

Gartner para responsables de finanzas

# Una nueva función para los directores financieros en la captura de valor

Comprométete a financiar la diferenciación competitiva

Solo el 31 % de las grandes organizaciones obtienen rentabilidades por encima de su coste de capital, y la manera en que los directores financieros invierten recursos y gestionan la rentabilidad puede ser la responsable de esto.

Durante los últimos 15 años, Gartner ha estudiado cómo las organizaciones crean valor al aumentar los ingresos brutos, aumentar la rentabilidad y reinvertir de forma eficiente. Nuestra investigación revela que esta falta de generación de valor a largo plazo es un problema permanente y urgente.

Los directores financieros son habilitadores estratégicos, administradores de los recursos que financian ciertas iniciativas y le quitan el financiamiento a otras. Por lo general, toman esas decisiones basándose en casos empresariales que pueden medir cómodamente. La mayoría de los directores financieros con los que hablamos intenta ayudar a sus organizaciones a adaptarse más a su competencia (y a otros factores externos), pero el entorno actual presenta demasiados cambios como para adaptarse de forma eficaz. Como resultado, persiguen oportunidades fugaces y no ofrecen valor de forma sistemática con el tiempo.

En lugar de centrar sus esfuerzos en ser adaptables, según muestra nuestra investigación, los directores financieros deben centrarse en la diferenciación competitiva, lo que aumenta la resiliencia en entornos de alto cambio al crear barreras competitivas y permitir un filtrado estratégico de eventos inesperados. Puede parecer contradictorio sugerir que ser más adaptable en el entorno actual no se traducirá en valor. Sin embargo, a medida que las organizaciones restablecen la estrategia empresarial después de la COVID-19, nuestro estudio demuestra que los directores financieros necesitan impulsar la inversión en la diferenciación competitiva para crear valor a largo plazo.

De hecho, la diferenciación aumenta las probabilidades de que las organizaciones obtengan valor de las inversiones en más del 42 %, lo que se traduce en un exceso de rentabilidad de seis puntos en un periodo de tres años. Los directores financieros tienen una gran oportunidad de volver a centrar sus organizaciones en las fuentes de valor, aprovechando su influencia sobre toda la estructura de costos para promover la materialización de valor a largo plazo.



**Jason Boldt**

Director sénior de investigación

**Casi 100**

ejecutivos financieros encuestados

**Más de 120**

directores financieros entrevistados

**Más de 1.000**

resultados financieros de empresas públicas analizados

# La creación de valor a largo plazo es una lucha



## Muchas empresas aumentan sus ingresos, pero destruyen el valor a largo plazo

### El rendimiento del crecimiento, la rentabilidad y la eficiencia de la inversión

Cambio de 2010-2018 indexado a 100, S&P Global 1200



n = 1 142 empresas globales

Fuente: S&P Capital IQ, Gartner

Nota: La eficiencia de reinversión son las ventas divididas por el capital invertido; los márgenes de beneficio son los beneficios antes de los intereses y los impuestos divididos por los ingresos; el crecimiento es el crecimiento de los ingresos.

Durante la última década, el crecimiento de los ingresos brutos se ha dado a expensas del valor a largo plazo, lo cual refleja los márgenes de beneficio y la eficiencia de reinversión, además de los ingresos. Para 2018, **tan solo el 31 % de las empresas más grandes del mundo obtuvo una rentabilidad superior a su coste de capital**, frente al 38 % en 2010.

Detrás de este reto está la falta de consenso en toda la organización sobre cómo lograr valor a largo plazo. Los directores financieros están en una posición única para guiar a los equipos de gestión en la priorización y el despliegue de inversiones.

Si bien deben reaccionar a las prioridades y los objetivos de otros responsables comerciales y funcionales, tienen la oportunidad de impulsar el valor a largo plazo a través de la forma en la que asignan costos y recursos.

La pregunta es ¿se centran en lo que deben?

# Los directores financieros se centran demasiado en lo que está pasando afuera



En entornos disruptivos y de alto cambio, los directores financieros (como todos los responsables comerciales) son instados por todo el mundo, desde los medios de comunicación hasta los pares internos, a ser más ágiles y adaptables. Eso a menudo significa intentar igualar a los competidores.

