



Más cerca de lo que imagina

Planeando el futuro

El área de finanzas está enfrentando la que probablemente será la mayor era de transformación de su historia. La informatización de los procesos corporativos, la protección continua de los activos y los costos de las operaciones generan una gran presión sobre los profesionales de finanzas. Ha llegado el momento de que los gerentes de finanzas (CFOs) de las organizaciones de todo el mundo se dirijan a las “salas de máquinas” para reflexionar sobre cómo deben planear el futuro de la función de finanzas.

Muchos CEOs y directores ya esperan que el CFO amplíe su papel, se convierta en consejero estratégico para el crecimiento de la organización y, al mismo tiempo, vele por la operación corporativa. Según CFO.com, “de cara a 2020 aumentan las expectativas con respecto a que los CFOs tengan habilidades más multidisciplinarias que las definidas en su función”.

Esto significa que los gerentes de finanzas serán evaluados no solo como profesionales en sí mismos y en relación a los cambios que el área de finanzas aportará al negocio, sino también por el impacto que estos cambios tendrán en el día a día de las finanzas operacionales, la estrategia de negocio y el análisis financiero, la innovación y la informatización de los sistemas.

Contenido

Papel protagonista	2
Enfrentando los desafíos	3
¿Es la tecnología la única preocupación?	5
Caso - Beneficios y retos de la informatización	6
Expectativas del negocio	7
Gestión de talentos	8
Cómo prepararse para el 2020	10
¿Está usted preparado?	11

Papel protagonista

En medio de todo este proceso de transformación, el área de finanzas debe enfocarse en la necesidad de mantener el cumplimiento normativo y satisfacer las crecientes necesidades de asesoría, sin perder de vista la planificación estratégica.

En una época de negocios en tiempo real y mercados complejos, el valor del área de finanzas está tomando más fuerza en las organizaciones. En este contexto, ¿cómo estos profesionales pueden entregar a la empresa lo que realmente necesita?

Un estudio realizado por Robert Half demostró que *“la entrega constante de información”* y *“cumplir con las normas de contabilidad e información tributaria”* están entre las principales preocupaciones de los CFOs. Sin embargo, la prioridad número uno es *“seguir manteniendo el ritmo de trabajo y rendimiento del área, incluso con los cambios tecnológicos que se están incorporando”*.

Dado que la transformación digital debe ocurrir en un corto período, destacan dos factores a tener en cuenta: en primer lugar, cómo los equipos de finanzas se preparan para esta nueva era y, en segundo lugar, cuál será el papel de la informatización en este contexto.

Enfrentando los desafíos

Desde la aparición de la calculadora, la automatización ha jugado un papel muy importante en la mejora de la eficiencia y eficacia de los procesos financieros. Recientemente, las finanzas se han informatizado aún más para favorecer una mejor validación de los datos, ya sea en una campaña de recaudación de impuestos o para mejorar la calidad del servicio prestado al cliente. La constante necesidad de analizar las informaciones hará que la automatización y la informatización ocupen un rol cada vez más relevante en el día a día de esta área.

PRIORIDADES DE LOS CFOS EN...

2017		2020
 <p>Estar actualizado con la tecnología cambiante</p>	1	 <p>Estar actualizado con la tecnología cambiante</p>
 <p>Obedecer los mandatos de cumplimiento según las normas</p>	2	 <p>Cumplir con normas de información de contabilidad y finanzas</p>
 <p>Cumplir con normas de información de contabilidad y finanzas</p>	3	 <p>Obedecer los mandatos de cumplimiento según las normas</p>
 <p>Administrar un gran volumen de datos</p>	4	 <p>Administrar un gran volumen de datos</p>

Fuente: Encuesta de Robert Half a 100 CFOs chilenos.

Según **Henry Comber**, Gerente General de **EuroAmérica**, “la informatización tendrá lugar y, de hecho, ya está sucediendo en tareas muy simples como pagos, consolidación de cuentas, contabilidad y análisis de riesgo de los consumidores. Sin embargo, el CFO poco a poco tendrá que dominar el análisis de datos, evaluaciones corporativas complejas, sistemas de financiación estructurada, análisis de riesgo operacional, relaciones con inversores (dominando el lenguaje más complejo y de más alto nivel de inversión), análisis competitivo y otros temas similares”.

