus habilidades específicas, los que harán posible la implementación de los procesos digitales.

La digitalización afectará sobre todo a los sistemas organizativos y de control de la gestión de las compañías. Las tecnologías digitales se utilizan principalmente en los procesos organizativos de las compañías, y pueden observarse en sistemas en red como intranets a nivel de la compañía o agendas digitales de empleados a las que se puede acceder mediante Outlook. Este aspecto de la digitalización tiene un valor de 60 puntos, que indica que muchas compañías están bien posicionadas en este ámbito. Además, la mayor parte de las compañías usan sistemas digitales de control de gestión (58), que ofrecen información relevante a los responsables de la toma de decisiones. Por último, poco más de la mitad de las compañías (51) prestan atención al desarrollo de las competencias digitales de sus empleados.

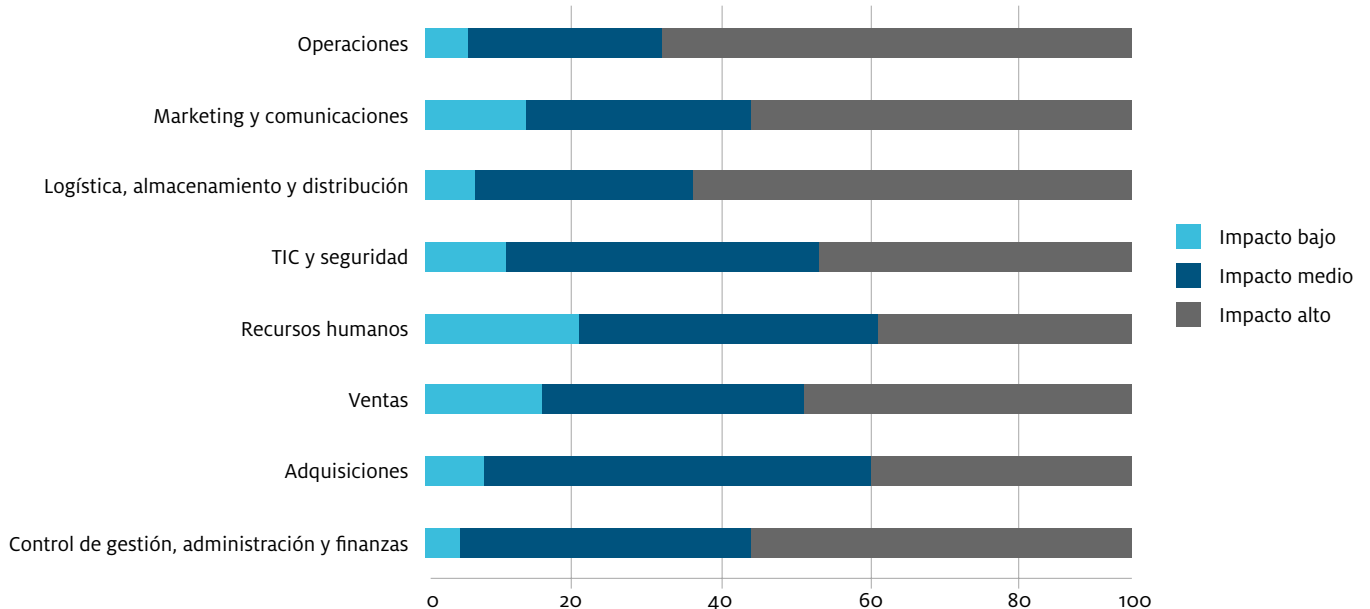


* A partir de una escala de 0 a 100 (donde 0 = nada importante y 100 = muy importante)

¿En qué departamentos de la compañía tendrán lugar los mayores cambios en los próximos cinco años?

Las conclusiones del análisis de los datos revelan que el 88 % de los CFO consideran que habrá importantes cambios en los departamentos de internet, comunicaciones y tecnología (TIC) a causa de la adopción de los procedimientos y métodos de la empresa 4.0.

