



Cómo pensar como un director financiero digital

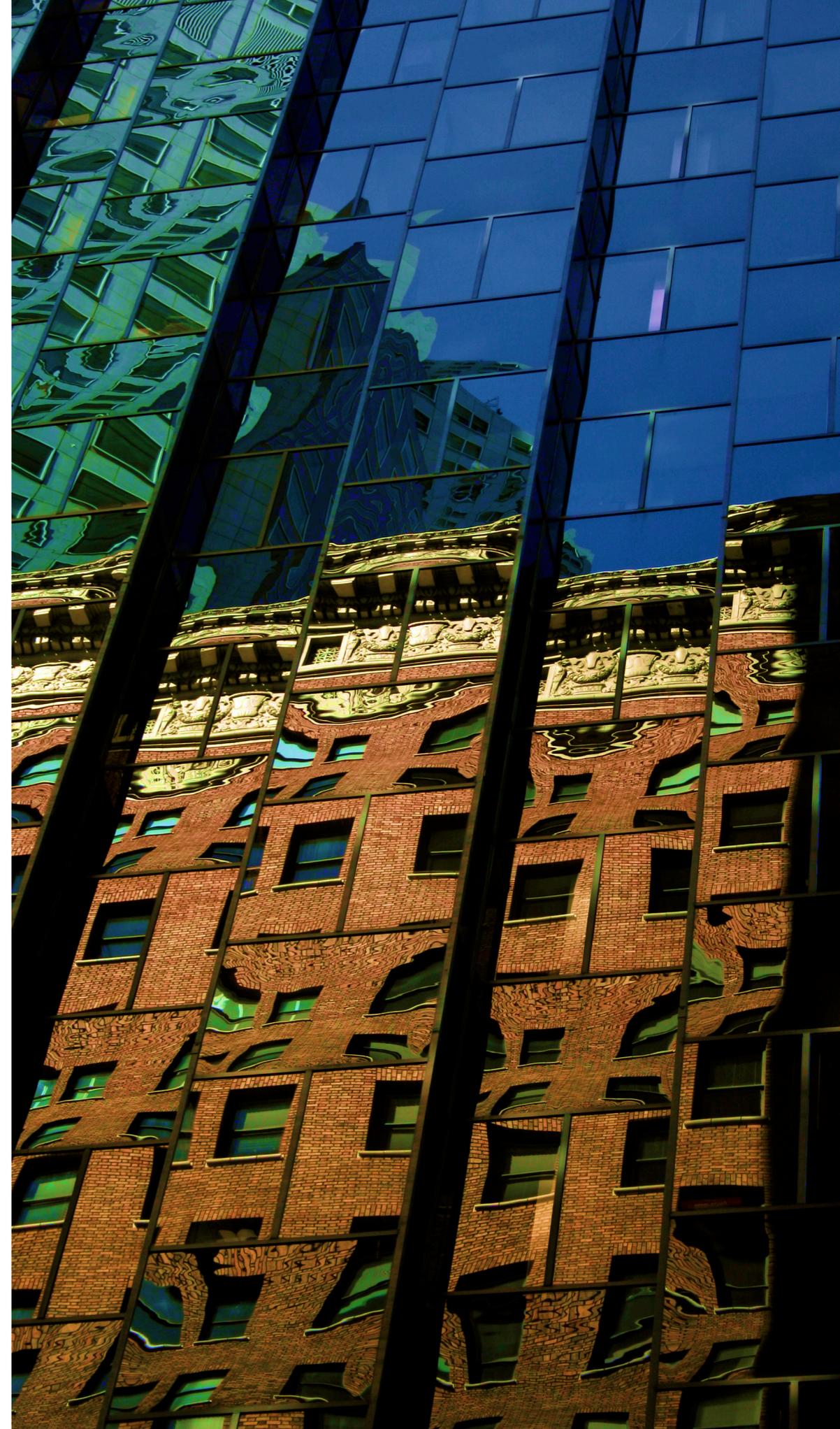
Mark Schwartz
Estratega empresarial
Amazon Web Services



Cuando examinamos detenidamente los cambios generados por la revolución digital, vemos que el papel del director financiero empresarial está cambiando. De hecho, el mundo digital nos exige que nos replanteemos radicalmente la idea de qué es lo que hace un director financiero.

