

Gartner®

El futuro de las finanzas:  
**10 tendencias  
a tener en  
cuenta ahora**

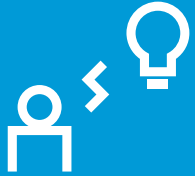
# El futuro de las finanzas: **10 tendencias** a tener en cuenta ahora

«Los directores financieros que actúen rápidamente con estas tendencias no solo centrarán la planificación estratégica financiera para el 2020 (y más allá), sino que también desarrollarán las habilidades y características necesarias para el futuro de la financiación».



**Craig Wilton**  
Director sénior de consultoría de Gartner

**01**



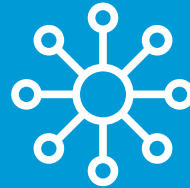
**El entorno digital está creando una desconexión de habilidades**

**02**



**Demanda de datos listos para la toma de decisiones**

**03**



**(Re)centralización de análisis financieros**

**04**



**La generación de informes se hace a demanda**

**05**



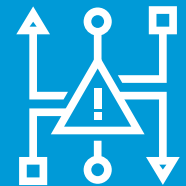
**Una cuarta era emergente para la ERP**

**06**



**La revolución de la IA ha comenzado**

**07**



**La automatización de procesos robotizados (RPA, por sus siglas en inglés) pone en riesgo los controles internos**

**08**



**Desatar el crecimiento mediante la colaboración con los proveedores**

**09**



**Uso creciente de servicios compartidos**

**10**



**El alcance de los costes daña el crecimiento eficiente**

01

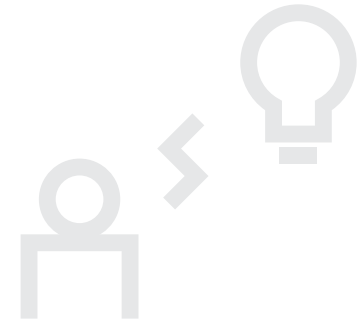
# El entorno digital está creando una desconexión de habilidades

El 66 % de los líderes financieros cree que la brecha de competencia digital de la función se está ampliando en relación con el ritmo de la tecnología en evolución.

Fuente: Encuesta sobre la brecha de talento digital de Gartner de 2019



# El entorno digital está creando una desconexión de habilidades



## ¿Qué está sucediendo?

Las estrategias de gestión del talento están evolucionando para satisfacer los requisitos de competencia emergentes de la transformación digital.

## Paso de acción del director financiero

Revisa los modelos de competencia para informar de cómo reclutas, desarrollas y conservas a los empleados.

## El futuro de las finanzas

Las nuevas competencias y los comportamientos asociados ayudarán al departamento de finanzas a impulsar mejores decisiones empresariales.

Ejemplo: La «traducción digital» es la capacidad de comprender cómo las tecnologías digitales interactúan con el ecosistema corporativo. Esto permitirá a las finanzas explicar los modelos financieros y las perspectivas generadas por la tecnología digital (p. ej., algoritmos) en términos favorables para el negocio.

«La falta de claridad sobre qué competencias digitales son importantes lleva a muchos líderes financieros a priorizar las habilidades equivocadas o esperar demasiado tiempo para actuar. Cualquiera de estos enfoques amplía la brecha entre las necesidades empresariales y la capacidad del departamento de finanzas para cumplirlas».



**Markus Hofbauer**  
Director de investigación  
de Gartner



Es fundamental mapear las lagunas de competencia y medir su importancia.

[Aprende cuatro claves para adaptar tu estilo de liderazgo a las cambiantes necesidades del personal financiero](#)

[Descarga la guía](#)

02

# Demanda de datos listos para la toma de decisiones

El 73 % de las funciones financieras han respondido al auge de los datos promoviendo un mayor uso de los datos de rendimiento corporativos aprobados de una fuente centralizada y gobernada por el sector financiero.

Fuente: Encuesta del modelo de gestión de datos de Gartner de 2019



# Demanda de datos listos para la toma de decisiones



## ¿Qué está sucediendo?

A medida que las organizaciones crecen cada vez más a nivel global y la velocidad del negocio se recupera, los datos se obtienen y se capturan de forma distribuida.