Impacto de los cambios en los departamentos (en %)



Sin embargo, los CFO son conscientes de que su propio trabajo también se verá muy afectado por los cambios que vendrán, al mismo nivel que las TIC, la seguridad, la logística y los procesos operativos. Hoy existe una mayor conciencia de que el impacto de la transformación digital no está restringido solo a las funciones puramente técnicas, sino que afecta a toda la compañía, incluido el departamento financiero.

También hay una mayor conciencia de cómo puede cambiar el papel del departamento financiero en la empresa 4.0. Es necesario repensar profundamente el modelo general de las actividades y procesos del CFO, especialmente para tareas relativas a las funciones de la compañía antes mencionadas.

En un contexto económico que cambia constantemente —y que, debido a la digitalización, experimenta cambios profundos en la gestión, la gobernanza y la dirección—, el departamento financiero no puede seguir siendo un simple foco de producción y control de datos. Es preciso facilitar a los CFO las herramientas necesarias para adquirir unas metodologías que les permitan apoyar a la administración a la hora de gestionar las prioridades y la planificación estratégica.

Nuestra decisión de concentrar la atención en los CFO deriva de nuestra firme creencia en que la empresa digital, la agilidad de los procesos y los procesos de dispersión del liderazgo están estrechamente relacionados.

Sin embargo, la idea de que tras la transición a la empresa 4.0 hay un único líder capaz de elegir el camino del futuro está obsoleta. El concepto de un líder único y visionario está tan expandido que es necesario repensar realmente los cargos organizativos más importantes en la administración de una compañía, de modo que esta pueda ofrecer un entorno propicio para que florezca la innovación. Este proceso requiere un enfoque cohesionado que incluya la opinión de diversos interesados.

Sin duda, la tarea de la junta directiva de cada compañía será, ahora y en los próximos años, garantizar una mayor implicación de toda la administración de la compañía, incluidos los CFO. Los directores, a su vez, deben ser conscientes de esto y estar listos para gestionar los poderosos y disruptivos avances que afectarán a las empresas e industrias del futuro.

En una organización, todos los interesados deben decidir conjuntamente qué es lo importante, así como establecer las prioridades y decisiones del grupo. Sin embargo, muchos CFO han desarrollado unas destrezas y habilidades que suponen una gran ventaja a la hora de fijar las prioridades de la organización y planificar su estrategia.

¿En qué medida estará involucrado el CFO en el proceso de planificación estratégica?

Los CFOs han identificado en su función la necesidad de “una mayor orientación a la estrategia de la compañía.”

Una estrategia no se crea simplemente trazando un plan.