Y no soy el primero en darse cuenta de esto. Muchos de los artículos de las publicaciones, los informes de consultoras y los seminarios para directores financieros han apuntado o descrito estos cambios. En las páginas siguientes, he recopilado las ideas de otras personas y las mías propias para tratar de describir de forma coherente a los directores financieros digitales.

Mi enfoque se basa en comparar el modo en que se definía “antes” y cómo se concibe “ahora” el papel del director financiero. Se trata de meras generalizaciones, ya que cada director financiero y cada empresa han tratado este asunto de forma diferente. Sin embargo, al reunir todos estos elementos, resulta evidente que el director financiero ha pasado a tener un papel fundamental como motor del rendimiento digital de la empresa.



Antes: se echaba la vista atrás para analizar los indicadores de seguimiento y las métricas financieras

Ahora: se mira hacia el futuro analizando los indicadores adelantados y las métricas de rendimiento

Tradicionalmente, los directores financieros dedicaban buena parte de su tiempo a generar informes financieros, lo que, en cierto modo, equivaldría a mirar por un retrovisor. Los informes financieros resumen el rendimiento registrado en un periodo que ya ha pasado o, al igual que los balances de situación, resumen el estado de la empresa al final de un periodo.

Como cabría esperar, estos informes siguen siendo fundamentales para los directores financieros de hoy en día. Sin embargo, la tecnología ha hecho posible que las organizaciones financieras puedan obtener información en tiempo real sobre el rendimiento de la empresa e incluso recopilar datos sobre los indicadores adelantados, aquellos que marcan cómo se va a comportar la empresa en el futuro. Tal y como afirma Jeannette Wade, directora financiera de Ascentria Care Alliance, “el director financiero ha dejado de ser la persona encargada de custodiar la información financiera para convertirse en el motor del cambio empresarial a través de la información financiera”.^[1]

Existe una gran variedad de herramientas analíticas y de inteligencia empresarial que pueden ayudar al director financiero a dividir y segmentar esta información, e incluso a realizar análisis predictivos aplicando las nuevas tecnologías de aprendizaje automático. Gracias a los lagos de datos y al streaming en tiempo real, el director financiero puede analizar con más facilidad la información de los diferentes silos empresariales, unidades corporativas e incluso filiales para tener una perspectiva completa de la organización.

Con estas herramientas, el director financiero puede tomar decisiones y proporcionar a los demás directores información y conocimientos sobre el rendimiento de la empresa.

