



Gartner[®]

Gartner para responsables de finanzas

Nueve imperativos estratégicos para directores financieros

Planificación de un crecimiento eficiente en una
recuperación después de la COVID-19

Contenido

«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. Las empresas de mayor rendimiento se centran en el crecimiento que crea valor, en la escala más que en el alcance y en la asunción de riesgos basada en principios. Estos principios son el plan de acción para los directores financieros que buscan crecer y obtener rentabilidades superiores».



Jason Boldt
Director sénior de investigación

- 01 Realizar apuestas más grandes y centradas**
- 04 Luchar contra el síndrome del lavadero» para garantizar un crecimiento rentable**
- 07 Utilizar una combinación de modelos presupuestarios para alinear los recursos correctamente**

- 02 Orientar las inversiones al valor para el cliente**
- 05 Proteger las iniciativas estratégicas fundamentales de la organización**
- 08 Eliminar las «anclas de crecimiento» que crea el departamento de finanzas**

- 03 Reasignar lo de los perdedores a los ganadores**
- 06 Proteger los costes que respaldan la ventaja competitiva**
- 09 Involucrar a toda la empresa en la búsqueda del ahorro de costes**

01

Realizar apuestas más grandes y centradas

① **Líderes de crecimiento eficientes:** empresas que demuestran un crecimiento en los ingresos a largo plazo y una reducción de los costes, junto con un crecimiento simultáneo a corto plazo y una expansión de los márgenes

Nueve imperativos estratégicos para directores financieros

Combate la tendencia a cubrir tus apuestas en el proceso de inversión de crecimiento. En su lugar, haz inversiones más sólidas y arriesgadas en oportunidades de crecimiento identificadas.

Dónde centrarse

I+D

Los líderes de crecimiento eficientes no gastan más que sus homólogos en I+D, pero tienen 1,44 veces más probabilidades de ser los primeros en actuar durante disrupciones importantes.

Gastos de capital

Los líderes de crecimiento eficientes son 2,6 veces más rápidos en la reintroducción del gasto de capital en los tres años posteriores a una recesión.

Fusiones y adquisiciones

Los líderes de crecimiento eficiente persiguieron acuerdos de fusiones y adquisiciones 1,6 veces más grandes en promedio durante un periodo de 20 años.

n = 120 (60 líderes de crecimiento eficiente, 60 empresas del grupo de control).

Fuente: Gartner

Ve más lejos

Conoce cuatro estrategias para aumentar los ingresos brutos mientras reduces los costes adecuados durante periodos de incertidumbre económica.

[Descarga el informe](#)



02

Orientar las inversiones al valor para el cliente

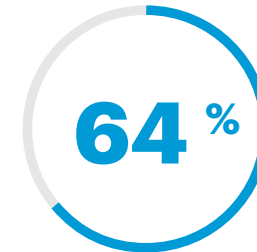
① **Directores financieros personalmente eficaces:** los líderes financieros que cumplen con el rendimiento financiero a corto plazo y promueven comportamientos para un crecimiento rentable a largo plazo

Las inversiones excelentes surgen de un gran valor para el cliente. Mejora tu comprensión de lo que impulsa el valor para el cliente invirtiendo una cantidad significativa de tiempo con los clientes.

Dónde centrarse

Tiempo invertido con el cliente

El tiempo que invertimos con los clientes es el principal impulsor de la eficacia personal del director financiero (64 %), superando otros atributos como la priorización personal de la estrategia de precios, la calidad de la relación con el director de ventas y la priorización personal del capital circulante. Los directores financieros personalmente eficaces invierten casi el 8 % de su tiempo con los clientes y desean aumentarlo a más del 10 %.



n = 61 directores financieros de grandes empresas globales.
Fuente: Gartner

Ve más lejos

Comprende los cuatro hábitos que separan a los mejores directores financieros del resto y obtenga consejos para adoptar enfoques probados.

[Más información](#) →

03

Reasignar lo de los perdedores a los ganadores



Nueve imperativos estratégicos para directores financieros

Fomenta análisis abiertos sobre el riesgo bajista inherente a nuevas oportunidades de crecimiento y redirige los recursos de una inversión determinada según sea necesario.

Dónde centrarse

Desencadenantes de salida

Solo el 15 % de las empresas están listas para asignar fondos de proyectos perdedores a proyectos ganadores porque, antes del lanzamiento del proyecto, identificaron los indicadores que señalan que el proyecto no debería pasar a la siguiente etapa, así como los criterios para reasignar fondos de un proyecto con bajo rendimiento a un proyecto con un rendimiento superior.



Fuente: Gartner

Ve más lejos

Accede a las cuatro mejores prácticas de las 60 empresas que desafiaron las probabilidades y crecieron a lo largo de cada altibajo durante un periodo de 20 años.

[Ver investigación →](#)

04

Luchar contra el «síndrome del lavadero» para garantizar un crecimiento rentable

① **«Síndrome del lavadero»:** un aumento gradual en el alcance de la cartera que requiere aumentos en los costes de mano de obra, operaciones y gestión de productos

Mantén el enfoque en la escala operativa y gestiona los costes ocultos que la complejidad impone a la organización.

Dónde centrarse

Apuestas de crecimiento objetivo

Los líderes de crecimiento eficientes tienen un 18 % menos grupos industriales representados en su cartera empresarial.

Líneas de productos y servicios simples

Los líderes de crecimiento eficientes tienen un 24 % menos líneas de productos y servicios.