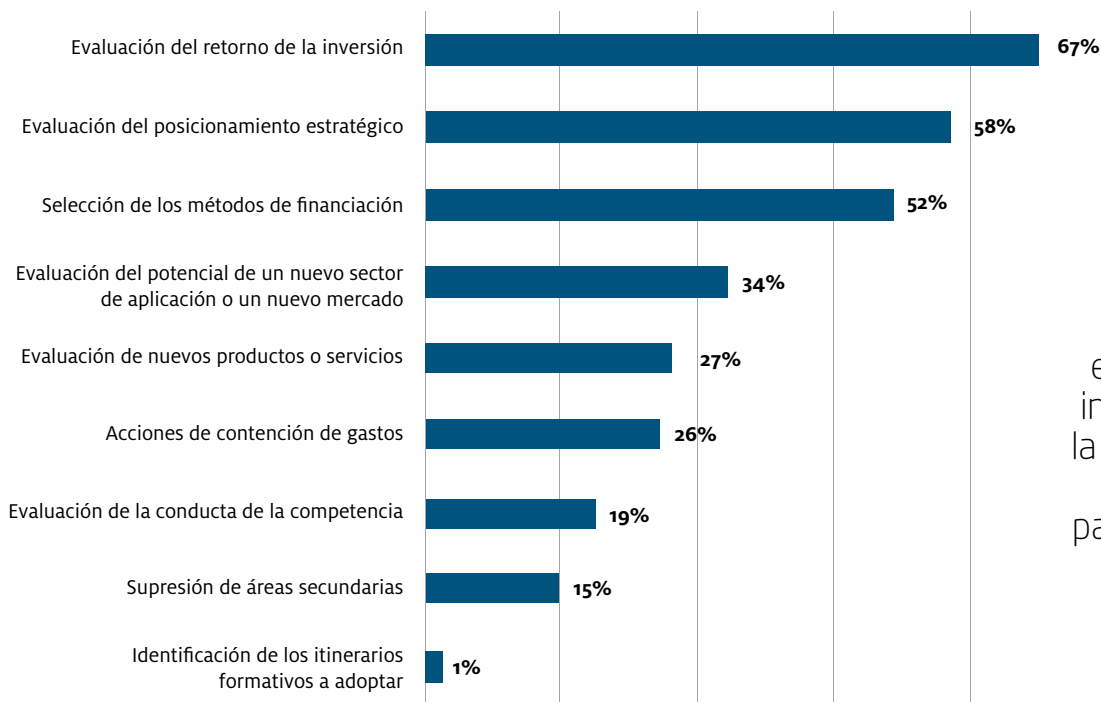
La estrategia son los medios a través de los cuales quienes dirigen la organización deciden cómo lograr los objetivos establecidos. Además la estrategia también es la combinación entre los criterios para la toma de decisiones y la acción, pues implica decidir cómo satisfacer las demandas de clientes y consumidores potenciales y cómo reaccionar o sacar ventaja a la competencia, así como elegir los sectores, mercados y segmentos en los que competir. La implicación de varios agentes en las diversas fases del proceso de planificación estratégica puede suponer enormes ventajas para la compañía.

A la hora de planificar la empresa 4.0, los CFO tienen que ser conscientes de que las ventajas competitivas buscadas deben ser económica y financieramente sostenibles a medio y largo plazo.

Los datos confirman las expectativas en este ámbito, y el CFO de la era 4.0 estará involucrado en:

- procesos de evaluación de inversiones;
- decisiones sobre posicionamiento estratégico, y
- búsqueda de financiación para apoyar las inversiones y el posicionamiento estratégico elegido.

Ámbitos en que se involucrará el CFO (en %)

