



View from the top

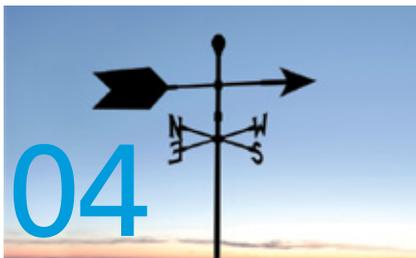
**Cómo evalúan los CEOs
a sus CFOs**



Índice de contenidos

02

Colaboradores



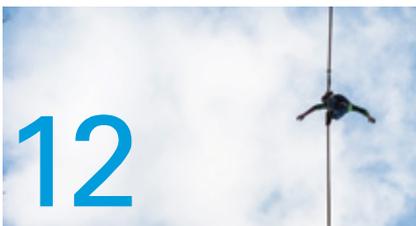
Introducción

06

Principales conclusiones

08

El CFO renacentista



Perfiles del CFO

El CFO estratega	13
El analista predictivo	15
El CFO con mentalidad operativa	17
¿CFO como futuro CEO?	18

19

Tantos reguladores, y tan poco tiempo



Tecnología financiera

24

Encontrar el modelo perfecto de prestación del servicio: automatización, servicios compartidos y externalización

La función financiera integrada 27



Gestión del talento

Transformación de la función financiera 30



Conclusión: Tomando la iniciativa

34

Acerca de este informe

Colaboradores

KPMG agradece a los siguientes directivos haber compartido su tiempo y sus conocimientos en este informe:

Michael Bodson, CEO, Depository Trust and Clearing Corp.

Sigve Brekke, CEO, Grupo Telenor

Ton Büchner, CEO, AkzoNobel

Saif Al Falasi, CEO del Grupo, ENOC

Linda Galipeau, CEO de Norteamérica, Randstad

Fernando González, CEO, CEMEX

Donald Guloien, CEO, Manulife

Ted Lynch, CEO, Southland Industries

Eugenio Madero, CEO Rassini, S.A.B. de C.V.

Alex Molinaroli, CEO, Johnson Controls

Douglas Oberhelman, CEO, Caterpillar

Frédéric Oudéa, CEO, Société Générale

David Brown, responsable global de Servicios Compartidos y Outsourcing, KPMG en Estados Unidos

Patrick Fenton, responsable en el Reino Unido de Función Financiera, KPMG en el Reino Unido

Mary Hemmingsen, responsable global del área de Gas Natural Licuado (LNG) y responsable de Sector Nacional, LNG and Power & Utilities, KPMG en Canadá

Donald Mailliard, responsable de US Financial Management Consulting, KPMG en Estados Unidos

Gary Reader, responsable global de Seguros, KPMG en el Reino Unido

Mark Spears, responsable global de People & Change, KPMG en el Reino Unido

Morris Treadway, responsable global de Función Financiera, KPMG en el Reino Unido

Martyn van Wensveen, responsable de ANSA de Función Financiera, KPMG en Malasia

Egidio Zarrella, responsable en China de Data & Analytics, KPMG en China

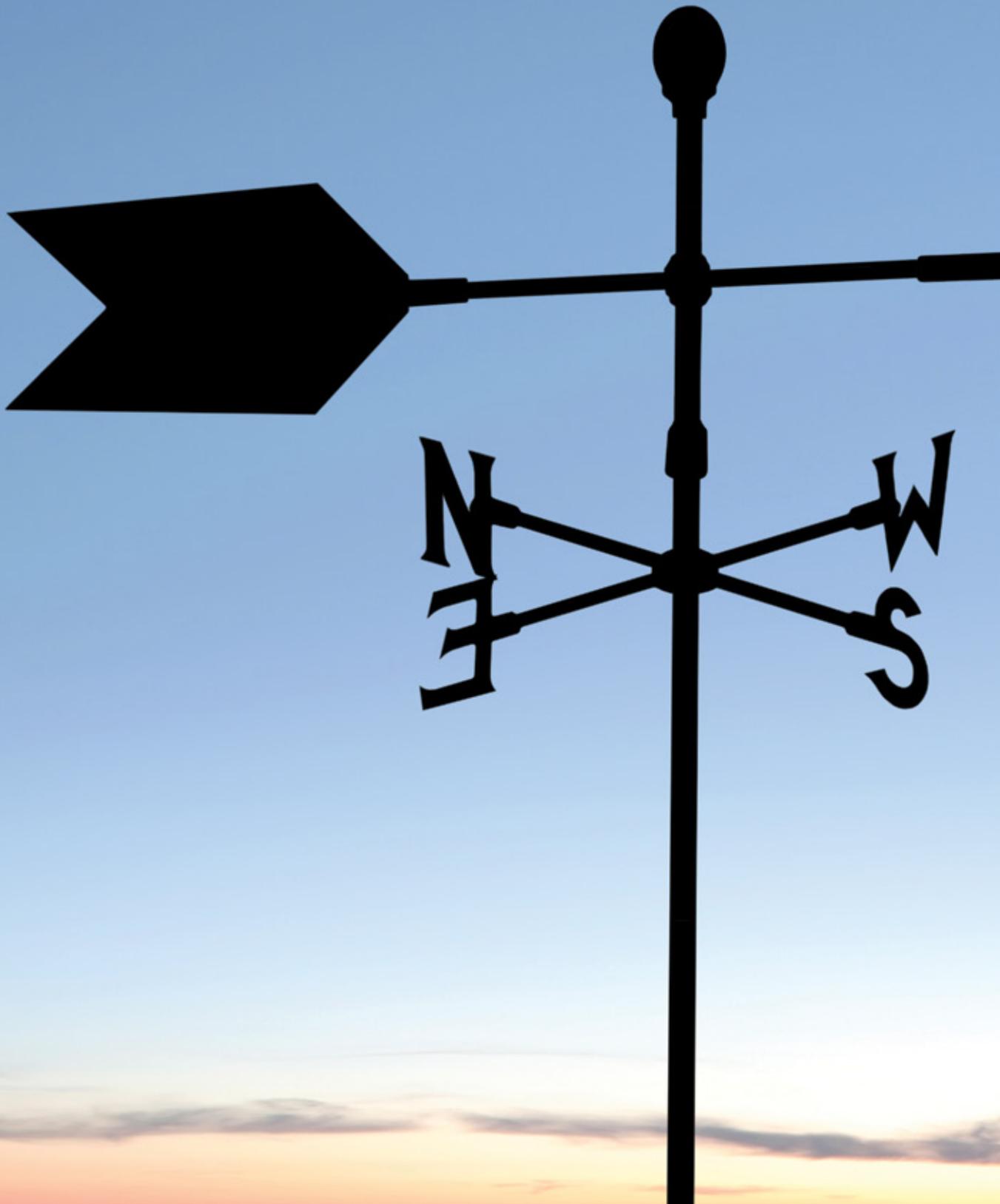
Equipo editorial

Randy Wong, consultor independiente, 3Turtles

Emily de Bruijn, KPMG



Introducción:



La soledad en la cima



Hoy en día, el CFO (director financiero) gestiona un ecosistema de una complejidad cada vez mayor –donde es preciso pensar y operar a escala global, potenciar los datos y análisis financieros para lograr un crecimiento rentable, cuestionar y facilitar las estrategias de negocio y sacar provecho en un entorno de cambios regulatorios– todo ello con vistas a lograr una ventaja competitiva. A lo anterior se suma las crecientes expectativas de adquirir y promover el mejor talento, así como coordinarse y colaborar con una gran matriz de *stakeholders*. Los CFOs buscan ir más allá de su función financiera tradicional para convertirse en verdaderos interlocutores de negocio que colaboren y proporcionen más percepciones, impulsando así la importancia y el valor que aportan a la empresa.

Para gestionar todos estos roles es necesaria una persona verdaderamente excepcional a la que llamamos en este informe el CFO renacentista, alguien que aprovecha el conocimiento pasado, acepta la tecnología del presente e imagina la innovación del futuro. Todo alto directivo financiero debe asumir muchas funciones –que van desde interventor a evangelista tecnológico– pero el nuevo CFO es una persona que va más allá para convertirse en un líder dentro de toda la organización, más allá de la función financiera como su ámbito de actuación tradicional.

Para comprender mejor el potencial del CFO renacentista y analizar en qué áreas tendría mayor impacto el cambio, KPMG ha reunido las opiniones de los directivos a los que reportan los CFOs. Comenzamos por una encuesta que se realizó en la región de Asia-Pacífico a finales de 2014. Los resultados fueron tan contundentes que decidimos ampliarla para abarcar el resto del mundo. KPMG entrevistó a 549 altos directivos, propietarios de empresas y presidentes de grandes compañías con una facturación que superaba los 500 millones de USD (en lo sucesivo se denominan simplemente “CEO”) de todo el mundo para comprender la evolución de sus opiniones y expectativas con respecto a la función financiera¹. En el informe también participaron otros altos directivos y expertos en la materia. Los datos y percepciones que se desprenden de nuestra encuesta revelan algunas diferencias notables entre zonas geográficas, sectores y métricas, pero en este informe hemos optado por centrarnos en las conclusiones que son más universales.

Las conclusiones de esta encuesta reafirman el papel crucial que desempeña el CFO en la empresa, retándolo a pensar de un modo diferente y demostrar mayores dotes de liderazgo. ¿Están los CFOs a la altura del reto? ¿Son realistas las expectativas de sus CEOs? ¿Cuál es el mejor modo de proceder para un CFO que ve la posibilidad de convertirse en un interlocutor del negocio más estratégico o que aspira a convertirse en CEO?