## Paso de acción del director financiero

Distribuir la gobernanza a los propietarios de datos cuando sea apropiado para capturar «versiones suficientes» de la verdad, en lugar de utilizar un único modelo centralizado de gobernanza de datos.

---

«Los líderes financieros tienden a subestimar la importancia de una única fuente de gobernanza sobre los datos de rendimiento de la empresa. El departamento de finanzas debería aportar una lente que impulse el valor a la gestión de datos».



**Randeep Rathindran**  
Vicepresidente, gerente de equipo de Gartner

## El futuro de las finanzas



### Una versión suficiente del enfoque de la verdad:

- Ofrece una contribución superior en más de un 40 % a la preparación para la toma de decisiones de los datos de rendimiento en relación con una única fuente de la verdad
- Mejora la calidad de la toma de decisiones y los resultados comerciales en más del doble.

[Conoce el nuevo enfoque para crear informes de gestión listos para la toma de decisiones](#)  
[Descarga el ebook](#)

03

# (Re)centralización de análisis financieros

El 67 % de los empleados a tiempo completo de FP&A trabaja en el centro corporativo, el 27 % en unidades de negocio y el 6 % en centros de excelencia o centros de servicios compartidos.

Fuente: Encuesta del modelo de gestión de datos de Gartner de 2019



# (Re)centralización de análisis financieros



## ¿Qué está sucediendo?

Mientras el departamento de finanzas busca reducir costes a la vez que mejora la información analítica, muchas organizaciones están reubicando los análisis financieros en modelos escalables y centralizados.

## Paso de acción del director financiero

Determina qué tipos de análisis deben pertenecer al centro o a la línea.

Desarrolla un modelo de asociación escalable para mantener un servicio al cliente de alta calidad.

---

«Los modelos de prestación de servicios descentralizados a menudo generan ineficiencias debido a la naturaleza generalista de las funciones financieras integradas. Los equipos inteligentes centralizan sus actividades de atención al público para ofrecer resultados de mayor calidad de formas más escalables».



**Peter Nagy**  
Director de consultoría de Gartner

## El futuro de las finanzas

El paradigma de atención al público está cambiando hacia modelos de entrega compartidos.

Proporcionar asistencia para la toma de decisiones por tipo de decisión operativa (precios, inventario, análisis de renovaciones, etc.) es 2,5 veces más eficaz que los modelos generalistas de negocio para impulsar decisiones operativas financieramente sólidas.



Una opción de diseño organizativo es el modelo de «centro y periferia». El análisis de datos estratégicos se encuentra en el centro de excelencia (COE, por sus siglas en inglés). Los «intérpretes» empresariales de finanzas están ubicados en el negocio y el COE.

[\(Re\)define la asistencia de análisis financieros que proporciona el equipo de FP&A](#)  
[Descarga la guía](#)



04

# La generación de informes se realiza a demanda

El 41 % de los responsables de la toma de decisiones desean que los informes de gestión les proporcionen información más relevante para su parte del negocio.

Fuente: Encuesta de panel a responsables de la toma de decisiones sobre prácticas de gestión de datos de Gartner de 2019



# La generación de informes se hace a demanda



## ¿Qué está sucediendo?

Las partes interesadas tienen acceso en tiempo real a datos de autoservicio, complementados con análisis avanzados.

## Paso de acción del director financiero

Es mejor aprovechar las tecnologías y mejorar las capacidades de modelado de datos para proporcionar información relevante a través de informes de estado futuro.

---

«Varios proveedores de análisis e inteligencia empresarial ofrecen interfaces de lenguaje natural para los usuarios. Con el Machine Learning integrado y los gráficos de conocimientos semánticos, pronto solo tendremos que hablar con el micrófono para obtener la información que necesitamos».