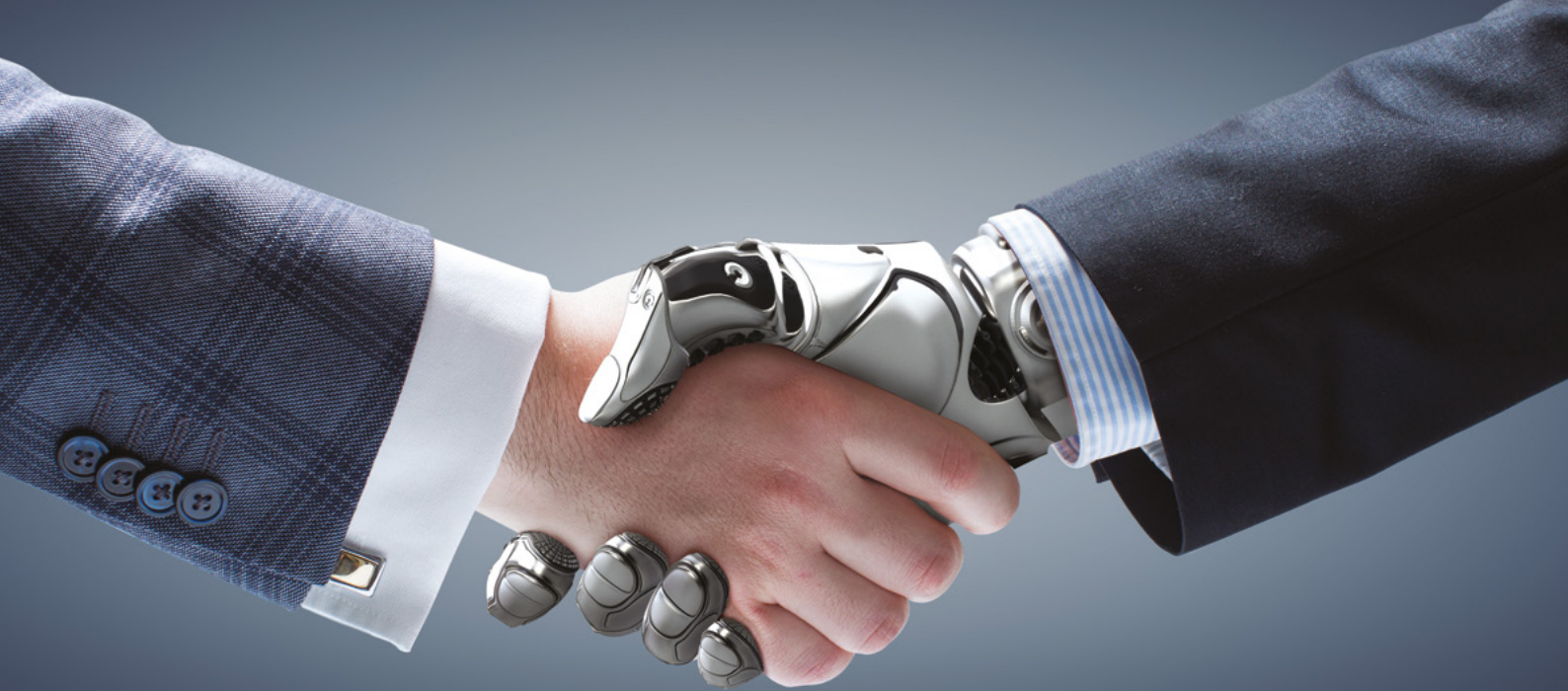


El CFO de la era 4.0 estará involucrado en la búsqueda de financiación para apoyar las inversiones

El papel del CFO irá, por tanto, mucho más allá de las competencias técnicas, y tendrá que influir en las estrategias y procesos de transformación de la compañía. El principal objetivo del CFO debe ser en todo caso prestar apoyo a la empresa para crear valor, de acuerdo con los objetivos estratégicos y ofreciendo a los altos directivos un análisis proactivo, coherente y rápido para obtener un crecimiento rentable.

Las compañías de la empresa 4.0 invertirán grandes sumas de dinero. Será necesario hacer una evaluación precisa adecuada, así como una monitorización.

Para invertir en iniciativas relativas a la empresa 4.0, la compañía debe ser capaz de generar un flujo de efectivo entrante suficiente en el futuro en relación a la salida. Es responsabilidad del CFO decidir los parámetros financieros que hay que cumplir y, sobre todo, las fuentes de financiación que se utilizarán para no poner en peligro el futuro empresarial de la compañía.



“Los CFO cambiarán su rol tradicional como administradores y expertos en finanzas, con habilidades técnicas basadas en la administración, el control de gestión la gestión de efectivo y la planificación financiera”

Las nuevas competencias del CFO en la empresa 4.0

Estamos, por tanto, ante un “nuevo” CFO, que tiene capacidades para gestionar los cambios, un conocimiento profundo de la empresa y grandes habilidades digitales.