En nuestro estudio global se examina al CFO desde la perspectiva del CEO y se profundiza en los retos singulares y en las cualidades transformadoras de su cargo.

Siga leyendo para conocer más.

¹ La metodología de la encuesta se explica en el apartado titulado “Acerca de la encuesta”.

Principales conclusiones

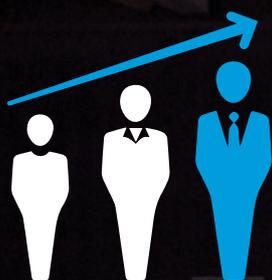


Los CEOs han puesto el listón alto para los CFOs.

El 63% de los CEOs encuestados de organizaciones con alto rendimiento creen que el cargo de CFO cobrará más importancia en los próximos tres años, en comparación con otros altos cargos². La función del CFO parece ser la más importante en Norteamérica (91 por ciento) y en Sudamérica (93 por ciento).

Casi uno de cada tres CEOs piensa que su CFO no está a la altura.

El 30% de los CEOs de todo el mundo afirma que su CFO no comprende o no ayuda lo suficiente con los retos a los que se enfrentan los directivos cuando dirigen sus organizaciones.



Bienvenidos a la era del nuevo CFO.

La experiencia global es el atributo más importante que pueda tener un CFO, según el 48% de los CEOs encuestados. Los CEOs europeos (60%) parecen valorar la experiencia global incluso más que sus homólogos estadounidenses (42%).

Los CFOs deben abordar los cambios regulatorios como una oportunidad.

Los CEOs mencionan el entorno regulatorio como el factor externo que más influirá en el papel que desempeñará el CFO en el futuro. Pero este dato no es necesariamente negativo: el 61% de los CEOs consideran que los cambios regulatorios representan una oportunidad de obtener una ventaja competitiva.



² Los resultados de la encuesta fueron segmentados de modo que las organizaciones con mejor rendimiento se definieron como aquellas en las que el EBITDA creció constantemente un 20% o más en los últimos tres años, mientras que las organizaciones con alto rendimiento son las que registraron constantemente un crecimiento del EBITDA de entre el 11% y el 19% en los últimos tres años.

El CFO del futuro potencia la tecnología más avanzada.

Potenciar las TI, como, por ejemplo, sistemas de ERP (planificación de recursos empresariales) a través de la nube, debería ser la prioridad principal del CFO del futuro, según los CEOs de organizaciones con alto rendimiento, pero menos de la mitad de los CEO de esas organizaciones piensan que sus funciones financieras están haciendo un buen trabajo a la hora de explorar e implantar lo mejor en nuevas tecnologías.



Cada vez más, en análisis de datos (D&A) determinará la estrategia y los beneficios.

Aplicar los datos financieros para lograr un crecimiento rentable es el mayor valor estratégico que un CFO puede aportar a la organización, en opinión del 85% de los CEOs de organizaciones con mejor rendimiento.

Los CEOs valoran mucho las habilidades interpersonales, pero muchos piensan que los CFOs se quedan cortos en este sentido.

El 97% de los CEO manifiestan que la gestión del talento es el factor más importante en la mejora de la función financiera, pero solo el 33% otorga un aprobado a los CFOs en esta área.





EL CFO renacentista

Los CEOs ponen el listón alto para los CFOs. Quieren a una persona que pueda comprender a fondo las cifras al tiempo de adoptar un enfoque orientado al futuro con respecto a los clientes y los mercados, desarrollar el talento y potenciar el poder que ofrece la tecnología. Simultáneamente, los CFOs deben ir más allá de las cifras para ser capaces de hablar de la situación de la compañía a analistas, inversores y prensa, sabiendo interpretar los datos. Conviene que posean dotes de liderazgo, comprendan y colaboren con el área de operaciones, y que piensen y actúen a escala global.

La función del CFO evoluciona con más rapidez que nunca

¿Cómo es la nueva función? ¿Están a la altura los CFOs actuales?
Entrevistamos a 549 altos directivos, propietarios y presidentes de grandes empresas de todo el mundo (en lo sucesivo denominados "CEOs") para averiguarlo.

Presentación del CFO renacentista



Tomar la iniciativa

Para triunfar en el entorno empresarial actual y prosperar en el futuro, el CFO debe sobresalir en cuatro áreas clave:



30%

de los CEOs de todo el mundo afirma que su CFO no comprende o no ayuda con los retos a los que se enfrentan los directivos dentro de sus organizaciones



Bienvenidos a la era del CFO renacentista.

Las expectativas son altas pero justificadas. Todos los CEOs quieren sacar partido de nuevas formas de interactuar con sus mercados y clientes. Les preocupa la aceleración de los ciclos de vida de los productos y los competidores que hacen más vulnerable su modelo de negocio. Muchos tienen previstas adquisiciones que ayuden en los procesos de transformación o importantes desinversiones. Observan que el cambio de la regulación en las operaciones globales exige la mejora de los datos y análisis. Y todos esperan que el CFO contribuya a esas prioridades.

No todos los CFOs están a la altura. De hecho, casi un tercio de los CEOs de todo el mundo afirma que su CFO no comprende o no ayuda a cumplir con los retos a los que se enfrentan dentro de sus organizaciones. Los CEOs de oficinas situadas en mercados emergentes se muestran incluso más insatisfechos. Tres de cada cinco no otorgarían un aprobado a su CFO cuando se trata de ayudarles. ¿A qué se debe este alto grado de insatisfacción? Quizás la respuesta se encuentre, en parte, en las cualidades que esperan los CEOs de sus CFOs.

La automatización, los servicios compartidos y la regulación están redefiniendo la función financiera de forma drástica y nada uniforme. La experiencia global se considera ahora la cualidad más importante que puede tener un CFO mientras que la experiencia en transformación e innovación también se considera muy valiosa. Las organizaciones están en un estado de cambio constante y el CFO debe ser capaz de comprender y tener experiencia fuera de la función financiera. Es deseable que el CFO tenga conocimientos en la identificación de áreas de crecimiento y de excelencia operativa en todos los ámbitos del negocio. Para lograrlo se necesitan una serie de habilidades que van desde los fundamentos y las bases de la función financiera hasta un nivel más estratégico con un enfoque centrado en el mundo exterior.

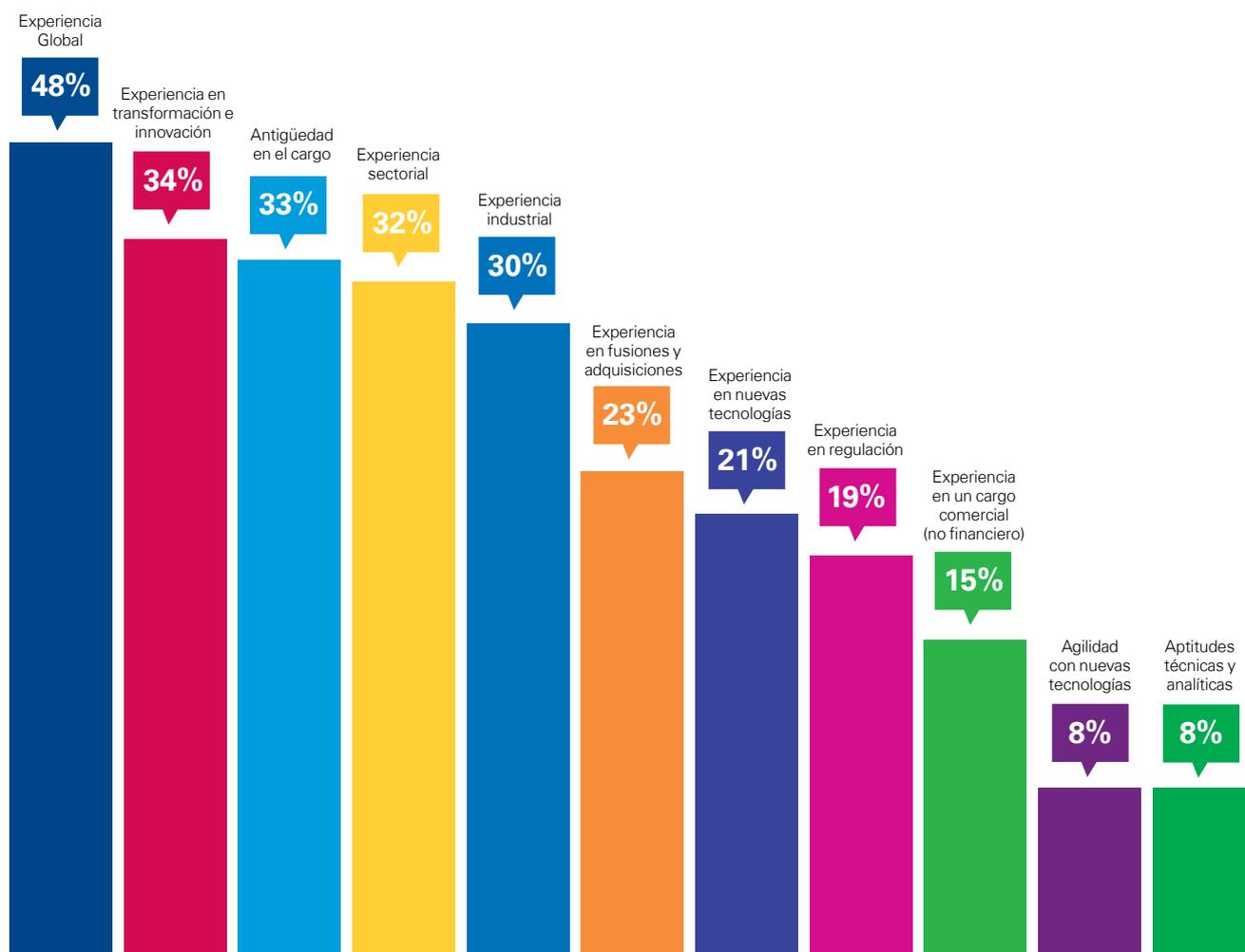
Fernando González, CEO de CEMEX, empresa cementera radicada en México, cree que todos los CFOs tienen un conjunto diferenciado de habilidades. “Está el CFO financiero, el CFO estratégico y el CFO operativo”, explica. Pero también es realista. “No existe un CFO con todas estas habilidades y capacidades juntas”, comenta. “Creo que el que conoce mejor el negocio es el que más puede aportar”.