Los responsables de empresa se convencen mutuamente, por ejemplo, de que lanzar nuevos productos y servicios o pasar a nuevas geografías asegurará el crecimiento de los ingresos brutos. Los directores financieros se alinean y utilizan ese caso empresarial para priorizar e implementar inversiones y financiamiento.

Pero si solo haces lo que hacen tus competidores, no obtendrá más beneficios. Aun así, las **empresas, gracias a sus directores financieros, caen en esta trampa una y otra vez.**

## La gestión de factores externos no crea valor

### Impacto de la estructura de costes en la realización del valor a largo plazo

Impacto relativo de pasar del 10% al 90%

El impacto relativo de pasar del 10% al 90%, es decir, pasar de un rendimiento mediocre a uno superior, en la estructuración de costes en torno a factores externos tiene un impacto nulo en la realización del valor.

0%

n = 55 directores financieros

Fuente: Encuesta sobre la estructura de costes del director financiero de Gartner

Nota: La realización de valor a largo plazo es una medida de la capacidad de una organización para obtener valor durante un periodo de tres años: expandir los márgenes tanto como sea posible, traducir por completo las apuestas de crecimiento en rentabilidad, asumir el riesgo suficiente, crear capacidad para buscar oportunidades de crecimiento y buscar el crecimiento sin crear una complejidad excesiva.

En un mundo en el que la agilidad se ha convertido en un sello distintivo de una buena gestión, es sorprendente descubrir que ser adaptable no es necesariamente productivo porque eso hace que la organización se centre en lo que hacen los demás.

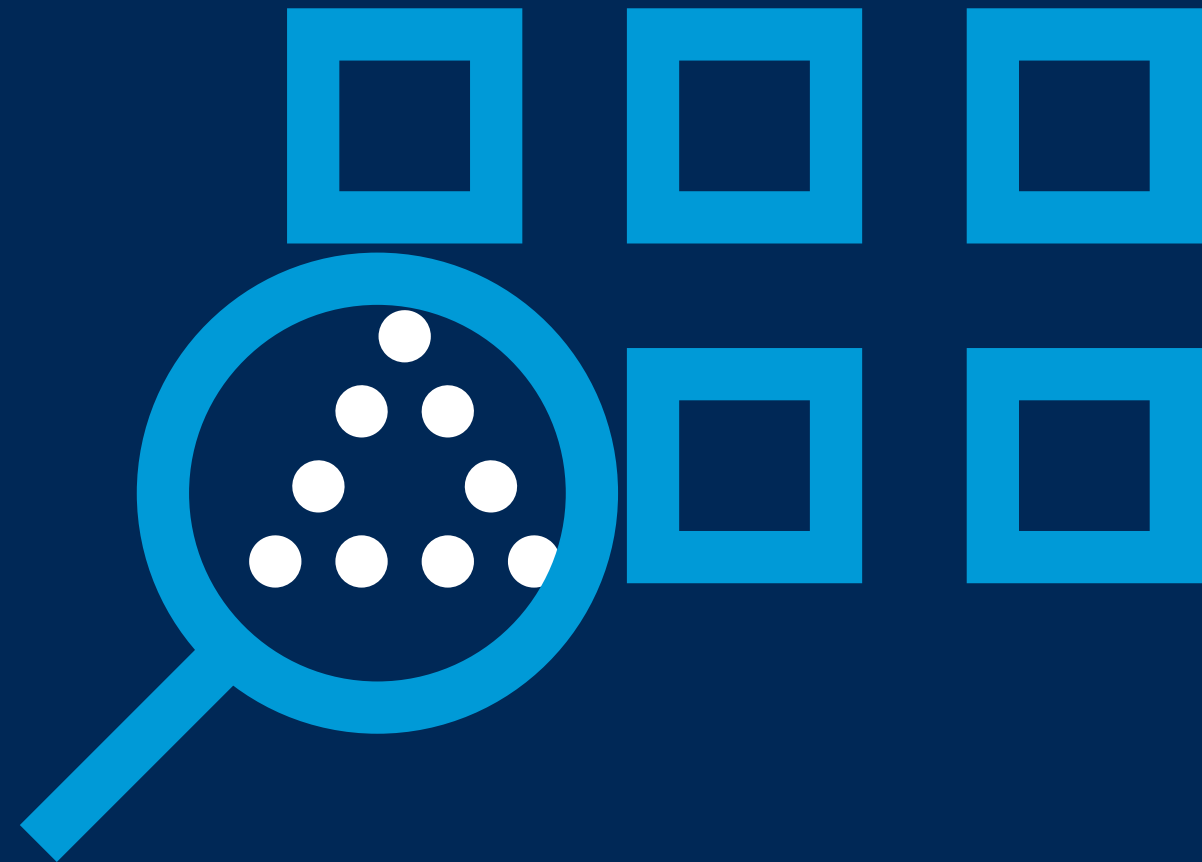
Nuestro estudio muestra que, por muy bueno que se sea a la hora de invertir o gestionar la rentabilidad basada en factores externos, no se creará más valor.