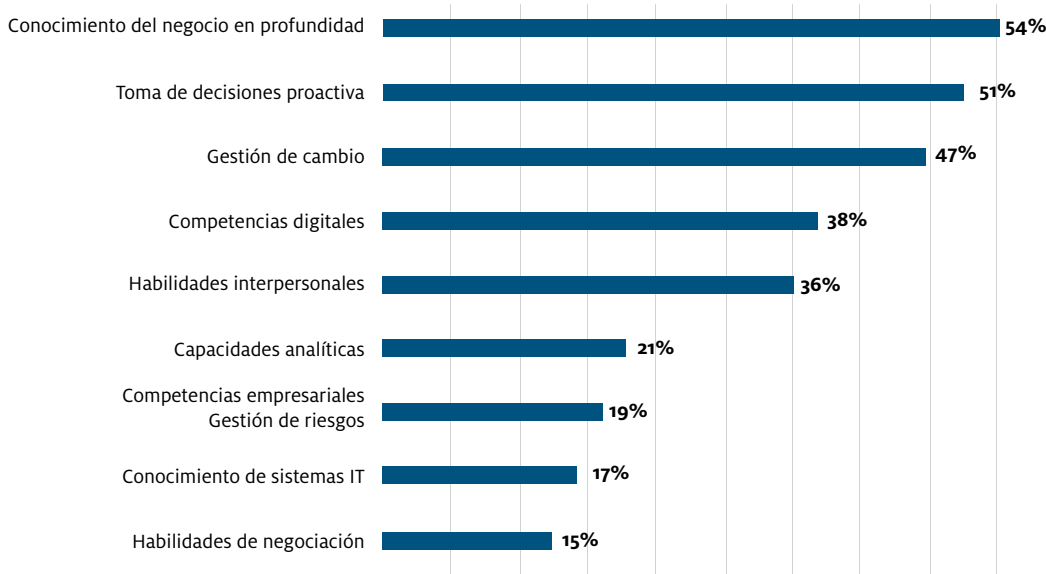
Será necesario que el CFO dirija un departamento financiero más optimizado pero con unos niveles de cualificación más elevados, pues la automatización reducirá drásticamente las actividades rutinarias y dará a los empleados la oportunidad de centrarse en actividades de mayor valor añadido.

De acuerdo con las respuestas dadas por los CFO, hay que

dar especial importancia a las siguientes competencias:

- conocimiento profundo de las empresas en las que opera la organización,
- gestión de los cambios, y
- toma de decisiones proactiva.

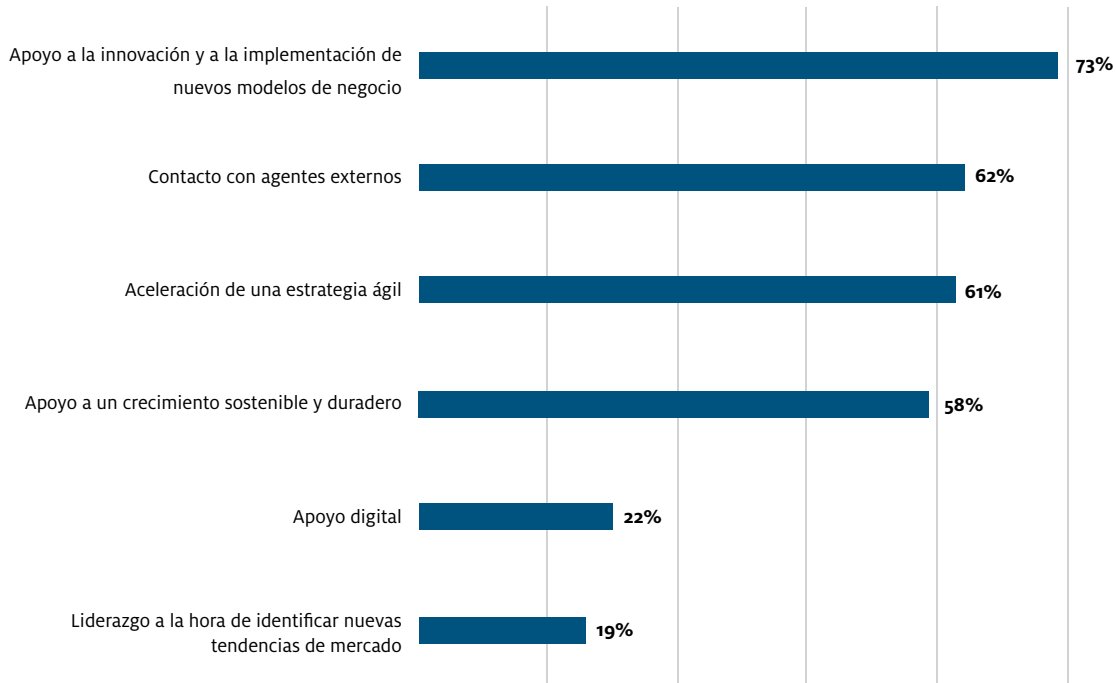
Competencias del CFO en la empresa 4.0 (en %)