**Grant Nelson**

Director analista sénior de investigación de Gartner

## El futuro de las finanzas

Los informes integrados a demanda harán lo siguiente:

- Proporcionar acceso en tiempo real a los datos a través de canales de autoservicio
- Utilizar herramientas y técnicas de visualización avanzadas
- Integrar análisis avanzados en los informes
- Adoptar funcionalidades de inteligencia artificial (IA) y Machine Learning (ML) para un mejor apoyo



### Beneficios:

- Reduce el tiempo de espera y aumenta la puntualidad del informe.
- La interfaz de lenguaje natural proporciona acceso para usuarios no técnicos.
- El diálogo continuo permite una exploración adicional por parte del negocio.
- Las perspectivas y los relatos generados por máquina resaltan datos importantes.

[Conoce cuatro claves para actualizar las capacidades de análisis financieros](#)

[Más información](#)

05

# Una cuarta era emergente para la ERP

Ha llegado la nueva era de ERP: las capacidades empresariales. Para el año 2023, el 65 % de las organizaciones utilizarán aplicaciones que abarcan uno o más de los distintivos que posibilitan los negocios de la nueva era de ERP.

Fuente: Gartner



# Una cuarta era emergente para la ERP



## ¿Qué está sucediendo?

Los proveedores de planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés) están ofreciendo más aplicaciones financieras básicas en la nube donde los sistemas de inteligencia como la automatización, la IA y el ML no son un complemento, sino que están integrados en la ERP.

## Paso de acción del director financiero

Adopta procesos globales estándar en toda la organización y prepárese para trabajar con datos operativos en tiempo real y plataformas inteligentes.

## El futuro de las finanzas

La ERP se ha convertido en sinónimo de los sistemas «vertebrales» de una empresa, pero ya no se trata de sistemas que solo están dentro de una empresa. Las nuevas tecnologías reinventarán la ERP (que puede que no se denomine ERP en el futuro) para ofrecer valor comercial.

«Las ERP habilitadas para IA y automatización son los catalizadores de la transformación digital dentro de una empresa. Los directores financieros deben aprovechar los datos y procesos dentro del sistema ERP para redefinir el futuro del trabajo y remodelar la organización financiera».



**Nisha Bhandare**  
Directora analista sénior de investigación de Gartner

### Seis distintivos de la cuarta era de ERP



Fuente: Gartner

Descubre cómo la IA integrada en las aplicaciones de gestión financiera está cambiando fundamentalmente los procesos financieros  
[Más información](#)

06

# La revolución de la IA ha comenzado

En la actualidad, el 2 % de las funciones de FP&A y el 7 % de los servicios compartidos han adoptado la IA.

Fuente: Gartner



# La revolución de la IA ha comenzado

## ¿Qué está sucediendo?

En la próxima década, la IA optimizará o transformará prácticamente todas las actividades financieras.

## Paso de acción del director financiero

Infórmate sobre cómo cambiará el puesto, prepara a tus equipos con nuevas habilidades y explora las inversiones necesarias para implementar la IA.

«¿La IA asumirá tu trabajo o el trabajo de tu equipo mañana? Probablemente no. ¿Cambiará fundamentalmente tu forma de trabajar en cinco años? Eso depende de ti».



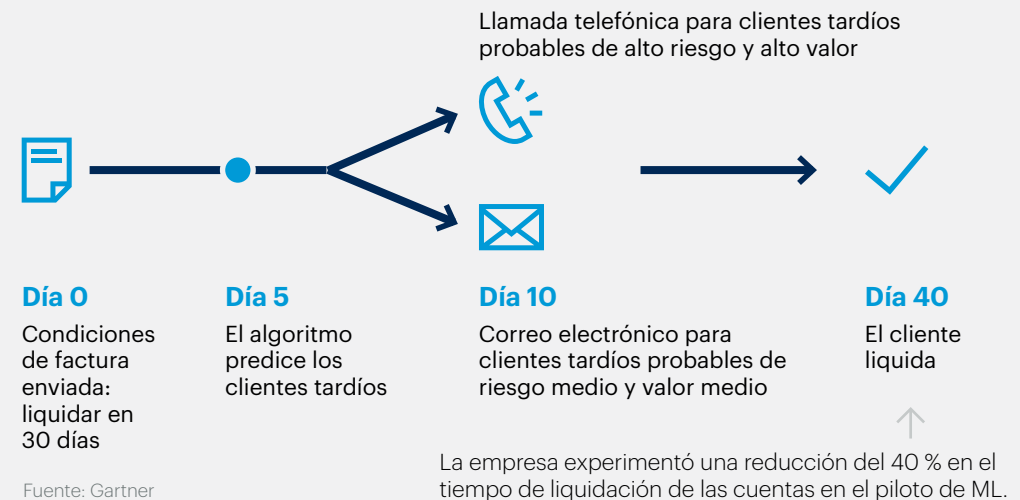
**Clement Christensen**  
Director sénior de consultoría de Gartner