Antes: se administraba el rendimiento trimestralmente

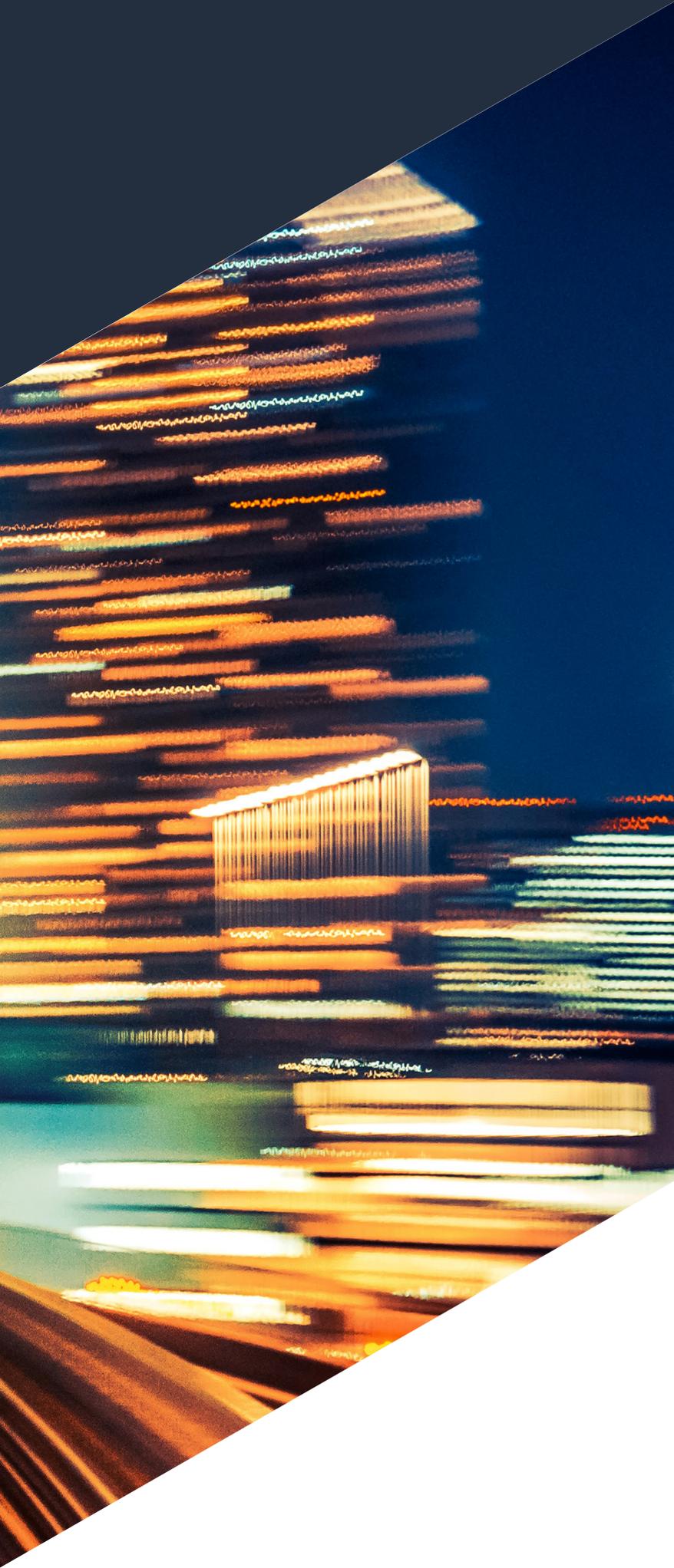
Ahora: se administra el rendimiento trimestralmente y se invierte con agilidad

El director financiero, como representante de la junta y los accionistas, debe asegurarse de que la empresa está preparada para el futuro y es sostenible. Las juntas están muy preocupadas por la sostenibilidad de sus compañías, ya que perciben cómo los sectores se están viendo afectados y cómo muchas de las empresas que ocupaban los primeros puestos en el sector han caído estrepitosamente.

La sostenibilidad de la empresa conlleva tensión: por un lado, la empresa debe seguir innovando y creciendo, pero, por otra parte, debe proteger de la actividad esencial de cualquier riesgo y estar alerta ante posibles brechas de seguridad y las incertidumbres del mercado. Por tanto, podríamos hablar de dos aspectos: uno “defensivo” y otro “ofensivo”.

La única certeza es que las empresas no pueden mantener su liderazgo en el mercado estando quietas, manteniendo su statu quo o pensando exclusivamente en el día de hoy o en el trimestre o año fiscal actual.





Antes: se reducían los costes

Ahora: se administran los costes a la vez que aumenta el crecimiento

El 81 % de los directores financieros creen que parte de su responsabilidad consiste en identificar y abordar nuevas áreas de crecimiento en la empresa. Los directores financieros deben encontrar y desarrollar nuevas fuentes de ingresos.^[2]

Aunque la sostenibilidad de la empresa es un factor clave, el director financiero no puede centrarse exclusivamente en controlar y reducir los costes. Para mantener una posición de liderazgo en el mercado en la economía actual, es necesario innovar continuamente y aprovechar las oportunidades a medida que surgen. Las juntas y los directores ejecutivos, por no mencionar los mercados financieros, demandan crecimiento, y el director financiero debe encontrar el modo de proporcionarlo. Esto significa detectar las oportunidades y asignar efectivo y otros recursos para aprovecharlas.