56%

de los CEOs creen que la función de CFO cobrará más importancia en los próximos tres años



¿Qué cualidades de negocio son más convenientes para el buen desempeño del CFO?



Fuente: Informe *The view from the top*, de KPMG International, 2015

Perfiles del CFO



El CFO estratega

Todos los CEOs con los que hemos hablado han dado ejemplos de lo mucho que confían en su CFO para que les oriente desde un punto de vista estratégico. Cuando se les pide que indiquen en qué área puede contribuir más un CFO, los CEOs mencionan en primer

lugar el rendimiento y el crecimiento. Cuando se trata de explicar cómo pueden utilizar los CFOs la información financiera para fortalecer la alineación entre estrategia y planificación financiera, se repiten tres palabras: traducir, interpretar y comunicar.

¿Dónde cree que el CFO tiene más oportunidades de contribuir o influir en el valor de la organización?



Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% porque los participantes podían seleccionar más de una respuesta.

Fuente: Informe *The view from the top*, de KPMG International, 2015

Por ejemplo, Michael Bodson, CEO de la empresa estadounidense Depository Trust and Clearing Corp., señala claramente que “mi CFO tiene que centrarse en las cifras pero también debe comprender realmente qué ocurre en el mercado y ser capaz de traducir esa información en: ¿cuál es el posible impacto para mi negocio? ¿Dónde debería invertir? ¿Dónde debería desinvertir?”.

En la mayoría de empresas, el CEO sigue siendo el estratega en última instancia. Pero incluso el CEO más decidido necesita la aportación estratégica de su equipo financiero. Alex Molinaroli, CEO de la empresa estadounidense Johnson Controls ha optado por desinversiones en algunos negocios y por inversiones en las operaciones básicas que tiene previsto mantener y aumentar, desde que tomó las riendas de la compañía en 2013. La planificación y ejecución de desinversiones en una empresa con 130.000 empleados distribuidos en seis continentes exige un CFO con mentalidad estratégica. “Además de las responsabilidades habituales relacionadas con las finanzas, nuestro CFO participa de forma muy activa en la actividad de fusiones y adquisiciones que incluye la separación e integración de negocios; temas de tributación y tesorería, relaciones con inversores e iniciativas estratégicas”, explica Molinaroli. “Se centra en nuestra planificación financiera y, las estrategias a largo plazo, además de en las comunicaciones relacionadas con los analistas y nuestros accionistas para garantizar que se transmiten mensajes claros e inequívocos”.

En Caterpillar, fabricante de maquinaria pesada con sede en Estados Unidos, el CFO tiene una función más determinante en la estrategia corporativa. “Por la situación del CFO dentro de la organización, este dispone de la información esencial económica, financiera y sectorial que es necesaria para ayudar a nuestros segmentos de negocio a definir sus estrategias, de forma que le hemos asignado el grupo de planificación estratégica”, indica el CEO Douglas Oberhelman. “Nuestro CFO también desempeña una función crucial a la hora de ayudar a la empresa a priorizar sus oportunidades de inversión para garantizar que invertimos recursos en las áreas que respaldan mejor nuestro modelo de negocio y nuestra estrategia empresarial”.

“Los CFOs deben desafiar los límites de lo que miden y comprenden”, señala Eugenio Madero, CEO de Rassini, S.A.B. de C.V., fabricante de repuestos de automóviles con sede en México. “Los CFOs tienen una enorme oportunidad para adoptar un enfoque práctico con el fin de comprender mejor el modelo de negocio de los clientes, la competencia, la globalización, las necesidades y los objetivos financieros, además de definir cómo afectan las operaciones y el entorno económico a la meta final de la organización”, explica. “De este modo, los CFOs pueden orientar mejor a los CEOs al ser capaces de identificar las oportunidades internas y externas”, concluye. Los temas recurrentes están más que definidos: pensar de forma estratégica, conocer el negocio, centrarse en el crecimiento, además de priorizar y optimizar el valor obtenido de las inversiones.

El analista predictivo

Los CEOs están enviando un mensaje claro: quieren sacar el máximo partido de la tecnología para encontrar los clientes y los mercados más rentables, así como averiguar cómo lograr que se sientan identificados con su negocio. Se trata de un enfoque que va más allá de las ventas y el marketing tradicionales al recurrir al análisis de datos para influir en toda la cadena de valor.

La mitad de los CEOs encuestados cree que el mayor valor estratégico que pueda aportar un CFO a la organización consiste en aplicar el análisis de datos financieros para lograr un crecimiento rentable. El objetivo que le sigue de cerca es obtener una ventaja competitiva a partir del entorno regulador. Saif Al Falasi, CEO de Grupo de la empresa ENOC, con sede en Dubái, lo resume de esta forma: la mayor oportunidad que tiene ahora el CFO es traducir los datos –no solo los financieros– a información coherente, concisa y oportuna para ayudar a los dirigentes de las compañías a tomar decisiones más acertadas. “La oficina del CFO custodia en última instancia la información consolidada, tanto financiera como no financiera, que se facilita a la dirección ejecutiva así como al consejo de administración y a los *stakeholders*”.

“Los CEOs confían en sus CFOs para que constantemente midan, analicen y se adelanten a las necesidades de sus clientes, mercados y canales, con el fin de crear valor a partir de esos conocimientos y respaldar sus estrategias de lanzamiento al mercado. Todo CFO debería poder decir: ‘Mira, nuestra cuota de mercado ha crecido en África’”, comenta Egidio Zarrella, responsable de Data Analytics de KPMG en Hong Kong. “Pero un buen CFO dirá: ‘Es posible que hayamos crecido un 10 por ciento, pero esta es nuestra situación en términos de rentabilidad. Aquí es donde veo cuota de mercado. Deberíamos estar en un 20 por ciento. Y aquí es donde deberíamos invertir para alcanzar esa cuota de mercado’”, explica. “Este tipo de conversación es muy diferente”.

¿A quién vendemos y cómo? El proceso comienza con la transformación de datos financieros sin procesar en inteligencia de negocio, pero sigue siendo necesario que alguien pueda describir bien la situación en la que se encuentra la compañía. “Es preciso adentrarse en el verdadero significado de los datos financieros”, indica Zarrella. “Podrías estar totalmente en lo cierto desde el punto de vista contable y no darte cuenta de que te

Las iniciativas del CFO que pueden aportar mayor valor estratégico para la organización

Aplicar análisis de datos financieros para lograr crecimiento rentable	49%
Lograr ventaja competitiva a partir de cambios regulatorios en el entorno	48%
Aplicar análisis de datos financieros para encontrar nuevos modelos operativos (productos, mercados, canales)	43%
Atraer y retener el talento financiero de primera categoría	40%
Mejorar las capacidades de previsión	40%

Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% porque los participantes podían seleccionar más de una respuesta.

Fuente: Informe *The view from the top*, de KPMG International, 2015

va a destruir un competidor. Es posible que no te des cuenta de lo que realmente te están diciendo tus clientes”.

Para Bodson, de DTCC, la pregunta clave es la siguiente: ¿Dónde están las oportunidades para crear valor añadido a los clientes y cómo podemos recuperar ese valor en términos de rentabilidad? “Resulta mucho más complejo examinar toda la cadena de suministro que concentrarse totalmente en el trabajo interno”, señala. “Ha de comprenderse mucho más la cadena de valor en todos los ámbitos. El CFO tiene que analizar y entenderlo desde el punto de vista de los clientes y desde nuestra propia perspectiva”.

Randstad, compañía global especializada en servicios de recursos humanos y trabajo flexible, cuenta con un modelo orientado al futuro que aplica al dirigirse a los clientes. “Solíamos dedicar mucho tiempo a seleccionar a quiénes vendíamos nuestros productos, a identificar a la persona correcta y, posteriormente, a suscitar su interés:

un proceso lento y arduo”, explica la CEO de Norteamérica de Randstad, Linda Galipeau. “Con el uso inteligente de los datos –los nuestros propios y los que nos facilita el entorno externo– es algo que ahora está cada vez más automatizado”, declara. Linda predice que, en los próximos tres años, la identificación de objetivos muy específicos en el momento en el que están más accesibles y son más relevantes podrá conseguirse a través de un algoritmo.

Como muchas organizaciones siguen transformándose en un negocio más centrado en los clientes, el área financiera aún tiene mucho camino por recorrer para aprovechar la inmensa cantidad de datos de clientes con el fin de facilitar percepciones valiosas. Sacar partido de las TI y los análisis para beneficiarse de la evolución de las oportunidades del mercado continúa adquiriendo cada vez más importancia para la empresa y para el CFO. La clave reside en disponer de los datos, la inteligencia, las habilidades y la capacitación para actuar en relación con esta información.