**Centrarse en mejorar tu enfoque externo actual no tiene ningún impacto en tu capacidad para obtener valor a largo plazo.**

La toma de decisiones podría ser más ágil con una mentalidad adaptable, pero también es más probable que conduzca al comportamiento gregario y al «síndrome del lavadero». Caso concreto: expansión no rentable en sectores, líneas de negocio o huellas adicionales en la búsqueda del crecimiento, a veces a cualquier precio.

En estos casos, el enfoque adaptable crea la sensación de que la organización actúa con audacia y sigue el ritmo de los competidores, **pero no está creando valor y hasta puede estar destruyéndolo.**

# Es hora de centrarse en lo que diferencia a la organización



## En su lugar, céntrate en la singularidad de la organización



Por el contrario, un enfoque diferenciador se centra en la creación, la adquisición, el desarrollo y la financiación de activos y capacidades únicas.

Los directores financieros pueden ayudar a impulsar el valor invirtiendo y protegiendo los costes relacionados con los puntos de diferenciación para la organización:

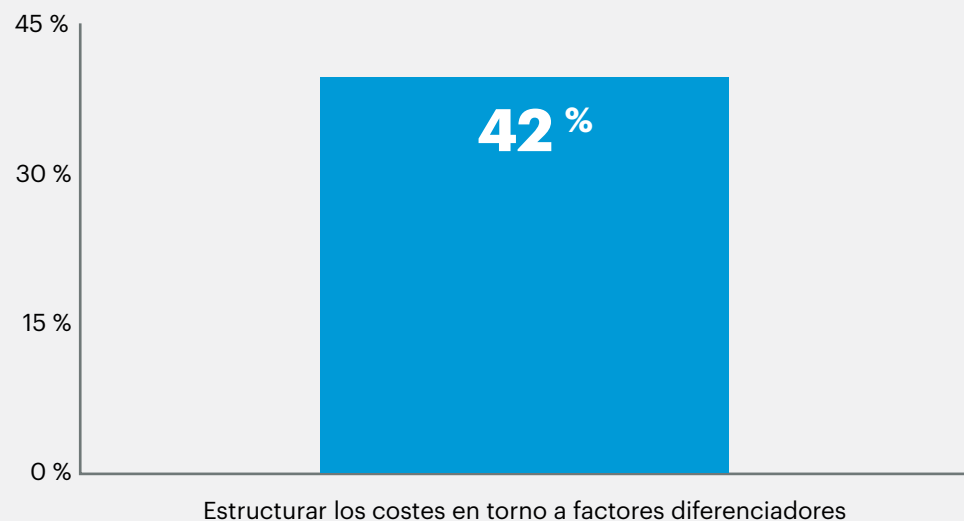
- **Activos.** Pueden o no aparecer en un balance general, pero son la base a partir de la cual los responsables de empresa lanzan y capturan oportunidades de crecimiento (por ejemplo, patentes o recursos de fabricación fijos que permiten el escalamiento y la mejora continua).
- **Alineación.** Los gerentes de nivel medio y superior tienen una visión compartida sobre qué costes deben protegerse para capturar oportunidades y obtener valor.
- **Capacidades.** Cosas que los competidores tendrían dificultades para crear o no podrían crear si lo intentaran. Estas permiten que una empresa desarrolle propuestas de valor duraderas para clientes y empleados (por ejemplo, propiedad intelectual única y conocimiento más allá de lo necesario para solo ampliar un producto o servicio existente).