El director financiero no puede ser el que dice siempre que no a todo. Una buena dirección financiera significa fomentar y respaldar la innovación y el gasto necesario para crecer. Parafraseando a Sean Boyle, director financiero de AWS: “Los directores financieros deben decir ‘adelante’ en lugar de ‘no’”.

Antes: enfoque en los costes

Ahora: enfoque en la eficiencia

Esta sutil distinción marca una gran diferencia en el mundo digital, que es un mundo donde reinan la velocidad, la capacidad de respuesta y los ciclos continuos de comentarios. La empresa tiene que ser rápida para fomentar la innovación, aprovechar las oportunidades antes de que lo haga la competencia y responder eficazmente a las necesidades de los clientes.

Y con “rápida” quiero decir que los plazos de ejecución deben ser cortos. En el paradigma del sistema de producción de Toyota o “lean manufacturing”, esto significa acabar con los “desperdicios” que alargan los plazos de ejecución. Esos “desperdicios” no siempre están en lugares fáciles de ver, sino que suelen estar en la burocracia, en el paso de un silo empresarial a otro, en controles redundantes, ineficaces o administrativos, en prácticas de contratación deficientes o en la incorporación excesiva de un gran número de características innecesarias en los sistemas de TI. Afortunadamente, al reducir estos desperdicios, se reducen también los costes o, al menos, los costes unitarios.

Analizo este tema con más profundidad en mi libro electrónico [Una visión ejecutiva de TI ágil y simple para los directores financieros.](#)

Antes: se vigilaban los fondos y los recursos y, por tanto, la innovación

Ahora: se canalizan los fondos y los recursos, lo que acelera la innovación

¿Es el director financiero uno de los diversos guardianes de la organización que deciden sobre las oportunidades de innovación y dicen “no” a la mayoría de ellas?

¿O es el que ayuda a la compañía a aprovechar todas las oportunidades de crecimiento que surgen impulsando y diciendo “sí” al tipo adecuado de innovación?

En una empresa en la que el crecimiento es imperativo, la respuesta correcta debería ser la última.

Antes: enfoque en planes e hitos

Ahora: enfoque en los resultados

Antes, la atención del director financiero (y de todos los demás integrantes de la empresa) se centraba en los planes y en ajustarse a los hitos como un mecanismo (mensurable) de control y administración de los riesgos. Sin embargo, en tiempos de incertidumbre, los planes cambian con frecuencia.

En cualquier caso, lo importante no es el plan, sino el resultado.

En un mundo en el que los plazos de ejecución tienen que ser cortos y la entrega debe realizarse rápidamente (especialmente en TI), es necesario que los resultados también puedan medirse con rapidez y utilizarse como mecanismo de control. La pregunta nunca debería ser “¿Se han completado todos los requisitos y la ejecución se ha ajustado al plan?”, sino “¿Se están generando resultados útiles?”.



Antes: el capital se invertía en función de los casos de negocio

Ahora: el capital se invierte en función de inversiones por fases

Los casos de negocio que se preparan antes de la inversión pueden resultar inciertos, tener una gran complejidad y cambiar rápidamente. En tiempos de agitación y volatilidad, es arriesgado invertir en un caso de negocio planificado con anticipación.

Por suerte, el mundo digital proporciona a los directores financieros un mecanismo más eficaz para administrar el riesgo de la inversión: la inversión incremental o por fases (que también se denomina "inversión medida"). En lugar de destinar fondos a una iniciativa de gran volumen, las empresas pueden ir dotando los fondos en fases.

Los equipos de TI pueden (y deben) ofrecer resultados de forma rápida y frecuente (que es lo que hace DevOps). Los resultados que la empresa consigue con estas entregas deben estudiarse minuciosamente para decidir si se va a seguir invirtiendo en la iniciativa y en qué grado. En una cartera de oportunidades, es posible realizar pequeñas inversiones y decidir qué generará el mejor rendimiento antes de determinar dónde van a destinarse los fondos.