En qué se centran los CFO

Potenciar las nuevas tecnologías para beneficiarse de la evolución de las oportunidades del mercado (por ejemplo, tecnologías móviles y sistemas ERP a través del cloud)	34%	↑36%
Integrar capacidades y principios financieros (por ejemplo, mediante estandarización, automatización o externalización)	31%	↑34%
Fortalecer la alineación entre la planificación financiera y la estrategia	29%	↓28%
Transformar los datos financieros en inteligencia de negocio para impulsar el crecimiento	27%	↑28%
Integrar la función financiera en toda la empresa	26%	↓23%
Aprovechar los cambios regulatorios para obtener ventaja competitiva	24%	↑25%

Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% porque los participantes podían seleccionar más de una respuesta.

Fuente: Informe *The view from the top*, de KPMG International, 2015

El CFO con mentalidad operativa

Los CEOs esperan que sus CFOs tengan conocimientos financieros, pero también que todos comprendan cómo funciona el negocio sobre el terreno.

“En Telenor, operadora de telecomunicaciones noruega, los CFOs regionales y de las divisiones dedican mucho tiempo a la red de distribución, los equipos de ventas y los clientes”, explica Sigve Brekke, que dirigió el negocio de Telenor en Asia antes de ser nombrado CEO en agosto. “Resulta crucial que un CFO comprenda plenamente el impacto que pueda tener el embalaje de un producto y servicio así como el precio en las preferencias del consumidor”, añade. Debido a los elevados desembolsos por inversiones (capex) asociados a la actualización y mantenimiento de redes, el CFO debe comprender también cómo se implanta y se gestiona una red móvil. “Aparte de eso, el CFO debe fomentar el pensamiento innovador con respecto a los modelos operativos, especialmente en la gestión de los costes”, indica Brekke.

De hecho, varios CEOs con los que hemos hablado para elaborar este informe declaran que valoran la experiencia operativa más que la financiera en los posibles CFO. Ted Lynch, CEO de Southland, empresa de ingeniería estadounidense, necesitaba un CFO que “pudiese aportar desde el primer día”. Eligió a alguien cuya experiencia se basaba

principalmente en finanzas pero que también había trabajado en la parte de operaciones de la empresa. “Había dirigido diferentes segmentos en su empresa anterior, por lo que su enfoque se centraba más en el negocio, con una mentalidad estratégica”, explica Lynch. “Encontramos a alguien que podía redefinir la función”, comenta.

No sorprende, pues, que también haya muchos ejemplos de CFOs que pasan a asumir la función de COO (director de operaciones). Target, empresa minorista radicada en Minneapolis, cambió recientemente de puesto a su CFO para que se encargase de las operaciones. Otras compañías, como CBS, empresa de comunicación audiovisual con sede en Nueva York, han juntado simplemente los dos cargos en uno. Algunas empresas tecnológicas han establecido una estructura ejecutiva que se desvía de todas estas distinciones, incluso a medida que crecen, para convertirse en algunas de las compañías más importantes del mundo.

Lo que sí queda claro para los CEOs encuestados es que los cargos de CFO y de COO son las funciones de alta dirección más destacadas e influyentes y que lo serán también en el futuro. Solo se incrementa el valor si estos cargos y funciones trabajan en estrecha colaboración para ejecutar las estrategias empresariales, ya sea mediante una función combinada o como socios colaboradores.

¿Cuál de los siguientes cargos cobrará más importancia en los próximos tres años?

CFO	56%
COO (director de operaciones)	47%
CIO/CTO (máximo responsable de información/tecnología)	44%
CMO (director de marketing)	34%
CHRO (director de recursos humanos)	20%

Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% porque los participantes podían seleccionar más de una respuesta.

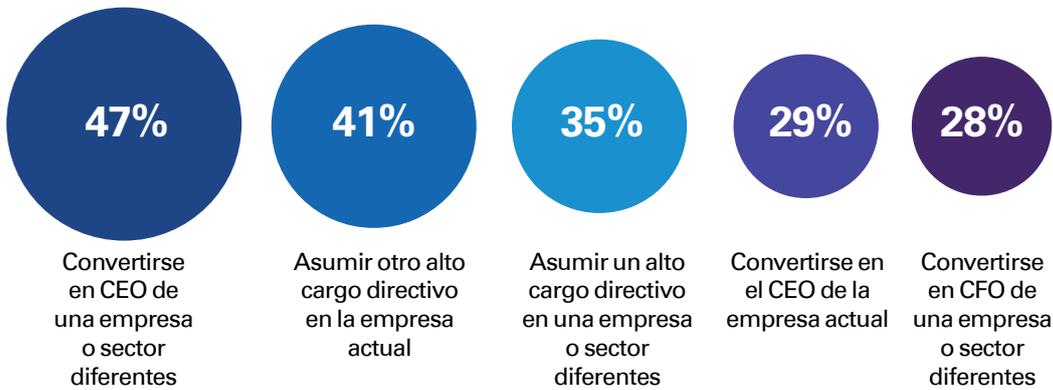
Fuente: Informe *The view from the top*, de KPMG International, 2015

¿CFO como futuro CEO?

Casi la mitad de los CEOs encuestados cree que los CFOs desearían convertirse en CEO, pero en una empresa diferente. Sin embargo, los CFOs tendrán que reforzar sus dotes de

liderazgo, ampliar su enfoque y –algo más importante– superar la falta de experiencia fuera del área financiera si quieren convertirse en CEO.

¿Cuáles cree que son las aspiraciones profesionales de su CFO?

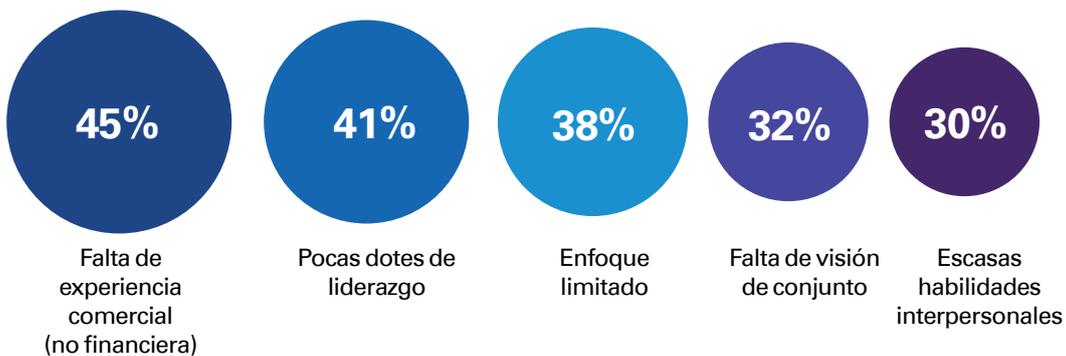


Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% porque los participantes podían seleccionar más de una respuesta.
Fuente: Informe *The view from the top*, de KPMG International, 2015

En los apartados siguientes, exploramos los modos en los que un enfoque inteligente con respecto a la regulación, la tecnología, el modelo de prestación del servicio y la gestión

del talento puede mejorar la capacidad del CFO para tener éxito en una era tan exigente para los líderes financieros.

Las principales percepciones que deben superar los CFO para convertirse en CEO



Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% porque los participantes podían seleccionar más de una respuesta.
Fuente: Informe *The view from the top*, de KPMG International, 2015

Tantos cambios regulatorios y tan poco tiempo

Muchas organizaciones han salido de la recesión más fuertes que nunca, pero un efecto persistente de la crisis financiera son los continuos cambios regulatorios. Si a eso se añaden la complejidad de las nuevas normativas en materia de privacidad y seguridad de los datos, que pueden variar significativamente en función del país y la región, obtenemos la imagen de un entorno complejo. No sorprende, por tanto, que los CEOs mencionen el entorno regulador como el factor externo que más influirá en el papel que desempeñe el CFO en el futuro.

¿Qué efecto produce un entorno regulador más estricto en la función del CFO?

Es una oportunidad de obtener ventaja competitiva a partir de cambios regulatorios	61%
Es una oportunidad de recurrir a análisis de datos	51%
Añade autoridad a la función del CFO	40%
Suma responsabilidades a la función del CFO	37%
It adds to the responsibilities of the CFO role	36%

Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% porque los participantes podían seleccionar más de una respuesta.

Fuente: Informe *The view from the top*, de KPMG International, 2015

Algunos cambios en la regulación posteriores a la crisis han encajado a la perfección con el incremento de las mejores prácticas en muchas entidades financieras y han desencadenado una expansión de la función financiera. Los bancos son ahora más conscientes de la necesidad de gestionar más liquidez y se han visto obligados a implantar más controles sobre el balance. “Desde la crisis financiera, la liquidez es una nueva dimensión que vigilamos de forma tan estricta y estrecha como lo hacemos con el capital”, explica Frédéric Oudéa, CEO del banco francés Société Générale. “Esto ha supuesto añadir recursos y construir una infraestructura nueva”.

En la mayoría de entidades financieras, se ha producido una mayor estandarización y se hace más hincapié en construir entornos de almacenamiento de datos para cumplir con los nuevos requisitos de información exigidos por la regulación: entornos de datos que también pueden aprovecharse para comprender mejor el negocio y contribuir a su crecimiento.

¿Cómo puede un CFO convertir la regulación en ventaja competitiva?

Restricciones sobre emisiones, cupos establecidos por el Gobierno para energías renovables y la constante separación de operaciones motivada por cambios en la regulación, por ejemplo, son elementos

¿En qué medida es crucial la función del CFO para ayudarle a abordar las siguientes cuestiones?

Mantener un entorno de control e información	49%
Mantener el cumplimiento normativo	43%
Facilitar previsiones financieras exactas y oportunas	37%
Aportar un punto de vista del riesgo a las conversaciones estratégicas	34%
Reducir los costes en toda la organización	33%

Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% porque los participantes podían seleccionar más de una respuesta.