## Es más probable que el enfoque de la diferenciación impulse el valor

### Impacto de la estructura de costes en la realización del valor a largo plazo<sup>1</sup>

Impacto relativo de pasar del percentil 10 al percentil 90



n = 55 directores financieros

Fuente: Encuesta sobre la estructura de costes del director financiero de Gartner

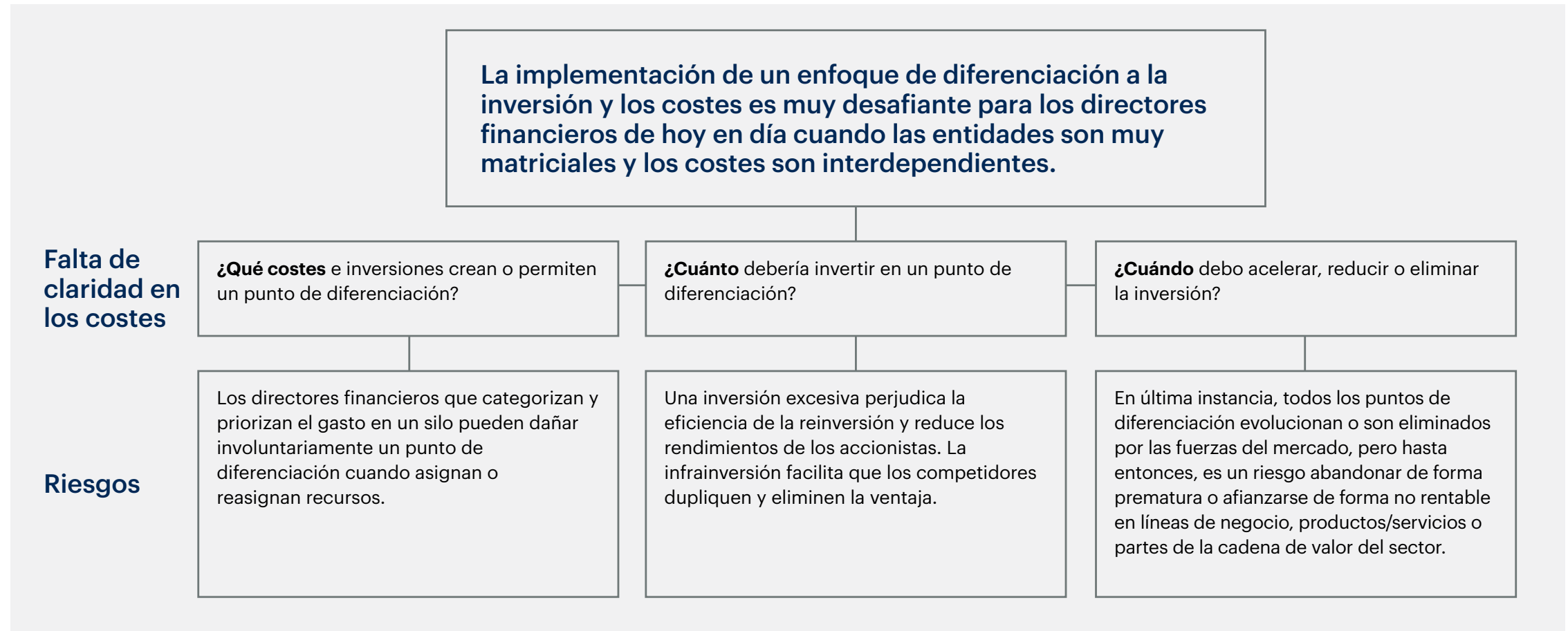
<sup>1</sup> La realización de valor a largo plazo es una medida de la capacidad de una organización para obtener valor durante un periodo de tres años: expandir los márgenes tanto como sea posible, traducir por completo las apuestas de crecimiento en rentabilidad, asumir el riesgo suficiente, crear capacidad para buscar oportunidades de crecimiento y buscar el crecimiento sin crear una complejidad excesiva.