Antes: administración buscando una ventaja competitiva sostenible

Ahora: administración buscando la destrucción creativa y la renovación continua

Resulta muy complicado mantener la ventaja competitiva. No hay grandes barreras de entrada. Los clientes son volubles. Las normativas y las políticas gubernamentales cambian, al igual que la situación geopolítica. Los canales de distribución ya no tienen intermediarios. Las alteraciones son continuas y están muy extendidas.

No parece muy inteligente depender de la ventaja competitiva actual para garantizar nuestra existencia en el futuro. En la actualidad, las empresas compiten a través de la innovación continua, la revisión de los modelos de negocio y la destrucción creativa de las ventajas existentes.

Lo que buscan los directores financieros hoy en día es crear cambios, no evitarlos.



Antes: se permitía que la actividad estuviera compartimentada

Ahora: se favorece la actividad interdisciplinar

Las organizaciones en las que la actividad estaba organizada en compartimentos estancos se gestionaban al viejo estilo, generando presupuestos y administrando el rendimiento. El equipo de marketing era responsable de los objetivos y costos de marketing; el equipo de TI, de los objetivos y costos de TI, y las unidades de negocio, de sus propias pérdidas y ganancias. En la actualidad, las prácticas corporativas se sustentan en equipos interdisciplinarios: cuantas más funciones diferentes estén representadas, mejor. El director financiero debe generar transparencia y fomentarla en todos los compartimentos estancos, así como encontrar la manera de financiar y medir el rendimiento de unos equipos que traspasan las fronteras tradicionales de la organización.

Antes: la inversión de capital y los costes fijos eran los costes totales

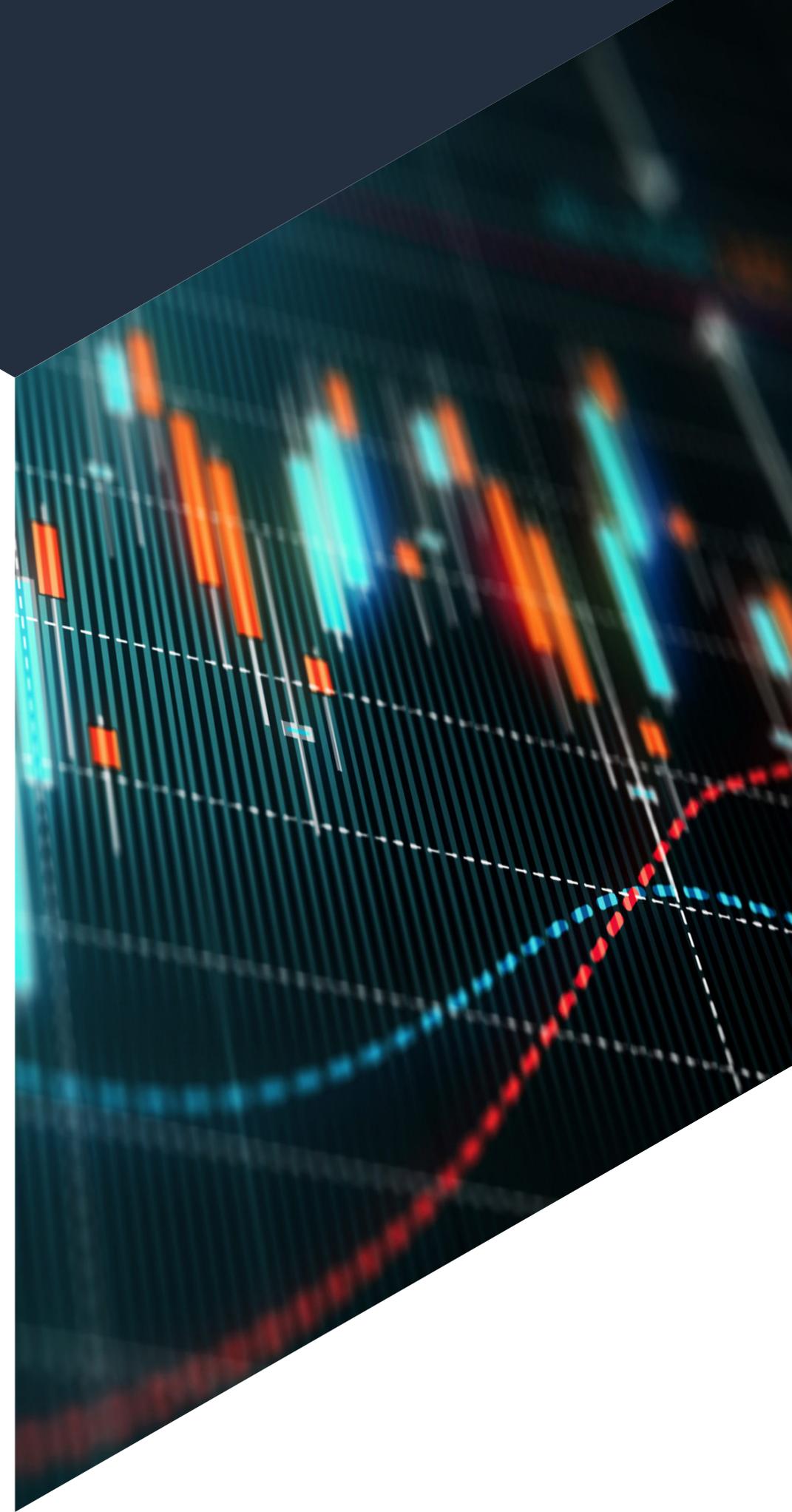
Ahora: los gastos operativos y los gastos variables son costes marginales