LA PRIORIDAD DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS ES LA GESTIÓN DE BIG DATA



Fuente: Encuesta de Robert Half a 100 CFOs chilenos.

A pesar de que el 29% de las pequeñas empresas tiene como prioridad de los CFOs *“mantener el ritmo de trabajo y el rendimiento del área a pesar de los cambios tecnológicos”*, este número aún es inferior al de las grandes que supera el 39%. **Henry Comber**, Gerente General de **EuroAmérica**, asegura que *“el CFO se convertirá en un asesor estratégico del CEO y estará muy involucrado en el directorio. Este cambio implicará que los CFOs necesitarán tener excelentes habilidades para realizar presentaciones y lograr hablar de temas extremadamente complejos usando términos sencillos”*.

¿Es la tecnología la única preocupación?

Mantenerse al día con la tecnología es la clave para avanzar en la prestación de mejores análisis de datos. Aunque las organizaciones están haciendo un buen trabajo de análisis de datos, muchas empresas todavía utilizan sistemas basados en hojas de cálculo que requieren demasiado tiempo por parte del equipo y afectan el avance de otros proyectos.

De los gerentes de finanzas que participaron en el estudio, un 76% asegura estar preocupado por la capacidad de sus equipos para satisfacer todas estas demandas en 2020. El 32% ve resistencia al cambio, un 24% de los entrevistados asegura que hay falta de inversión en las áreas de finanzas y un 21% habló de falta de profesionales especializados, como los principales obstáculos para cumplir con los objetivos definidos.

“Cuando se descubre que las habilidades necesarias en el equipo de finanzas no están, entonces es demasiado tarde para considerar asistir a cursos o formarse. Son imprescindibles cambios más importantes. La razón es que las habilidades financieras requieren un tiempo para ser integradas. En tal caso, un cambio a nivel directivo es probablemente la única solución”

Henry Comber – Gerente General de **EuroAmérica**



Caso: Beneficios y retos de la informatización

Robson Faria, director financiero de **Glenmark Pharma**, ha observado cómo año tras año las soluciones tecnológicas para el área financiera han experimentado un fuerte crecimiento, tanto para aumentar la productividad como para apoyar los procesos de cumplimiento.

Recientemente, Faria ha implementado en su empresa la apertura automática de facturas en ERP y también un pre-control de impuestos. De esta forma, pueden tener información más precisa y su equipo puede dedicar más tiempo a agregar valor desde el punto de vista estratégico.

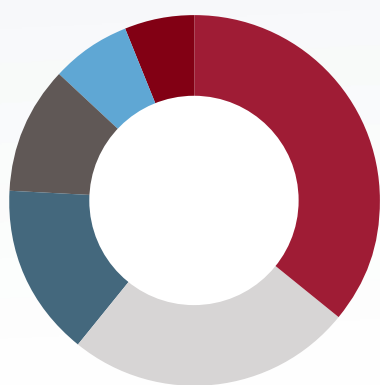
Según **Robson**, el desafío más importante es alinear y dirigir a todas las partes interesadas para apoyar el proceso. *“Por ejemplo, en la previsión de ventas, procesamos sobre una base mensual. Al principio, la idea fue recibida con cierta resistencia. Sin embargo, las partes interesadas comprendieron los beneficios de tener el control de los negocios de forma más precisa y percibieron que las informaciones adquirieron más importancia para la toma de decisiones proactivas. Así, el proceso pasó a ser aceptado y muy respetado”.*

Robson Faria, director financiero de Glenmark Pharma – Brasil.

Expectativas del negocio

¿Qué espera la empresa del área de finanzas? Sin duda, la gestión de datos, previsiones y análisis que permitan a los responsables del negocio tomar decisiones en base a información. Sin embargo, ¿saben realmente los CFOs qué se espera de ellos?

LAS PRINCIPALES DEMANDAS PARA EL ÁREA DE FINANZAS HASTA 2020



- 36%** ■ Conocimientos estratégicos en tiempo real.
- 25%** ■ Oportunidades de negocios comerciales.
- 15%** ■ Una gestión eficiente del tiempo combinada con un mayor volumen de trabajo.
- 11%** ■ Una asociación comercial eficiente entre departamentos.
- 7%** ■ Gestión corporativa y valor de los accionistas.
- 6%** ■ Comunicación con accionistas internos y externos.