El papel del CFO en los próximos cinco años

Durante los próximos cinco años de la empresa 4.0, los CFO deberán apoyar la innovación y la materialización de nuevos modelos de negocio, para ser aceleradores de las nuevas estrategias y fomentar el crecimiento.

Funciones del CFO (en %)



Se transformará el papel tradicional de los CFO, de especialistas en administración y finanzas, con destrezas técnicas basadas en la administración, el control de gestión, la gestión del flujo de efectivos y la planificación financiera.

Deberán ser capaces de:

- gestionar eficazmente el paso a la empresa 4.0 modificando los procesos de su área para que pueda hacer frente a periodos de gran disrupción;
- adoptar un enfoque de futuro para el rendimiento, basado en un conocimiento profundo de la organización y de los modelos de negocio, y
- desarrollar competencias administrativas dirigidas a conocer la estrategia y el negocio, así como unas excelentes habilidades interpersonales.

El CFO prestará por tanto un apoyo esencial a las decisiones estratégicas y empresariales de la compañía, gracias a unas ideas y horizontes profesionales más amplios que le permitirán, casi de forma natural, llevar a cabo un proceso de crecimiento que potencialmente equiparará su función a la del consejero delegado.

En la era 4.0, el CFO tiene la oportunidad de ser cada vez más un director de valor (CVO, Chief Value Officer), centrado en la creación de valor para la empresa.

La próxima ola de tecnología digital supondrá profundos cambios en las responsabilidades, el tamaño y la forma del cargo de CFO. En el mundo 4.0, el departamento financiero será más pequeño que hoy, pero con más competencias y un personal más cualificado.

En los próximos años, los procesos automatizados se harán cargo cada vez más de las actividades rutinarias y las tareas repetitivas. Los CFO cambiarán su rol tradicional como administradores y expertos en finanzas, con habilidades técnicas basadas en la administración, el control de gestión y la gestión de efectivo y la planificación financiera.

La creciente “democratización” de los datos salvará cada vez más la brecha entre los datos disponibles para la dirección y aquellos disponibles para los accionistas.

De ahí surgirán nuevas funciones, especialmente en el ámbito del análisis y la organización de datos. En este contexto desempeñará un papel esencial el CFO, a modo de “guardián de los datos”.

El objetivo del cargo de CFO se desplazará cada vez más hacia la creación de valor para la empresa, mediante la previsión de escenarios potenciales a los que la organización podría hacer frente en el futuro. Además, la velocidad y la eficiencia a la hora de calcular datos históricos seguirán creciendo.

Los procesos de control estarán más automatizados, y el CFO proporcionará información relevante (incluidos datos no financieros) a un grupo mayor de interesados, cada vez más en tiempo real. En particular, el CFO tendrá que definir nuevos criterios para calcular el valor de la organización a largo plazo.



“En la era 4.0, el CFO tiene la oportunidad de ser cada vez más un director de valor (**CVO, Chief Value Officer**), centrado en la creación de valor para la empresa.”