En el mundo digital, las empresas pueden tomar mejores decisiones si se centran en los costes *marginales* y el valor *marginal* en lugar de en el coste total o medio. Ahora, los costes de administrar un servicio digital suelen ser variables. La nube, por ejemplo, ha convertido lo que solían ser grandes costos fijos en pequeños costos variables. DevOps ha dividido los costos monolíticos relacionados con la entrega del sistema de TI en costos incrementales más pequeños asociados al suministro de características y microservicios independientes.

Esta es una de las razones por las que las empresas emergentes apenas tienen barreras de entrada: no necesitan hacer grandes inversiones para emprender la actividad. Sus costes solo crecen en la medida que avanza el negocio.

Las empresas tradicionales también pueden beneficiarse de este cambio en la estructura de costes.

Normalmente, estos costes están asociados a los gastos y no pueden capitalizarse. Sin embargo, es un error pensar que estas técnicas *transforman* la inversión de capital en gastos operativos. En su lugar, la mayoría de las organizaciones ven que, cuando reducen la inversión de capital, sus gastos operativos también bajan gracias al aumento de la eficiencia y a la reducción de esfuerzos innecesarios.



Antes: se veía la tecnología de la información como un centro de costes

Ahora: se concibe la tecnología de la información como un socio y un catalizador

La tecnología de la información permite que los directores financieros puedan acometer todos los cambios de los que hemos hablado en estas páginas. Con la tecnología de la información, el director financiero puede generar transparencia entre compartimentos estancos, conseguir datos y análisis prácticamente en tiempo real, reducir los plazos de ejecución y dividir las inversiones en segmentos con menor riesgo.

Pero, además, la tecnología de la información es un catalizador para el crecimiento empresarial y un motor de innovación, no un gasto fijo al que la empresa debe hacer frente y que debe tratar de minimizar.