Fuente: Informe *The view from the top*, de KPMG International, 2015

que están obligando a las empresas de servicios públicos (utilities), muy reguladas, a explorar más allá de su modelo de negocio tradicional basado en activos para generación, transmisión y distribución. “Estas fuerzas impulsarán a las empresas tradicionales de distribución a transformarse para dejar de ser simplemente las que mantienen las luces encendidas y pasar a un modelo integrador de redes estructurado mediante numerosas alianzas y proveedores”, comenta Morris Treadway, responsable global de Finance Management en KPMG en el Reino Unido. Prevé que las utilities tendrán que centrarse más en el cliente y hacer más hincapié en servicios de valor añadido en lugar de limitarse al servicio de contadores, de modo similar a las empresas de telecomunicaciones.

“Este cambio impulsará la necesidad de soluciones distintas en cuanto a planificación, información y análisis para poder respaldar esas decisiones”, explica. “Obviamente, no todas lo lograrán”.

La empresa Treadway ve un paralelismo con el sector asegurador donde las compañías que operan en todo el mundo, en particular en Europa, deben cumplir próximamente con la normativa de Solvencia II y los nuevos requisitos de las NIIF. “Cuando se observan realmente los requisitos –tanto financieros como no financieros– de modelización actuarial, gestión de riesgos y presentación de información integrada, las empresas deberían preguntarse lo siguiente: ¿Cómo aprovechamos estos cambios para

replantearnos el modo de analizar el valor y la forma de atender mejor a nuestros clientes?”, comenta. Las soluciones mejoradas en cuanto a presentación de información y costes deberían permitir a las empresas centrarse en múltiples dimensiones de la rentabilidad y optimizar sus perfiles de servicios y sus canales de comercialización.

Esta es una visión para el futuro pero, de momento, la realidad es diferente. “Aún no hemos visto mucho entusiasmo sobre cómo podemos aprovechar al máximo esta nueva realidad que nos espera”, señala Gary Reader, responsable global del sector de Seguros de KPMG en el Reino Unido. “Se han puesto en el punto de mira los sistemas financieros que llevan tiempo desafinando”, añade. “Ha sido un catalizador que pone de manifiesto la necesidad de actualizar y examinar todos los procesos de negocio”. Los requisitos son numerosos, pero también brindan una oportunidad de ganar eficiencia.

Reader ve la oportunidad en la estandarización del proceso de información financiera a través de un entorno de servicios compartidos. Con un enfoque común con respecto a la regulación en Europa, algunas organizaciones están creando centros de excelencia actuariales en lugares como Polonia, donde existen muchos profesionales con excelente formación académica que pueden prestar servicios actuariales a un coste más reducido que otros países como el Reino Unido.

Es posible que Europa esté estandarizando algunas áreas, pero la globalización en general ha aumentado en gran medida la complejidad del cumplimiento normativo. “Lamentablemente, lo que ocurre es que algunas de estas propuestas incluyen la

simplificación y el resultado final puede conllevar consecuencias no intencionadas”, declara Donald Guloien, CEO de Manulife, compañía de seguros y gestión de activos global con sede en Canadá. Las normas de capital que tienen sentido en una jurisdicción pueden no funcionar en otros países. “Ahí radica el problema fundamental de normativas como Solvencia II”, explica. “Se ha diseñado y calibrado en torno a productos europeos, pero en Estados Unidos no es aplicable”, indica Guloien. “La mayoría de asegurados norteamericanos no ha perdido nunca un duro, pero Solvencia II eliminaría en efecto muchos productos de seguros que suelen venderse habitualmente en Estados Unidos y en otras jurisdicciones importantes”, explica.

“Por eso es importante que los CFOs participen activamente en el desarrollo de una política sensata”, añade Guloien. “Creo que los CFOs más inteligentes están en primera línea a la hora de comprender todas las dinámicas y recomendar cambios en las políticas que tengan sentido desde la perspectiva de los accionistas, pero que también tengan sentido desde la perspectiva de los reguladores”, comenta. “Hace diez años, esto era algo que exigía quizás un día o dos al año, pero ahora acapara una mayor atención de los CFOs”.

Tanto si se trata de configurar políticas como de cambiar modelos de negocio, replantearse el valor y los análisis, o simplemente de actualizar procesos y sistemas para mejorar la eficiencia, lo que sí queda claro es que el entorno regulador es crucial y dinámico para el CFO. La clave consiste en anticiparse, innovar y adoptar la mentalidad acertada para convertir esta “carga” en ventaja competitiva.



Tecnología financiera

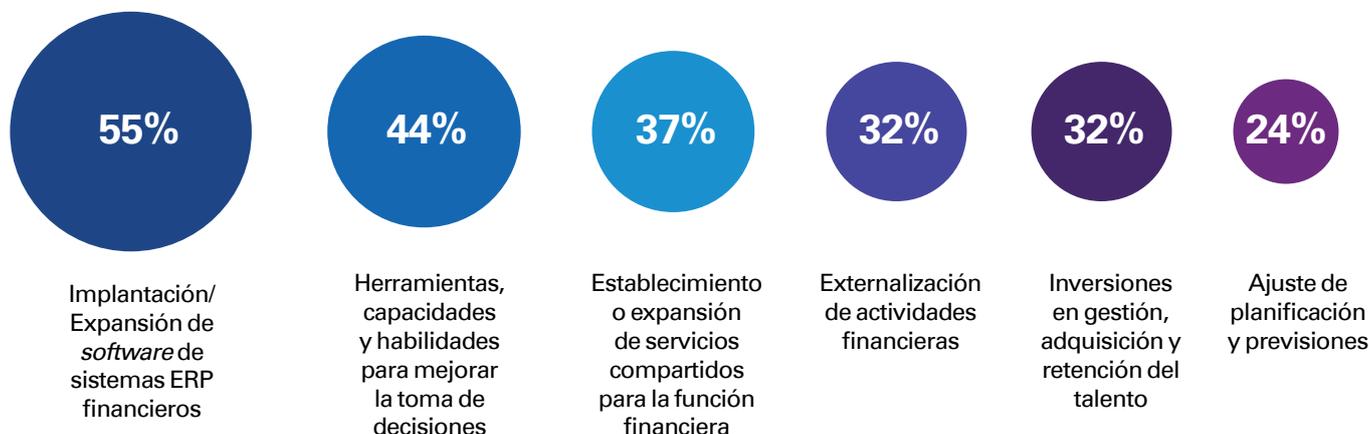
Entre las empresas con mejor rendimiento, los CEOs mencionan la tecnología como el factor que tendrá el mayor impacto en la función que desempeñe el CFO en el futuro, más que la regulación. Los CFOs de las empresas con mejor rendimiento también reciben mejores notas en la implantación, pero el 20% sigue sin cumplir las expectativas de su CEO en este sentido.

70%

de los CEOs de empresas con mejor rendimiento declara que la tecnología tendrá el mayor impacto en la función que desempeñe el CFO en el futuro



¿En cuáles de estas áreas tiene previsto su organización invertir en los próximos tres años?



Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% porque los participantes podían seleccionar más de una respuesta.

Fuente: Informe *The view from the top*, de KPMG International, 2015

“ERP es una de las áreas en las que no se han centrado muchas empresas en los últimos cinco años”, señala Treadway, de KPMG. Como resultado, muchas compañías no aprovechan correctamente las tecnologías emergentes como, por ejemplo, soluciones a través de la nube, análisis integrados y movilidad. “Los CEOs observan y señalan que necesitamos replantearnos la forma en la que debemos aprovechar las nuevas tecnologías para ganar ventaja competitiva”, explica.

Aquí se plantea también otra pregunta: ¿Debería ser el CFO el responsable de las TI en toda la organización? Las dos funciones se interrelacionan cada vez más y cuentan con problemáticas similares.

La tecnología móvil, por ejemplo, tiene el potencial de cambiar la manera de trabajar y la forma en la que las empresas interactúan con los clientes. La nube, sin embargo, ofrece la posibilidad de disponer de un sistema ERP integral que puede agilizar la infraestructura de TI y solucionar algunos de los problemas ligados a los sistemas de ERP: la disrupción que supone la implantación, el aprendizaje que requiere el nuevo sistema y la personalización.

“Aquí se observan algunas reticencias comprensibles”, afirma Patrick Fenton, responsable de Función Financiera de KPMG en el Reino Unido. “Todo CFO ha vivido como mínimo un proyecto ERP financiero que ha fracasado. Todos tienen reticencias a la hora de sustituir sus sistemas financieros”, explica. Pero es posible que la indecisión no sea una opción para muchos CFOs. Sus colegas están superando tanto al área financiera como de TI y están comprando sus propios productos de software como servicio (SaaS) y almacenamiento de datos en la nube.

Apenas más de la mitad de los CFOs de las organizaciones con mejor rendimiento está haciendo un buen trabajo a la hora de explorar e implantar las mejores prácticas en nuevas tecnologías.



“Estamos empezando a ver ya cierta desintermediación”, indica Fenton, quien cree que es solo cuestión de tiempo que la mayoría de empresas trasladen sus sistemas empresariales a la nube. “Si se observa la curva de adaptación de los procesos de negocio —especialmente en relación con la nube—, hace una década que los departamentos de ventas empezaron a guardar los datos sobre clientes en la nube, donde pueden medirse con detenimiento y analizarse ampliamente”, declara Fenton. “Más tarde, se utilizó el *cloud* para la gestión del capital humano y ahora estamos en la oleada de adopción de la nube en los sistemas ERP financieros”, añade.