Procesos de planificación estratégica: ¿dónde es necesario invertir para llegar a la empresa 4.0?

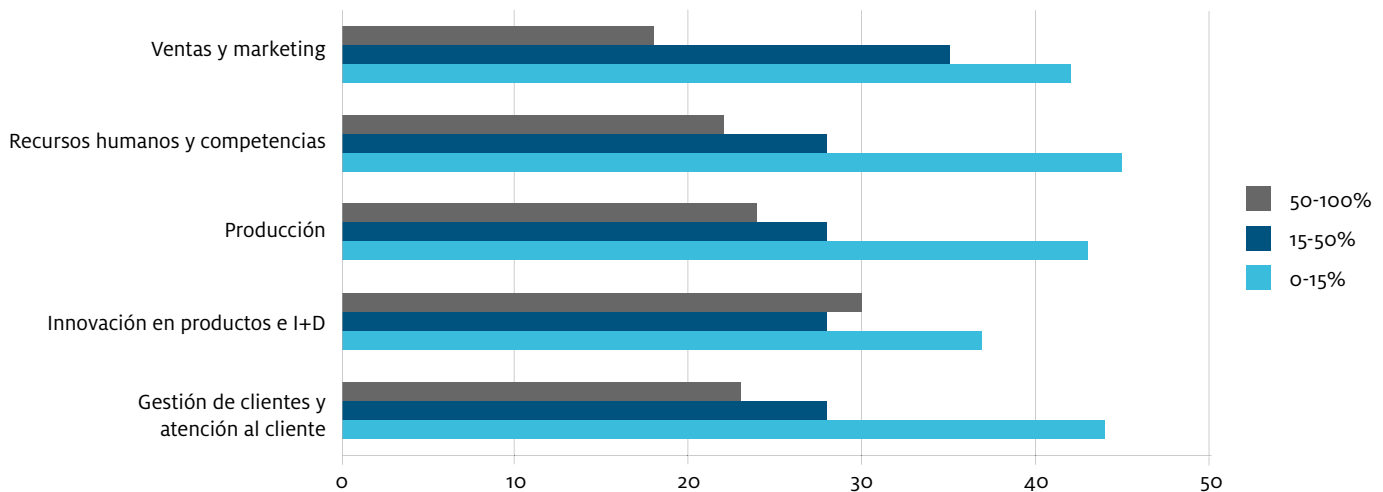
Cada vez está más claro que la digitalización va a acelerar la evolución del CFO hasta convertirse en un socio del negocio y en el artífice de la creación de valor.

El CFO deberá apoyar más eficazmente la innovación en productos o servicios y en los procesos de gestión, convirtiéndose así en un facilitador y en un acelerador de nuevas estrategias de crecimiento y nuevos modelos de negocio.

Los datos muestran que los CFO creen que las principales prioridades y, por tanto, las mayores inversiones, decididas a lo largo de la planificación estratégica para la materialización de la empresa 4.0, tienen que ver principalmente con:

- el desarrollo de productos y servicios (I+D);
- la producción y distribución de productos y servicios, y
- la gestión de recursos humanos para la administración, la gestión y la actualización de las competencias profesionales.

Inversión necesaria en departamentos (en %)



Las compañías que deseen lograr el objetivo de la empresa 4.0 invertirán grandes presupuestos en el desarrollo de productos y servicios. Su lanzamiento permite que las compañías aumenten significativamente sus ingresos. Por otro lado, cuando las compañías deciden reducir la tasa de innovación, la ausencia de nuevos productos y servicios provoca la pérdida de los clientes actuales y la incapacidad de adquirir otros nuevos.

Además, la necesidad de ser los primeros en lanzar al mercado nuevos productos y servicios requiere unos procesos de producción y distribución muy eficientes, integrados e inteligentes.