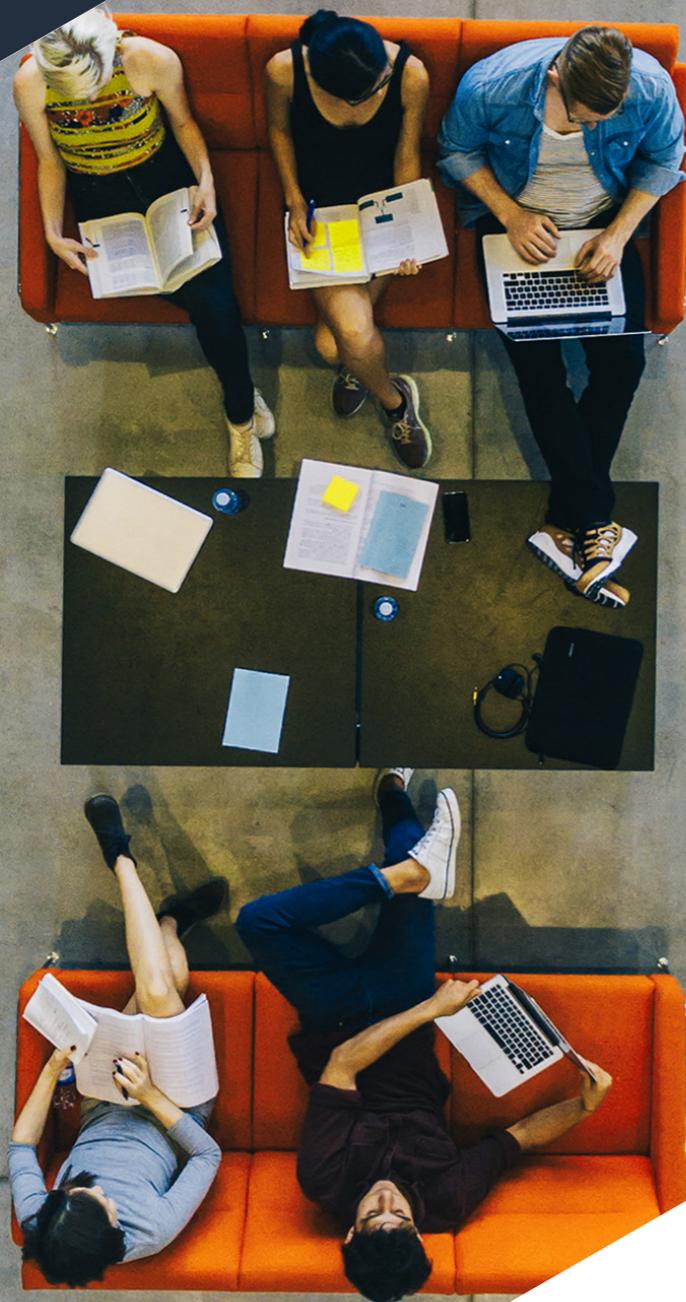
Antes: se optimizaban las operaciones financieras

Ahora: se optimizan las operaciones más allá del límite de la empresa

Según un estudio de McKinsey, dos terceras partes de los directores financieros piensan que deberían invertir menos tiempo en actividades financieras tradicionales y más en liderazgo estratégico.^[3] En otro estudio, BCG encontró que cerca del 30 % de las iniciativas del departamento financiero se invertía únicamente en mecanismos para armonizar los datos y resolver incoherencias.^[4]

Los directores financieros y sus grupos han invertido demasiado tiempo en cerrar los libros del mes y en el trabajo diario que implica la organización financiera.

El director financiero es el director financiero de toda la organización.



Antes: se identificaban los riesgos de una forma que no era predecible y se administraban únicamente los riesgos financieros

Ahora: se identifican los riesgos de forma predecible y se administran los riesgos de la empresa

La tendencia a mantener el statu quo nos lleva a ver los riesgos en lo nuevo y a pasar por alto los riesgos en lo antiguo. ¿Debería preocuparse más por la seguridad de las nuevas técnicas y tecnologías o por los problemas actuales de su estrategia de seguridad?