Lo que queda claro es que muchos CEOs se sienten frustrados porque no pueden obtener el tipo de transparencia y visibilidad que esperan o las percepciones analíticas que desearían de sus líderes financieros. Una tecnología mejor puede ayudar pero va a seguir siendo necesario invertir tiempo y dinero hasta, en algunos casos, reestructurar la función financiera. “Si solo se sustituye la tecnología interna con tecnología en la nube, se habrá desaprovechado la oportunidad”, comenta Fenton, de “replantarse los servicios compartidos, decidir qué habilidades y capacidades deben mantenerse y cuáles deben externalizarse, así como de definir cómo puede trabajar la función financiera con las demás áreas de negocio para fomentar la estrategia”. “Si no se cambia la conducta, lo único que se consigue es una tecnología más barata”, sentencia.



Encontrar
el modelo
perfecto de
prestación
del servicio:

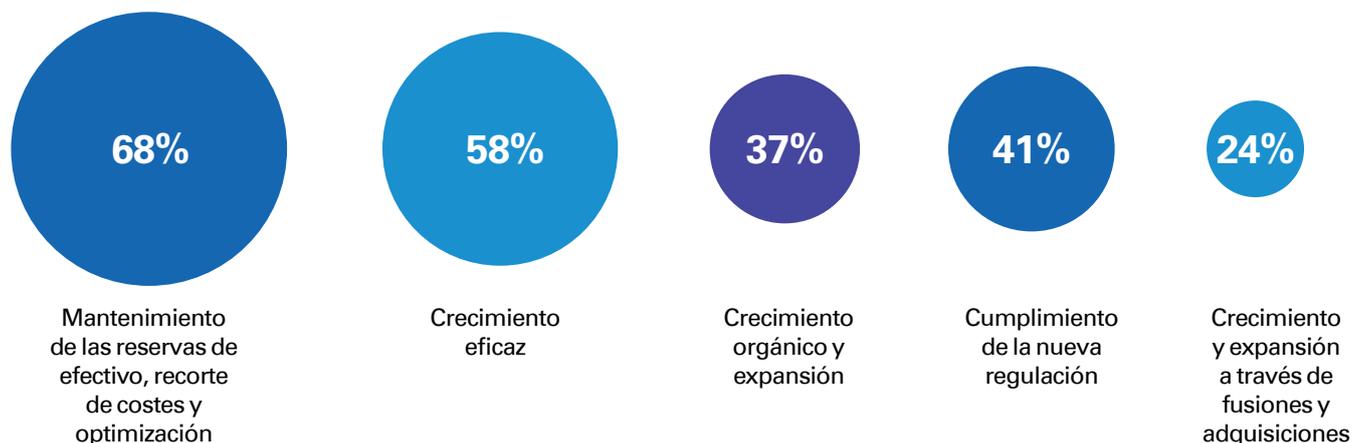
automatización,
servicios compartidos
y externalización

¿Cómo pueden los CFOs lograr principios financieros ajustados e impulsar la innovación a la vez? ¿Cuál es el equilibrio adecuado entre externalización e internacionalización y servicios compartidos? ¿Cuál es la mejor manera de integrar la planificación operativa y financiera en un modelo de negocio dinámico? ¿Centralización o descentralización? “Se trata siempre de buscar el equilibrio”, afirma Treadway de KPMG.

CEMEX decidió trasladar todas sus funciones administrativas (back-office) a una organización de servicios globales en 2012. “Se trata de una máquina de transacciones”, según González, que abarca también operaciones rutinarias de recursos humanos y de TI. “Prefiero que mi CFO se centre en los mercados y en las oportunidades para que la empresa avance”, explica.

Un reto crucial en el entorno actual es encontrar el modelo operativo óptimo para la función financiera en un momento en el que las tecnologías relevantes avanzan a un ritmo más rápido que la velocidad a la que pueden implantarse nuevos modelos operativos.

El enfoque en el que se centran los CFOs ha cambiado respecto a hace 5-10 años



Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% porque los participantes podían seleccionar más de una respuesta.

Fuente: Informe *The view from the top*, de KPMG International, 2015

51%

de los CEOs indican que sus CFOs aplican la estrategia cuando se trata de externalización y de centros de servicios compartidos



Analicemos las diferencias entre la externalización y el desarrollo de capacidades a nivel interno. “Uno de los mayores diferenciadores, teniendo en cuenta todas las tecnologías disruptivas que entran en juego, es la rapidez con la que se puedan implementar y ejecutar”, indica David Brown, responsable global de Servicios Compartidos y Outsourcing de KPMG en Estados Unidos. “Es posible que se tarden tres años en poner en marcha un centro de servicios compartidos pero una entidad externa podría empezar a ser operativa en un año”, explica. La velocidad no lo es todo, sin embargo.

“La externalización y los servicios compartidos han experimentado muchos cambios en los últimos 15 años”, indica Brown.

“Especialmente en los últimos tres años ese cambio se ha acelerado enormemente”. Muchas funciones administrativas (back office) que fueron trasladadas al extranjero están siendo sustituidas por automatización integrada. “Se ha producido una evolución que ha consistido en eliminar la mano de obra del proceso”, afirma. Y eso cambia la ecuación en relación con la contratación en territorios de

mano de obra más barata. Ahora se observa una tendencia hacia la externalización a países cercanos (nearshoring) o la relocalización al país de origen (backshoring): volver a traer los centros de atención telefónica (call centers) y las operaciones administrativas (back office) a la misma zona horaria para mejorar la calidad.

“No obstante, son pocas las organizaciones que han conseguido ordenar todas las piezas del rompecabezas”, señala Donald Mailliard, responsable de Financial Management Consulting de KPMG en Estados Unidos. Existen grupos diferentes que informan a través de estructuras diferentes. Nadie examina todos los componentes juntos, falta una foto más general. “Uno de los conceptos que estamos fomentando es la planificación empresarial integrada, dirigida por la función financiera junto con el área de ventas y operaciones”, comenta. El análisis de datos de esas operaciones puede ser efectuado por centros de excelencia, en los que expertos pueden ayudar a cualquier área de negocio que lo necesite con una tarea específica.

34%

de los CEOs creen que el área en la que se centrará principalmente su CFO en los próximos tres años será la integración de finanzas mediante la estandarización, automatización y externalización



La función financiera integrada

No cabe duda de que los CEOs consideran que se obtiene valor si se conectan más las áreas aisladas entre finanzas y el resto de la empresa: tanto a nivel superior como en todos los negocios y zonas geográficas. Casi la mitad de los encuestados afirma que integrar más habilidades financieras en el negocio a través de la colaboración es importante.

Los análisis y la planificación financiera se centran en los elementos que impulsan los beneficios para ayudar a todos a tomar mejores decisiones. Pero, ¿en qué medida es fácil acceder y comprender esta información si se dirige una fábrica situada en la otra punta del mundo desde una función financiera centralizada? Al situar a personal financiero dentro de las unidades de negocio para que ayuden a interpretar y asesorar, la colaboración empresarial es un modo de ayudar a todos los profesionales de la empresa a aprovechar todas las herramientas de la función financiera.

Ahora bien, esta tarea no es sencilla. “El éxito de los esfuerzos de colaboración empresarial ha sido incoherente en el mejor de los casos”, explica Mailliard, de KPMG.

Johnson Controls está abordando este reto. En esta compañía, Molinaroli está promoviendo la colaboración ampliada entre el departamento de operaciones y de finanzas para abordar la

estructura de costes general y las eficiencias en toda la empresa dentro de las áreas de fabricación, ingeniería, compras y actividades comerciales.

“El equipo financiero también participa en gran medida en muchas de nuestras iniciativas para pasar a un modelo operativo más central en determinadas actividades funcionales, como servicios compartidos, informes exigidos por ley y centros de excelencia funcionales”, explica Molinaroli. “Como el equipo de finanzas es el proveedor principal de métricas en las que nos basamos para tomar decisiones bien fundadas, el equipo se ha integrado en las unidades de negocio para comprender las operaciones”.

47%

de los CEOs desearían que sus CFOs integrasen más habilidades financieras en la empresa





Gestión del talento: La clave es el capital humano

Casi todos los CEOs indican que no hay nada más importante que atraer y retener a los profesionales con talento financiero de primera categoría, pero muchos creen también que sus CFO carecen de habilidades interpersonales eficaces. Está claro que la mayoría de CEOs creen que sus CFOs deberían gestionar mejor el talento.

“Los CEOs observan que la función financiera se enfrenta a las mismas tendencias que están configurando las demás áreas del negocio”, explica Mark Spears, responsable global de People & Change de KPMG en el Reino Unido. “¿Cómo lograr que mi función financiera sea más eficiente, más eficaz y que añada más valor en lo que respecta a establecer un vínculo entre lo que hacen y el cumplimiento de los objetivos empresariales en lugar de los objetivos de la función financiera?”, pregunta. “¿Cómo hacerlo en un mundo donde están cambiando el modelo operativo, por un lado, y las exigencias de las personas que estoy intentando atraer y retener, por otro?”.

El esfuerzo por cambiar la función desempeñada por el área financiera, que deja de producir simplemente cifras para contribuir de manera más estratégica a la organización, tiene un impacto profundo sobre el capital humano y la gestión dentro del área financiera. “La trayectoria profesional tradicional consistente en comenzar con una función relativa a transacciones e ir ascendiendo de categoría ya no funciona”,

comenta Spears. Como cada vez son más las actividades tradicionales de finanzas que se automatizan y deslocalizan, las tareas relativas a transacciones ya no existen en la mayoría de organizaciones. Dado que la tecnología libera a profesionales con talento, se espera que los equipos financieros adopten una función más estratégica, pero muchas empresas siguen teniendo dificultades con el modo de lograrlo.