Fuente: Encuesta de la Robert Half a 100 CFOs chilenos.

De cara al futuro, los CFOs consideran que las principales demandas con respecto al área de finanzas serán: información en tiempo real para definir la estrategia (36%), oportunidades de nuevos negocios (25%) y gestión eficiente del tiempo combinado con una mayor carga de trabajo (15%).

“Hoy en día, con todos los requerimientos, no solo regulatorios sino también de control interno, información relevante para la toma de decisiones, la participación de finanzas en el negocio, entre otros, el rol de esta área será clave en el futuro. Cada año, la implicación del CFO en la estrategia, los planes y las tácticas es más relevante y el área de finanzas recibe nuevas solicitudes. Siempre intentamos responder a los nuevos requerimientos e ir adaptando la estructura y las habilidades del equipo para hacer frente a esas peticiones y las que consideramos que recibiremos en el futuro”, asegura Eduardo Palma, profesional de Finanzas.

Es en este punto donde el área de finanzas se convierte en un business partner. Trabajar mano a mano con el negocio, encontrar la eficiencia y apoyar el crecimiento rentable se convertirán en una parte importante de la misión de finanzas.

Gestión de talentos

“La falta de competencias continúa siendo una preocupación para el área de finanzas. Más del 96% de los CFOs tienen dificultades para encontrar a profesionales calificados. La elaboración de un buen plan de traspaso es importante para los responsables de área con vistas a futuro”, asegura Karina Pérez, directora de Robert Half en Chile. “Eso tiene que ver con entender cuáles son las competencias que se requieren y dónde están las debilidades que se necesitan reforzar. No se puede prever todo lo que puede suceder, pero se debe estar lo más preparado posible”.

“En general, en las empresas con gobiernos corporativos fuertes, la demanda del directorio (y para el mercado) continuará aumentando y los CFOs que no puedan mantener el ritmo se quedarán atrás. En la pequeñas empresas están a salvo, por ahora”.

Henry Comber – Gerente General de **EuroAmérica**.

Contar con un área bien preparada no solo tiene que ver con la contratación de nuevos profesionales, sino también con el desarrollo de los talentos internos.

Con respecto a las habilidades técnicas, los CFOs que participaron en el estudio indicaron que los profesionales de finanzas deberían conocer los softwares financieros (31%), la normativa de compliance y gestión de riesgo (28%) y los patrones de finanzas y contabilidad (25%).

96% de los CFOs considera un desafío encontrar profesionales cualificados para finanzas.

Pero los profesionales de finanzas no solo requieren habilidades técnicas para mejorar, sino también habilidades de comportamiento -soft skills- para aportar de una forma efectiva al negocio. Liderazgo, habilidades comerciales, flexibilidad y estar abierto al cambio fueron algunos de los conceptos citados como prioridades para los próximos cinco años.

LAS HABILIDADES MÁS IMPORTANTES QUE LOS PROFESIONALES EN FINANZAS DEBERÁN DESARROLLAR EN LOS PRÓXIMOS CINCO AÑOS

Habilidades blandas



28%

Visión estratégica



22%

Liderazgo



20%

Flexibilidad/adaptación
al cambio



17%

Visión comercial

Conocimientos técnicos



31%

Paquetes de software
financiero



22%

Normas/gestión de
riesgos/cumplimiento



20%

Normas de información de
contabilidad y finanzas



17%

Habilidades
analíticas

Fuente: Encuesta de la Robert Half a 100 CFOs chilenos.

Karina Pérez explica: “El liderazgo, y no necesariamente la gestión de personas, también está ganando importancia, en tanto que los profesionales de finanzas y contabilidad están más implicados en el negocio y tienen que demostrar su capacidad para orientar y guiar las decisiones con confianza”.

Cómo prepararse para el 2020

Los CFOs trabajan en un escenario global incierto y están obligados a tener éxito incluso ante factores externos que no pueden controlar, como fluctuaciones de la moneda e inestabilidad política. En este contexto, su capacidad para planificar el futuro de su equipo tendrá una gran relevancia.

Según Karina Pérez, “cada CFO debe analizar cuidadosamente qué recursos serán necesarios para que su equipo mantenga la calidad y la productividad en el futuro. Creemos que hay seis pasos claves para ayudar a crear un equipo financiero exitoso de cara a 2020”.