## El futuro de las finanzas

La infraestructura de datos se reorganizará para respaldar la IA.

### La IA en acción: el Machine Learning mejora el proceso de cuentas por cobrar



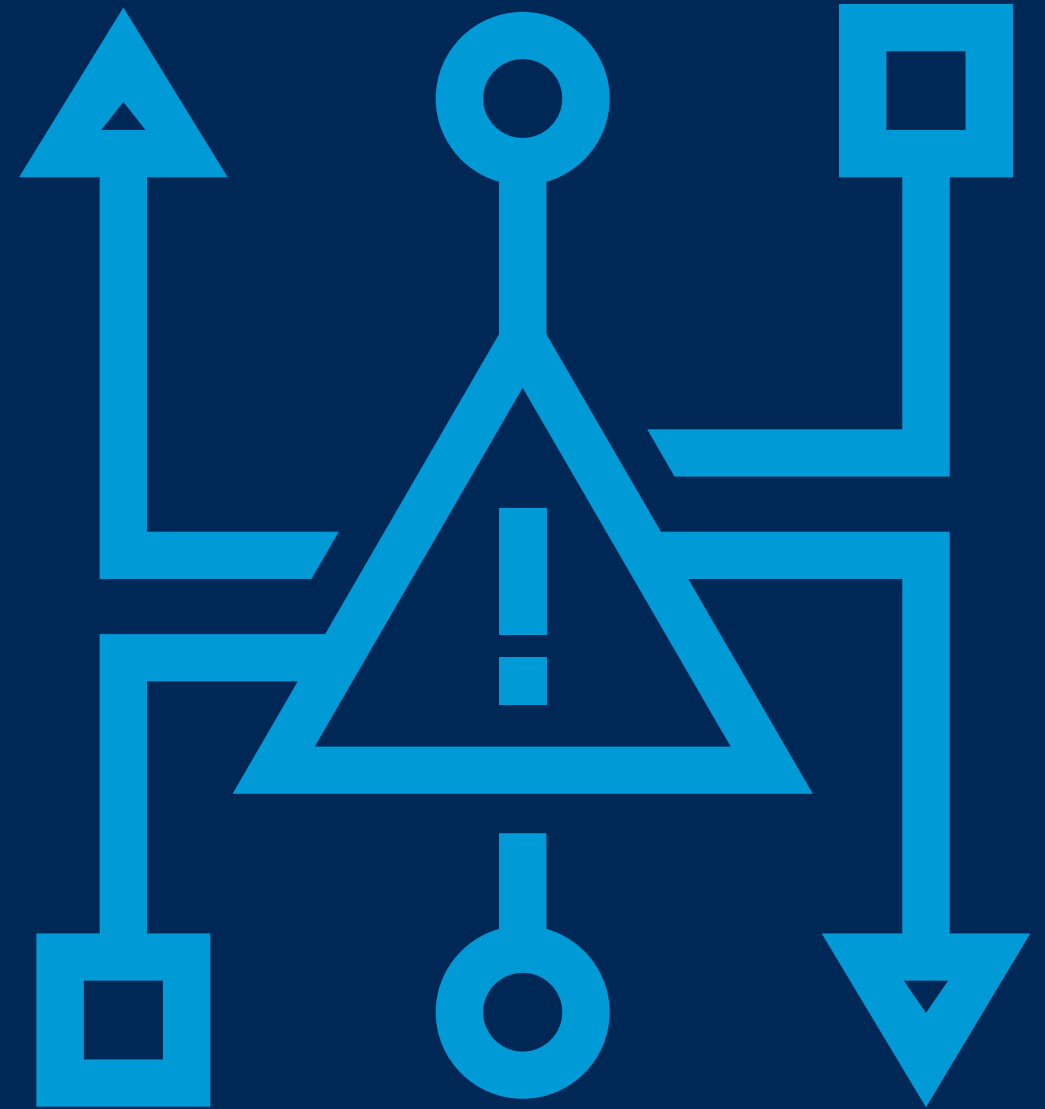
Prepárate para que la IA influya en la toma de decisiones de los inversores  
[Descarga el informe](#)