“Se necesita un cambio radical en la forma de desarrollar el talento financiero”, explica Spears. “Una persona del área de finanzas ya no puede confiar en tener éxito basándose en habilidades técnicas”, añade. Necesita comprender la cadena de valor de la empresa en la que trabaja. El análisis de datos, por ejemplo, debe efectuarse en el contexto de los retos a los que se enfrenta la organización.

“Para crear una carrera profesional acorde al nuevo rol de directivo financiero, las organizaciones deben examinar un enfoque planificado que incluya el traslado de profesionales dentro y fuera de la función financiera y a las operaciones, a zonas geográficas diferentes, y trabajar a través de la planificación de la sucesión en las funciones”, afirma Spears. “La gente tendría que olvidarse del enfoque basado en áreas aisladas consistente en ascender de categoría para adquirir más experiencia y ser más eficaces”, explica. “No es lo que se ve típicamente en las funciones y actividades de desarrollo de carrera profesional”.

97%

de los CEOs manifiestan que la gestión del talento es uno de los factores más importantes en la mejora de la función financiera, pero solo el 33% otorga un aprobado a los CFOs en lo que respecta a la gestión del talento.



Transformación de la función financiera

Los CEOs están notando la presión de las tecnologías disruptivas, los cambios en las demandas de los consumidores y la nueva competencia. El entorno operativo está cambiando –a veces de forma drástica– y los directivos financieros deben desempeñar una función importante para garantizar que los modelos financieros y de negocio sigan siendo relevantes. De hecho, la experiencia en transformación es una de las cualidades más importantes para un CFO, según opina uno de cada tres CEOs.

Los CFOs se enfrentan a los mismos obstáculos que otros líderes empresariales cuando se trata de transformar la función financiera. Más de la mitad de los esfuerzos de transformación no logran cumplir sus objetivos, según señala Spears, y la mayoría

de esos fracasos se debe a la gestión de expectativas y del desempeño. “Son demasiados los CFOs que consideran que su papel es promover el cambio en lugar de liderar el cambio”, explica. “Lanzan el programa con gran satisfacción. Luego vuelven a sus actividades cotidianas y aparecen cada mes o así para asistir a una reunión del grupo directivo”.

“No es suficiente”, añade. Un líder debe ser alguien que dirija el programa de forma visible, demuestre con su ejemplo las nuevas conductas y que identifique dónde hay resistencia al cambio. Los CFOs también deben considerar cómo se recompensa el desempeño. “De nada sirve hablar de nuevas conductas si siguen recompensándose las conductas anteriores”, señala.

“La cultura es una parte muy importante de la organización, especialmente durante una transformación”, declara Ton Büchner, CEO de AkzoNobel, empresa de productos químicos y revestimientos procedente de los Países Bajos. “Acertar no es algo que suela lograrse de la noche a la mañana. La transformación cultural puede durar hasta cinco años”. La gestión de la energía de la organización es fundamental. “En este proceso, resulta crucial que los líderes financieros de todos los niveles participen activamente dando ejemplo y movilizándolo sus equipos”, comenta.

En última instancia, es una cuestión de liderazgo, la cualidad personal más importante para un CFO, según la encuesta. En Southland, el nuevo CFO ha aumentado el prestigio y las capacidades de la función financiera al abordar la cuestión del talento. “Ha participado realmente en el desarrollo del talento y en la contratación de personas altamente cualificadas, así como en su desarrollo”, añade Lynch. Como resultado, “la función financiera se está convirtiendo en una parte mucho más cualificada y muy respetada en nuestra empresa”.

34%

de los CEOs dicen que la experiencia en transformación e innovación es la cualidad empresarial más importante de un CFO

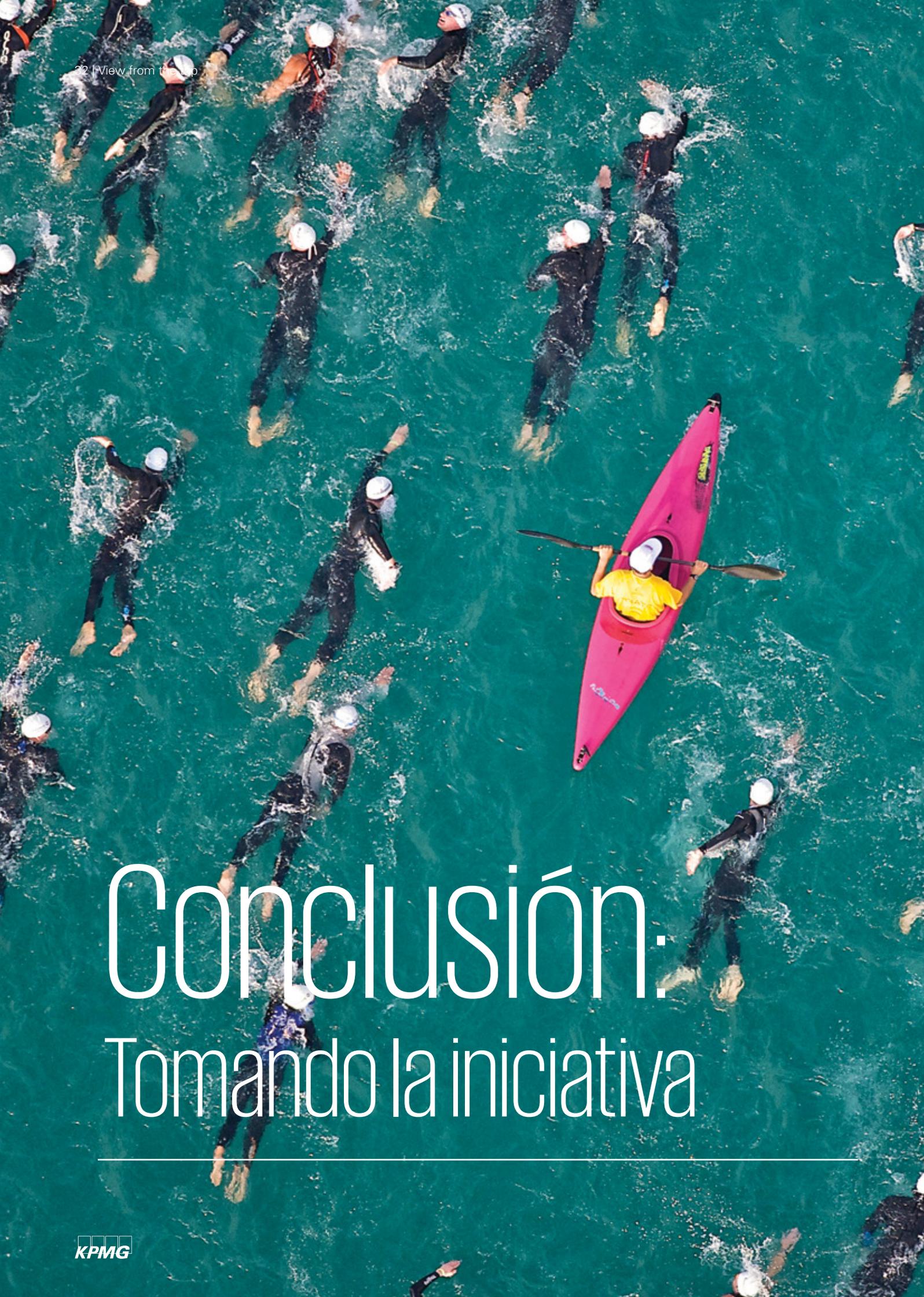


Cualidades personales más importantes para un CFO

Dotes de liderazgo	45%
Atención al detalle y los procesos	41%
Capacidad de ejecución	34%
Capacidad de tratar con accionistas/analistas	32%
Visión global y enfoque estratégico	32%
Mentalidad abierta de innovación y transformación	23%
Capacidad de establecer colaboraciones con partes externas	18%
Curiosidad/conocimiento de todas las áreas de negocio	18%
Capacidad de establecer colaboraciones con partes internas (alta dirección, el consejo de administración, etc.)	14%
Habilidades de negociación	7%
Habilidades de comunicación	6%

Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% porque los participantes podían seleccionar más de una respuesta.

Fuente: Informe *The view from the top*, de KPMG International, 2015



Conclusión: Tomando la iniciativa

Los CEOs esperan mucho de sus CFOs. Quieren líderes que impulsen la estrategia y motiven a los equipos en toda la empresa. Buscan que exista una colaboración más estrecha entre los departamentos de finanzas, tecnología y operaciones, dirigidos por un directivo con experiencia global que comprenda el sector y el mercado. Ante todo, los CEOs necesitan a alguien que pueda ir más allá cuando se trata de análisis de datos, interpretación y modelización, pasando de la revisión minuciosa de las cifras a saber contar la situación de la empresa. Quieren a alguien que pueda transformar todos los retos en oportunidades.

De hecho, "oportunidad" es el modo en que muchos CEOs describen lo que quieren de sus CFOs en todo el proceso, desde comprender el efecto de los cambios regulatorios hasta el dominio de la complejidad del análisis de datos. Nadie podría hacer todo esto solo. La base del éxito de todo buen CFO reside en los sistemas, personas y capacidades de datos adecuados. ¿Qué hace falta para ser un CFO verdaderamente excepcional?



Pensamiento estratégico.

Ya se trate de evaluar un nuevo mercado o de asesorar sobre una fusión, los CFOs deberían instar al área financiera a optimizar la estrategia empresarial global. En esta nueva realidad, los CFOs deben encontrar formas de mejorar y aprovechar al máximo las percepciones empresariales, sacar partido de las nuevas herramientas y tecnologías, impulsar las estrategias y decisiones, tomar medidas correctoras y ser líderes estratégicos audaces para el negocio.