1

Defina las competencias. ¿Cuáles son las habilidades necesarias en función de las finanzas del futuro? Asegúrese de que su equipo puede hacer frente a las necesidades operacionales y a los cambios según las expectativas del negocio.

2

Analice las debilidades. Compruebe permanentemente sus recursos actuales, las habilidades de los profesionales del equipo y el número de empleados con los que cuenta. Incluya en este análisis sus opiniones sobre los miembros del equipo y sus propias ambiciones profesionales. Procure anticipar, lo más posible, cuando los miembros claves estén preparados para asumir más responsabilidades e identificar cuando tengan la intención de abandonar la empresa.

3

Cree un banco de talentos y desarrolle un plan de entrenamiento.

¿Cuáles son los planes de carrera de su equipo y cuáles son sus áreas de interés? ¿Cuenta con algún empleado que haya demostrado especial interés en el negocio y que podría ser considerado para desarrollar un papel clave en el futuro? ¿Quiénes podrían ser más adecuados para una función más operacional?

4

Identifique las áreas que necesitan ser informatizadas. Es importante que analice cuáles de los procesos que desarrollan actualmente o las acciones de finanzas operacionales que podrían ser informatizadas, tanto para mejorar la eficiencia como para que el equipo pueda dedicarse a agregar valor al negocio desde un punto de vista más estratégico. Plantéese si es hora de cambiar los sistemas que quedaron anticuados por un nuevo software que permita agilizar los procesos del día a día y también ofrecer datos que entreguen una visión estratégica.

5

Adopte una estrategia de reclutamiento flexible. Para que las empresas puedan garantizar que cuentan con los empleados adecuados en las posiciones correctas y en el momento preciso es importante ser un poco flexible en los planes de reclutamiento. Profesionales de proyectos están trabajando cada vez más en peticiones determinadas y son capaces de aportar un conjunto de habilidades único.

6

Establezca estrategias de atracción y retención. Planee ahora para garantizar que su departamento de finanzas tiene a los profesionales talentosos necesarios para tener éxito en 2020. Esto debe incluir un proceso de análisis de mercado en relación a las remuneraciones para garantizar que usted está ofreciendo salarios competitivos y un paquete de beneficios atractivo.

¿Está usted preparado?

“La tarea que tiene por delante puede parecer desalentadora. Especialmente si se tienen en cuenta las presiones del día a día. Por ese motivo, muchos CFOs ya tienen previstos sus planes para la asignación de los recursos, entrenamiento y desarrollo, reclutamiento, informatización de procesos e innovación. Esta batalla no se puede ganar de la noche a la mañana, pero un programa planeado de transformación puede tener éxito combinando tecnología, personas y procesos”, Karina Pérez, directora de Robert Half en Chile.

Agradecimientos

Agradecemos la participación de los entrevistados y colaboradores de este proyecto:

- **Henry Comber**, Gerente General de **EuroAmérica**.
- **Robson Faria**, Director financiero de **Glenmark Pharma Brazil**.
- **Eduardo Palma**, profesional de Finanzas.

Sobre Robert Half

Robert Half es la empresa de reclutamiento especializado líder en el mundo. Fundada en 1948, la compañía, que opera en Chile, está enfocada a la selección de profesionales – mandos medios y alta dirección– en las áreas de servicios financieros, finanzas, contabilidad e ingeniería, principalmente. La compañía cuenta con un total de 325 oficinas distribuidas en Norteamérica, Europa, Asia, Sudamérica y Oceanía. En 2016, Robert Half fue escogida nuevamente por la revista Fortune como una de las Compañías Más Admiradas del Mundo. Se trata de uno de los rankings más importantes a nivel internacional. Estamos entre los mejores desde hace 17 años.

Santiago

Av Isidora Goyenecha 2800, piso 15
Torre Titanium – Las Condes –
Santiago – 7550-647
+56 22 928 8700

Metodología

El estudio fue desarrollado por Robert Half Chile y realizado por una empresa de estudios de mercado independiente. El análisis está basado en 100 entrevistas a ejecutivos de finanzas de empresas de todo el mundo y de Chile, segmentadas por tamaño, sector y localización geográfica.

Para más información sobre el mercado
laboral visite nuestro sitio web:

roberthalf.cl



rh Robert Half®