Los viejos patrones de pensamiento hacen que nos centremos en los riesgos asociados a los costos y al calendario, mientras que el riesgo real está en no conseguir los resultados deseados rápidamente y a buen precio. Los viejos patrones nos hacen creer que la innovación es un riesgo, cuando no innovar resulta mucho más arriesgado. Estas viejas fórmulas nos convencen de que es arriesgado no seguir un plan inicial y los casos de negocio previstos, cuando el entorno cambia continuamente y cada día se descubre nueva información.

El director financiero debe aportar una base racional para tomar decisiones sobre los riesgos y enseñar a la empresa a cambiar su percepción de estos.

Antes: se concebía la conformidad como si se tratara de una lista de verificación (que se abordaba a posteriori)

Ahora: se diseñan controles de conformidad de forma proactiva

El RGPD es, en muchos aspectos, un modelo que nos indica cómo debemos concebir la conformidad de aquí en adelante. Requiere que implementemos la “privacidad por diseño”. En otras palabras, que incluyamos el diseño de la privacidad de los clientes en nuestros sistemas y procesos a medida que los creamos.

En realidad, esto ha hecho que las organizaciones de TI piensen cada vez más en la seguridad, la resiliencia y la privacidad. Todos los sistemas de TI deben diseñarse para ser robustos o pensando en el modo en que se van a administrar y utilizar. No es suficiente con proteger la información de los clientes frente a las amenazas actuales, ya que mañana los “hackers” inventarán nuevos trucos para robarla.

Estos mismos planteamientos son aplicables a otros marcos de conformidad, como HIPAA, Sarbanes Oxley o FISMA. En lugar de auditar un evento que ya ha ocurrido para determinar si contamos con los controles apropiados, tenemos que diseñar sistemas y procesos que satisfagan los objetivos de control de forma que sean resilientes y estén orientados hacia el futuro.



En resumen, estas son las características que veo en los nuevos directores financieros digitales:

Miran hacia el futuro analizando los indicadores adelantados y las métricas de rendimiento.

Administran el rendimiento trimestral e invierten con agilidad.

Administran los costos mientras aumenta el crecimiento.

Se centran en la eficiencia.

Se encargan de canalizar los fondos y los recursos, lo que acelera la innovación.

Se centran en los resultados.

Invierten el capital en función de las fases de investigación.

Administran buscando la destrucción creativa y la renovación continua.

Favorecen las actividades interdisciplinarias.

Apuestan por los costos marginales: los gastos variables y operativos.

Conciben la tecnología de la información como un socio y un catalizador.

Optimizan las operaciones entre empresas.

Identifican los riesgos de forma predecible y se encargan de los riesgos de la empresa.

Diseñan controles de conformidad de forma proactiva.

Lecturas relacionadas

Una visión ejecutiva de TI ágil y simple para los directores financieros

Realizing Business Value on AWS

War and Peace and IT: Business Leadership, Technology, and Success in the Digital Age

Acerca del autor

Mark Schwartz es un reputado líder tecnológico y un prolífico escritor que participa en numerosas ponencias. Ha ocupado puestos directivos en diferentes organizaciones, tanto grandes como pequeñas, donde se ha ido labrando su reputación por poner continuamente en entredicho el statu quo, los procesos y las tecnologías. Mark es un ávido entusiasta de las metodologías Agile y Lean, y defiende la filosofía de la mejora continua. Como estratega empresarial de AWS, utiliza sus facultades para colaborar estrechamente con clientes de AWS en la creación y dirección de innovadoras estrategias en la nube.



Más información

AWS Executive Insights

Descubra otras perspectivas para impulsar la innovación y la transformación en la nube a través de la cultura, el talento y el liderazgo.

^[1] <https://channels.theinnovationenterprise.com/articles/expert-interview-jeanette-wade-cfo-executive-office-of-technology-services-security>

^[2] <https://newsroom.accenture.com/news/cfos-play-a-major-role-in-digital-investment-decisions-across-the-enterprise-according-to-latest-accenture-research.htm>

^[3] <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/are-todays-cfos-ready-for-tomorrows-demands-on-finance>

^[4] <https://www.bcg.com/en-us/publications/2017/finance-function-excellence-corporate-development-art-performance-management.aspx>