Conocimientos profundos del negocio y de sus clientes.

Los CFOs están en condiciones de comprender mejor los modelos de negocio de los clientes y de fomentar la estrategia basándose en esos conocimientos.



Encontrar el modelo perfecto para la función financiera.

Los CFOs deberían determinar cuándo tiene sentido invertir en servicios compartidos y cuándo conviene externalizar. Deberían encontrar la mejor manera de alinear la planificación financiera y operativa. Deberían implantar principios financieros e impulsar la innovación a la vez. Y deberían hacerlo al tiempo que comprenden los cambios radicales que seguirán provocando la tecnología móvil, la nube y los productos conectados sobre todos los procesos de negocio y la planificación.



La capacidad de convertir el entorno regulatorio en una ventaja competitiva.

Las nuevas regulaciones pueden ser costosas y normalmente exigen nuevos entornos de datos que pueden aprovecharse para comprender mejor y aumentar el negocio. Los CFOs también deberían aprovechar la oportunidad de ser más proactivos en este entorno y ayudar a configurar las políticas y procesos para materializar la ventaja competitiva.



Anticiparse a la tecnología.

La nube no solo está cambiando los sistemas ERP, sino que brinda la oportunidad de automatizar y agilizar más la función financiera al tiempo que se integran datos y análisis de numerosas fuentes para identificar oportunidades y conseguir un crecimiento rentable. Conviene aprovechar la tecnología digital y móvil para mejorar la toma de decisiones y adoptar medidas, ya que ofrecen percepciones empresariales para cualquiera, en cualquier momento y en cualquier lugar.



Invertir en talento, promover las habilidades clave y la colaboración.

Un enfoque planificado con respecto al traslado de profesionales dentro y fuera de la función financiera, que trabajen temporadas en áreas de operaciones y en zonas geográficas diferentes debería contribuir a alinear mejor los objetivos del negocio y las aspiraciones de carrera de los profesionales con talento financiero.

Los CFOs deben preguntarse:

- ¿Cómo puedo convertirme en un líder global más fuerte para la empresa?
- ¿Cómo puedo colaborar más con las áreas de ventas, clientes y operaciones para mejorar la planificación y el rendimiento de la empresa?
- ¿Cómo puedo ser más proactivo en el entorno regulatorio y ayudar a configurar las políticas y procesos y aprovechar las principales percepciones para que se materialice la ventaja competitiva?
- ¿Cómo puedo transformar los datos y análisis financieros con el fin de identificar oportunidades para mejorar el crecimiento rentable?
- ¿Contamos con un modelo operativo sostenible de modo que se atrae, se desarrolla y se retiene a los profesionales con mejor talento en esta nueva realidad?

Se trata de un proceso. Los CFOs que acepten estos retos no solo añadirán más valor de forma significativa a la empresa, sino que también serán líderes más fuertes a nivel personal y profesional.

REFLEXIONA. PIENSA. ACTÚA.

Acerca de la encuesta

Este informe se basa en una encuesta a 371 directivos de Norteamérica, Europa, Sudamérica, Oriente Medio y África, que se realizó en julio de 2015, y a 178 directivos de Asia y Australia, que se llevó a cabo en septiembre de 2014³. El estudio global de 2015 planteó las mismas preguntas que el estudio de Asia-Pacífico de 2014. Todas las firmas que han participado registraron ingresos anuales iguales o superiores a 500 millones de dólares estadounidenses, y todos los directivos que respondieron son responsables de supervisar la función financiera. Una minoría de encuestados, un 31 por ciento, desempeñaron alguna vez el cargo de CFO.

Participantes de la encuesta por cargo



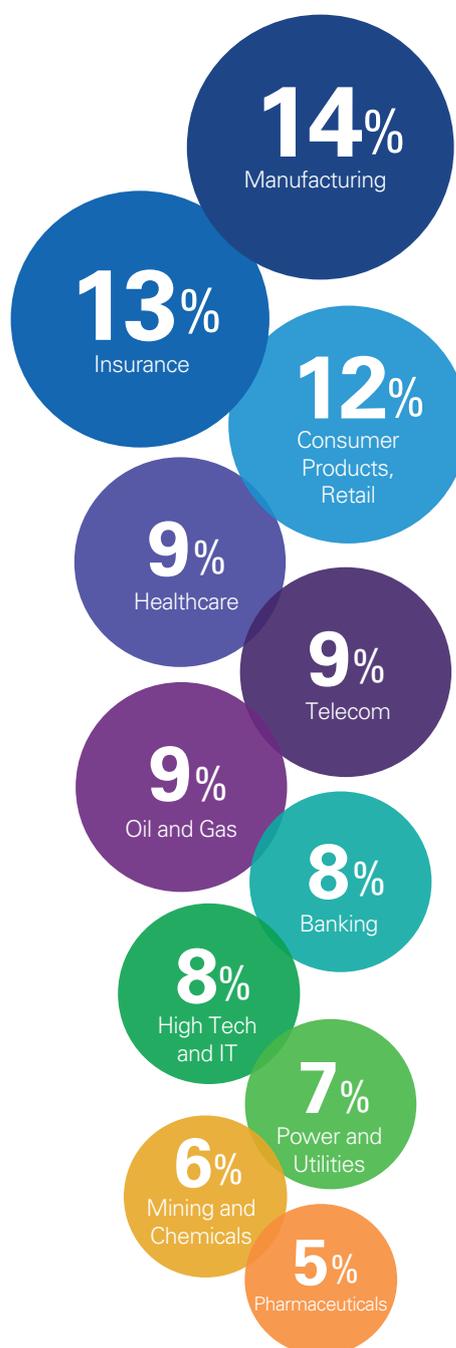
Fuente: Informe *The view from the top*, de KPMG International, 2015

³ *The View from the Top: CEOs see a powerful future for the CFO. Are CFOs ready for the challenge?* Encuesta de Asia-Pacífico. <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2014/12/the-view-from-the-top.html>

Participantes de la encuesta por país

Alemania	Italia
Australia	Japón
Bélgica	Malasia
Brasil	México
Canadá	Nueva Zelanda
Chile	Oriente Medio
China	Países Bajos
Colombia	Países Nórdicos
Corea	Reino Unido
España	Singapur
Estados Unidos	Sudáfrica
Filipinas	Tailandia
Francia	Taiwán
India	Vietnam
Indonesia	

Participantes de la encuesta por sector de actividad





Contacte con nosotros

Para información adicional y sobre cómo KPMG puede ayudarle en su negocio, por favor contacte con nosotros.

Morris Treadway

Global Head of Financial Management, KPMG

Global Enterprise Performance Management Center of Excellence Lead, KPMG

E: morris.treadway@kpmg.co.uk

ASEAN

Martyn van Wensveen

E: martynvanwensveen@kpmg.com.my

Alemania

Markus Kreher

E: markuskreher@kpmg.com

Australia

Mark Tucker

E: mtucker@kpmg.com.au

Bélgica

Bart Walterus

E: bwalterus1@kpmg.com

Brasil

Sergio B. Silva

E: sergiosilva@kpmg.com.br

Canadá

Stephanie Terrill

E: s.terrill@kpmg.ca

Chile

Marie-Aude Fromentin de Saint Charles

E: mfromentindesaintcha@kpmg.com

China

Isabel Zisselsberger

E: isabel.zisselsberger@kpmg.com

Colombia

Zahir Y. Palomeque

E: apalomequa@kpmg.com

Corea

In Suk Lee

E: insuklee@kr.kpmg.com

España

Belén Díaz Sánchez

E: belendiaz@kpmg.es

Estados Unidos

Donald M Mailliard

E: dmailliard@kpmg.com

Finlandia

Erik Renfors

E: erik.renfors@kpmg.fi

Francia

Guillaume des Rotours

E: gdesrotours@kpmg.fr

Golfo Pérsico

Mostafa Elshamashergi

E: melshamashergi@kpmg.com

Grecia

Marina Kapetanaki

E: mkapetanaki@kpmg.gr

India

Viral Thakker

E: vthakker@kpmg.com

Irlanda

Kieran O'Brien

E: kieran.obrien@kpmg.ie

Italia

Dario Camisa

E: dcamisa@kpmg.it

Japón

Hitoshi Akimoto

E: hitoshi.akimoto@jp.kpmg.com

Kenya

Brian DeSouza

E: briandesouza@kpmg.com.ke

Luxemburgo

Gilles Poncin

E: gilles.poncin@kpmg.lu

México

Fernando Mancilla

E: fmancilla@kpmg.com.mx

Nigeria

Segun Sowande

E: segun.sowande@ng.kpmg.com

Noruega

Olav Birkenes

E: olav.birkenes@kpmg.no

Países Bajos

Jark Otten

E: otten.jark@kpmg.nl

Polonia

Jerzy Kalinowski

E: jerzykalinowski@kpmg.pl

Qatar

Luk Kelles

E: lkelles@kpmg.com

Reino Unido

Patrick Fenton

E: patrick.fenton@kpmg.co.uk

Sudáfrica

Kobus Venter

E: kobus.venter@kpmg.com.za

Suecia

Peter Lindstrom

E: peterlindstrom@kpmg.se

Taiwán

Abel Y.P Liu

E: abelliu@kpmg.com.tw

UAE

Rajesh Prasad

E: rprasad@kpmg.com

kpmg.com/internationaltax
kpmg.com



La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

© 2016 KPMG, S.A., sociedad anónima española y miembro de la red KPMG de firmas independientes, miembros de la red KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas o comerciales de KPMG International.