07

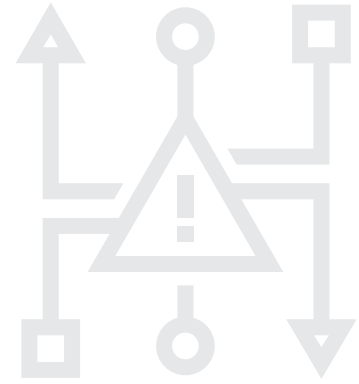
# La RPA pone en riesgo los controles internos

El 88 % de los controladores corporativos pronto utilizarán la RPA dentro de su función.

Fuente: Gartner



# La automatización de procesos robotizados (RPA, por sus siglas en inglés) pone en riesgo los controles internos



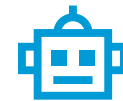
## ¿Qué está sucediendo?

A medida que la automatización robótica de procesos (RPA) y otras tecnologías digitales se vuelven comunes, los equipos de controles internos pueden no ser conscientes de los casos de uso digital propuestos, por lo que entran en producción con un riesgo de generación de informes financieros desconocido.

## Paso de acción del director financiero

Establece los controles internos adecuados para garantizar el riesgo de informes financieros con una reducción mínima de la velocidad de implementación.

## El futuro de las finanzas



La aplicación de los controles internos adecuados en torno a la RPA conducirá a cambios en la segregación de tareas (SOD, por sus siglas en inglés) convencional.

Por ejemplo:

- Para aumentar la utilización, los controles de SOD pasarán de interacciones de bot con el proceso a interacciones humanas con el bot.
- Para aumentar el control, se contratará a supervisores de bots para asumir una propiedad más granular de las interacciones entre humanos y bots.

---

**«Es esencial definir el control interno y la gobernanza de los programas de RPA. Para utilizar por completo los bots y el ahorro de costes, delimite claramente las responsabilidades del desarrollo de bots, las operaciones de bots y los resultados de los bots».**



**Joey Mixon**

Director de consultoría de Gartner

[Conoce los cinco pasos fundamentales para una gobernanza eficaz de la robótica](#)

[Descarga la lista de verificación](#)



08

# Desbloquear el crecimiento mediante la colaboración con los proveedores

Sin una gestión rigurosa del contrato, hasta el 75 % del valor alcanzado durante el abastecimiento estratégico puede erosionarse en los 18 meses siguientes a la firma de un contrato.

Fuente: Gartner



# Desatar el crecimiento mediante la colaboración con los proveedores



## ¿Qué está sucediendo?

Los directores financieros constantemente buscan nuevas fuentes de crecimiento; los enfoques de inversión tradicionales no los llevarán a donde necesitan ir.

## Paso de acción del director financiero

A medida que tu organización dependa cada vez más de los proveedores para capacidades clave, crea más valor a partir de las relaciones existentes con los proveedores.

---

**«El departamento de aprovisionamiento debe desarrollar un proceso para lograr un compromiso eficaz con el conjunto adecuado de proveedores que supervise el riesgo continuo y fomente asociaciones para identificar la innovación que tendrá un impacto comercial para la empresa».**



**Chris Testa**  
Director de consultoría  
de Gartner

## El futuro de las finanzas

La colaboración con los proveedores te ayudará a obtener una ventaja competitiva y a descubrir oportunidades de crecimiento adicionales.