El paso del cuartil inferior mediocre de rendimiento al cuartil superior de rendimiento en el enfoque de diferenciación da como resultado un aumento del **42 % en la realización de valor a largo plazo**.

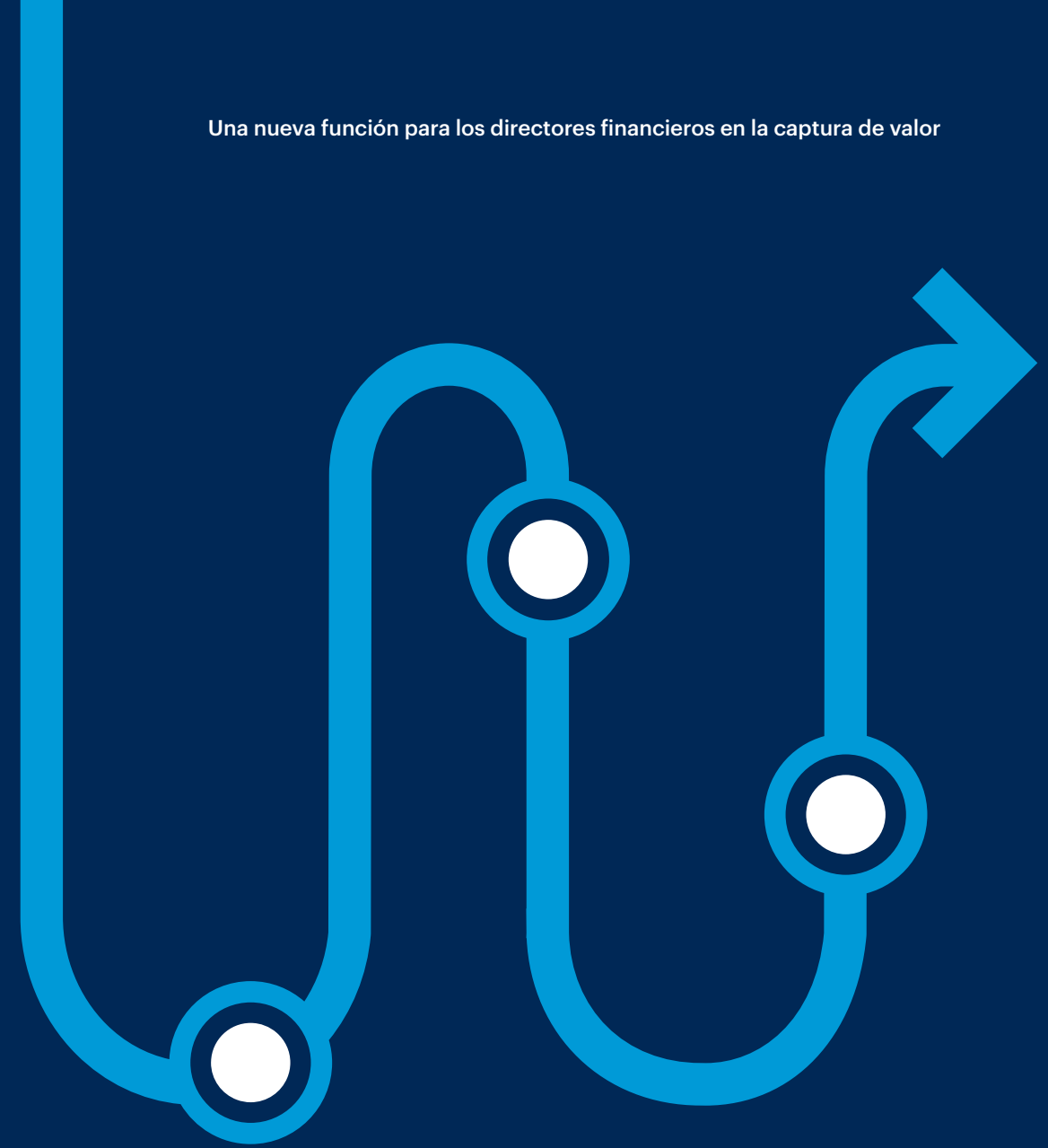
Este enfoque permite a los directores financieros impulsar un crecimiento rentable a largo plazo con rendimientos superiores al coste del capital: Más de **seis puntos porcentuales de exceso de rendimiento** en comparación con los competidores.