Densidad operativa

Los líderes de crecimiento eficientes concentran un 20 % más de ingresos en su segmento geográfico más grande.

Ve más lejos

Haz el caso empresarial para centrarte en la escala e impulsar la ventaja competitiva.

[Más información](#) →

n = 120 (60 líderes de crecimiento eficiente, 60 empresas del grupo de control).

Fuente: Gartner

05

Proteger las iniciativas estratégicas fundamentales de la organización



Asegúrate de que las iniciativas de crecimiento con importancia estratégica para la organización tengan suficientes recursos a lo largo de su ciclo de vida y no las dejes sin terminar.

Dónde centrarse

Grupo de fondos adicionales

Dimensiona el grupo de fondos adicionales teniendo en cuenta cuatro aspectos:



Número total de iniciativas estratégicas financiadas



Número que muestra una tendencia deficiente con respecto al plan



Porcentaje que no está en la etapa de madurez del ciclo de vida del proyecto



Grado de confianza en las suposiciones del proyecto

Ve más lejos

Obtén consejos prácticos para evitar los errores comunes que se cometen cuando se está bajo presión para reducir los costes.

[Descarga el informe](#) →

06

Proteger los costes que respaldan la ventaja competitiva

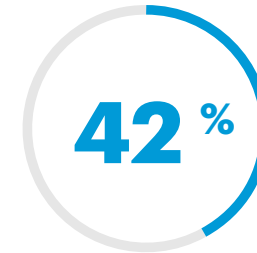


Impulsa el valor (expansión del margen y la rentabilidad a largo plazo) comprometiendo la financiación a costes relacionados con puntos de diferenciación para la organización.

Dónde centrarse

Diferenciadores competitivos

La estructuración exitosa de los costes en torno a los diferenciadores competitivos (p. ej., activos intangibles y tangibles, alineación de la gestión, capacidades únicas) impulsa una realización del valor a largo plazo un 42 % mayor o un 6 % de exceso de ROIC durante tres años.



Vaya más lejos

Conoce las dos medidas que hay que tomar ahora para proteger las fuentes de diferenciación y guiar a los líderes empresariales para que inviertan.

[Lee el ebook](#)



Utilizar una combinación de modelos presupuestarios para alinear los recursos correctamente



Nueve imperativos estratégicos para directores financieros

Implementa modelos de elaboración de presupuestos basada en cero (ZBB, por sus siglas en inglés) y en impulsores para identificar y financiar las actividades que realmente respaldan el valor comercial.

Dónde centrarse

Elaboración de presupuestos basada en cero

Visualizarás más éxito con la ZBB si tienes:

- Datos completos de costes
- Indicadores o KPI para evaluar el valor de las actividades del centro de costes
- Personal experto en la ZBB
- Aceptación del liderazgo corporativo para la ZBB

Elaboración de presupuestos basada en impulsores

La elaboración de presupuestos basada en impulsores (DBB, por sus siglas en inglés) se diferencia de un enfoque de elaboración de presupuestos tradicional porque:

- Va más allá de los ingresos para incluir otras influencias en el gasto (p. ej., responsables de la toma de decisiones, segmentos de clientes, número de unidades de negocio)
- Conecta a los impulsores con los costes a través de la carga de trabajo (p. ej., análisis, previsión)

Ve más lejos

Haz la prueba de fuego de Gartner para determinar cuándo y cómo realizar la elaboración de presupuestos basada en cero.

[Accede a la guía →](#)

Eliminar las anclas de crecimiento que crea el departamento de finanzas

ⓘ Ancla de crecimiento: un efecto no intencionado de un proceso o una política que hace que los gerentes empresariales redirijan los recursos y la atención de los proyectos de gran crecimiento

Incentivar la inversión en el crecimiento no garantiza una asunción de riesgos suficiente. Apunta a los procesos y prácticas financieras diarias que socavan la disposición de la empresa a realizar apuestas de crecimiento inteligentes.

Dónde centrarse

Burocracia

Requerir modelos financieros detallados para casos empresariales e instituir tasas críticas poco razonables

Cortoplacismo

Emitir incentivos que centren a los gerentes empresariales en problemas a corto plazo y ejecutar revisiones operativas centradas en la varianza

Mentalidad de peligro al fallar

Detener los proyectos de crecimiento a los primeros signos de coacción y penalizar a los patrocinadores del proyecto por los resultados impulsados por factores incontrolables

Restricciones de capacidad

Obligar a los equipos a operar lo más eficientemente posible con controles de costos estrictos

Ve más lejos

Utiliza la estructura de decisión de Gartner para identificar iniciativas clave de optimización de costes para implementar con el tiempo.

[Descarga la orientación](#) →

09

Involucrar a toda la empresa en la búsqueda del ahorro de costes

Las campañas corporativas centralizadas no crean necesariamente reducciones de costos duraderas. Impulse el negocio para participar en la búsqueda continua de la eficiencia.

Dónde centrarse

Recuperación del ahorro de costes

Elige el mecanismo de recuperación que mejor se adapte a tu contexto y prioridades:



Rendimiento directo para organizaciones descentralizadas



Recuperación central para empresas altamente centralizadas



Bonificación monetaria para empresas que experimentan un cambio significativo



Recuperación acelerada o equiparada para empresas en crecimiento

Ve más lejos

Descubre por qué y cómo transformar tu modelo de asociación comercial de finanzas a través de las lecciones aprendidas de los equipos financieros progresivos.

[Lee el ebook](#)





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

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