### Beneficios:

- Prioridad del proveedor en momentos de escasez de suministros/ capacidades
- Resolución de problemas más rápida y/o velocidad de suministro al mercado
- Rentabilidad de la cadena de suministro
- Acceso a ideas e innovaciones de proveedores por delante de la competencia

[Conoce las cuatro mejores prácticas financieras globales para invertir en innovación y crecimiento](#)  
[Explorar las mejores prácticas](#)

09

# Uso creciente de servicios compartidos

El 69 % de los líderes de servicios compartidos afirma que es importante que aborden la falta de alineación entre las necesidades tecnológicas actuales y el éxito futuro.

Fuente: Encuesta de la agenda para líderes financieros de Gartner de 2020



# Creciente uso de servicios compartidos



## ¿Qué está sucediendo?

Los servicios compartidos han ido más allá del procesamiento de transacciones financieras, ahora incluyen servicios de valor agregado en finanzas y más.

## Paso de acción del director financiero

Trabaja con los líderes de las unidades de negocio y servicios compartidos para identificar la gama completa de oportunidades con el fin de aumentar el modelo de servicios compartidos e incluir la creación de perspectivas.

---

«La tecnología está ayudando a las empresas a madurar sus modelos de servicios compartidos, permitiéndoles ampliar su alcance geográfico y de clientes y proporcionar mayor valor y perspectivas a los clientes internos».



**Tamara L. Shipley**  
Vicepresidenta, gerente de equipo de Gartner

## El futuro de las finanzas

El enfoque de las organizaciones de servicios compartidos maduras cambiará de la reducción de costes a la entrega de valor.

Los expertos en procesos se convierten en expertos digitales, que no solo comprenden la estrategia y los problemas del proceso y las opciones de solución actuales, sino que también son expertos en «detección digital», que abarca:



**Detección de problemas:** identifica los problemas de proceso más impactantes para que coincidan con las soluciones digitales más relevantes.



**Detección de soluciones:** identifica soluciones digitales con amplia aplicabilidad en servicios compartidos.

[Conoce las cinco características de las organizaciones de servicios compartidos más exitosas](#)

[Más información](#)

10

# El alcance de los costes daña el crecimiento eficiente

Desde el 2010, solo el 5 % de las empresas han superado a sus pares en el crecimiento de ingresos brutos y la expansión de márgenes a corto plazo, a la vez que mantienen estructuras de costes líderes en el sector (lo que llamamos crecimiento eficiente).

Fuente: Gartner



# El alcance de los costes daña el crecimiento eficiente



## ¿Qué está sucediendo?

El crecimiento general de los costes corporativos ha superado a los ingresos compuestos anuales en 1,8 veces desde 2014.

## Paso de acción del director financiero

Desarrolla la escala, no el alcance, en la estructura de costes para lograr un crecimiento de los ingresos a largo plazo, una reducción de costes a largo plazo y un crecimiento simultáneo a corto plazo y la expansión de los márgenes.

---

«Parece intuitivamente correcto perseguir el crecimiento ampliando el alcance (nuevos productos, nuevos mercados, nuevas adyacencias) porque los ejecutivos están programados para creer que la diversificación es buena. Sin embargo, casi siempre es una receta de bajo rendimiento».



**Jason K. Boldt**  
Director de investigación  
de Gartner

## El futuro de las finanzas

Un enfoque de crecimiento eficiente busca el crecimiento desde el punto de partida del coste (no de obtener crecimiento y calcular el rendimiento del coste más adelante).



### Principales diferenciadores de las empresas de crecimiento eficiente:

- 1. Apuestas centradas en el crecimiento.** Concentran el crecimiento en menos industrias, compitiendo en casi un 20 % menos sectores que sus pares.
- 2. Carteras simples de productos y servicios.** Consolidan productos y servicios en un 24 % menos líneas de negocio.
- 3. Impactos densos.** Compiten en ubicaciones geográficas y segmentos de clientes específicos. Concentran un 20 % más de ingresos en su segmento geográfico más grande.

[Aprende a gestionar la estructura de costes, el crecimiento de ingresos y el crecimiento de beneficios de manera simultánea](#)  
[Ver seminario web](#)



Gartner®

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

Síguenos en [LinkedIn](#) | [Gartner for Finance](#)