La diferenciación proporciona una base para soportar eventos inesperados, mientras que la «detección y respuesta» constante hace que una organización sea más frágil.

## Retos para los directores financieros que crean una visión sobre la diferenciación



# Medidas que los directores financieros pueden tomar ahora



# Reimagina la función del director financiero como intermediario de recursos

El enfoque diferenciador de la inversión y la gestión de la rentabilidad requiere un tipo diferente de liderazgo del director financiero, maximizando el papel como administrador de la asignación de recursos al permitir a los responsables de empresa obtener valor a largo plazo.

Si son eficaces, los directores financieros crean organizaciones resilientes mediante la inversión y gestión de la rentabilidad de forma desproporcionada para crear y proteger puntos de diferenciación, y disuadir la búsqueda del crecimiento de los ingresos brutos por sí solos. Los directores financieros deben desarrollar medidas de seguridad que guíen a los directores de empresa para invertir y proteger las fuentes de diferenciación.

## Los directores financieros pueden seguir dos pasos ahora:

### 1. Desenmarañar las interdependencias complejas entre costes.

- Aprovechar la experiencia empresarial para calificar los costes por complejidad y materialidad. (Los costes altamente interdependientes que crean un punto de diferenciación son los más cruciales).
- Identificar cómo los costes afectan los puntos de diferenciación o el valor funcional, respaldar las necesidades del cliente y de las partes interesadas, y tener un impacto en el margen y la estrategia financiera.
- Asegurarse de que las categorías de costes estratégicos directamente vinculadas a puntos de diferenciación tengan un propietario de negocio que proteja y abogue por esos recursos.

### 2. Revelar los límites de gasto productivo, en lugar de absolutos en inversiones y costes.

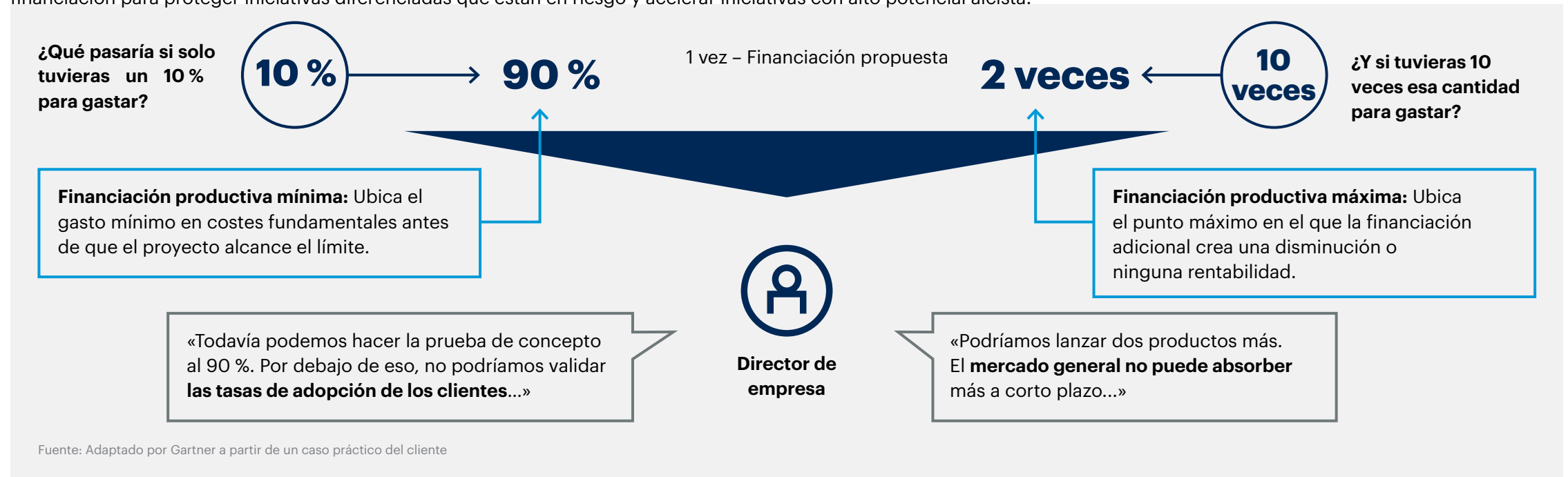
- El límite inferior representa el gasto mínimo en costes fundamentales antes de que el proyecto alcance el límite (p. ej., en qué momento los indicadores observables ni siquiera pueden validar la prueba de concepto).
- El límite superior es el gasto máximo productivo que puedes invertir en una iniciativa determinada antes de que empiece a ver una disminución o ninguna rentabilidad (p. ej., el punto en el que podrías lanzar nuevos productos, pero el mercado no los pudiera absorber).