Por tanto, será necesario que el personal de la compañía desarrolle también nuevas competencias. En consecuencia, no bastará con contratar a personas que ya tengan estas competencias; también será necesario crear itinerarios formativos personalizados para las que ya estén trabajando para la firma. La complejidad de los ciclos de producción y distribución de los servicios y las capacidades de comunicación de los dispositivos inteligentes, refuerzan el papel de las funciones que, de un modo u otro, proporcionan inteligencia al capital tecnológico o la integran en él. Los procesos de planificación estratégica identifican unas pocas prioridades clave que requieren que los CFO no solo controlen lo que sucede, sino que se preparen anticipadamente a lo que sucederá en el futuro.

De esta manera, los CFO deben ser cada vez más conscientes de la importancia del papel que desempeñan.

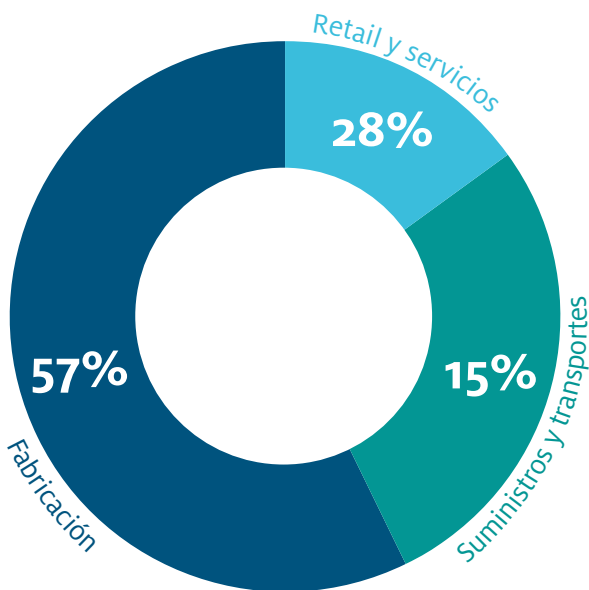
“Los CFO deben ser cada vez más conscientes de la importancia del papel que desempeñan.”

La visión

Los datos que hay tras este artículo, producidos por Expense Reduction Analysts, surgen de la consciencia sobre la importancia de la “transformación 4.0” que está teniendo lugar actualmente en las empresas, y pretenden ofrecer una orientación sobre el apoyo que los CFO pueden (y deben) prestar a las empresas hoy y, sobre todo, en el futuro inmediato. De hecho estamos convencidos de que pronto se ampliarán los horizontes profesionales de todos los cargos corporativos que tienen la tarea de aplicar estos nuevos modelos y explotarlos para beneficio de la empresa. El CFO desempeñará un papel esencial en este proceso.

Los datos se han recogido entre los CFO de varias compañías internacionales e incluyen tanto firmas de servicios y suministros como de transporte, así como empresas de fabricación.

Sectores encuestados (en %)



“El objetivo del cargo de CFO se desplazará cada vez más hacia la creación de valor para la empresa, mediante la previsión de escenarios potenciales a los que la organización podría hacer frente en el futuro. Además, la velocidad y la eficiencia a la hora de calcular datos históricos seguirán creciendo.”

Sobre Expense Reduction

Expense Reduction Analysts es, desde 1992, una consultora especializada en gestión de gastos y proveedores, que se dedica principalmente a mejorar el rendimiento de las empresas de diferentes tamaños en los sectores público y privado. Expense Reduction Analysts opera en más de 25 países con más de 650 consultores, y posee gran experiencia industrial en una gran variedad de categorías de gasto, como logística, gestión de instalaciones, suministros operacionales y médicos, servicios corporativos y personales y servicios de banca y finanzas, así como telecomunicaciones y tecnología de la información.

Expense Reduction Analysts tiene como clientes a miles de compañías medianas y firmas muy conocidas. Para saber más, visite www.expensereduction.com



**Expense Reduction
Analysts**

©Expense Reduction Analysts Ltd.