# Descubre limitaciones operativas en los proyectos de diferenciación

## Ilustrativo

Establecer el ritmo y la cantidad de inversión en un punto de diferenciación debería ser un ejercicio de prueba y aprendizaje basado en restricciones operativas y comentarios del mercado, no en suposiciones.

Pregunta a los directores de empresa qué harían con el 10 % o 10 veces más los fondos del proyecto propuesto. El ejercicio ayuda al departamento de finanzas a identificar el mínimo y el máximo que la empresa podría gastar productivamente en la iniciativa para que puedan reasignar la financiación para proteger iniciativas diferenciadas que están en riesgo y acelerar iniciativas con alto potencial alcista.



# Qué necesitan hacer más y qué necesitan hacer menos los directores financieros

## Lo que deben hacer más

### Promover la colaboración en toda la empresa

- Fomentar una revisión operativa con la alta dirección para debatir y acordar de manera explícita los puntos de diferenciación de la empresa y qué inversiones impulsan esa diferenciación.
- Asegurarse de que cada punto de diferenciación competitiva tenga un «propietario» de negocio que cree el caso empresarial para las inversiones necesarias a fin de transformar o innovar los procesos según sea necesario.
- Facilitar el intercambio de mejores prácticas entre los propietarios de categorías de costes.
- Fomentar la adopción de estrategias de costes óptimas desarrolladas por líderes empresariales
- Garantizar que la optimización de costes se proporcione con la experiencia adecuada.

### Desarrollar procesos financieros para reforzar los puntos de diferenciación.

- Eliminar las suposiciones históricas desalineadas con las prioridades estratégicas actuales.
- Segregar los costes en los presupuestos que impulsan los puntos de diferenciación.

**Prepararse para crear mecanismos de gobernanza más adaptables** para saber cuándo acelerar, reducir o eliminar la inversión.

## Lo que deben seguir haciendo


### Modelar las contrapartidas entre el ahorro y la inversión

- Garantizar que las iniciativas de reducción de costes generen un impacto positivo en los márgenes.
- Evaluar hasta qué punto las necesidades de inversión estratégica consumen el ahorro de costes.
- Comunicar a los inversores el ahorro de costes acumulado y las necesidades de inversión.
- Formar y alentar a los directores de empresa sobre cómo eliminar los costes no productivos.
- Proporcionar suficientes recursos para transformar los procesos organizativos.

## Lo que deben hacer menos

### Generar estrategias o ideas de ahorro de costes para la empresa

- Evitar dictar cómo la empresa debería cambiar su estructura de costes.
- Evitar la propiedad financiera directa de cualquier coste fuera del presupuesto financiero o de los elementos de gastos de toda la empresa (p. ej., viajes y entretenimiento).
- Centrarse en los objetivos generales de ahorro de costes y en la contribución positiva de cada negocio.



**Profundiza  
tus  
conocimientos.  
Mantente  
a la vanguardia.**

**Síguenos en LinkedIn | Gartner for Finance**

© 2020 Gartner, Inc. y/o sus filiales. Todos los derechos reservados. CM\_GBS\_957708

**Gartner®**