

El futuro de los  
directores financieros  
en el ámbito  
de la fabricación

*Cómo la disrupción está cambiando  
las responsabilidades*



# Índice

<b>Introducción</b>	<b>3</b>
<b>Los principales retos para los directores financieros</b>	<b>4</b>
<b>La tecnología y el director financiero</b>	<b>5</b>
<b>Software y datos</b>	<b>7</b>
<b>El director financiero en el ámbito de la fabricación como líder empresarial</b>	<b>9</b>
<b>Próximos pasos para el director financiero en el ámbito de la fabricación</b>	<b>11</b>
<b>Acerca de Sage X3</b>	<b>12</b>

# Introducción

**Las finanzas están cambiando drásticamente. La velocidad de los negocios y los volúmenes ingentes de datos hacen que los directores financieros se estén quedando sin tiempo, el cual podrían dedicar a no perder de vista lo que hace la competencia.**

La tecnología puede ayudar a los directores financieros para que acerquen el negocio a sus metas, ya que ellos pueden desempeñar un papel importante en la toma de decisiones relativas a las necesidades cambiantes de los clientes y las nuevas amenazas competitivas. Básicamente, el director financiero podría considerarse el «guardián económico», la persona que siempre está ahí para dar ideas, instrucciones y para calcular resultados empresariales.

En el ámbito de la fabricación, el papel de los directores financieros está cambiando, y esto se debe a que cada vez se presta más atención a la inversión en crecimiento generado gracias a la tecnología. La cuarta revolución industrial está llevando a los fabricantes a priorizar la transformación digital y a replantearse totalmente cómo usan la tecnología para aumentar la productividad y la eficiencia. La digitalización a nivel empresarial les permite cambiar sus modelos de negocio, su forma de prestar servicios y la experiencia del cliente.

Pese a que controlar los costes y no perder de vista los márgenes siguen formando parte de las responsabilidades de los directores financieros en el ámbito de la fabricación, ahora están sometidos a mucha presión para convertirse en socios comerciales del crecimiento de la compañía y estar pendientes de las innovaciones y de nuevas formas rentables de trabajar. Ya sea buscando inversiones innovadoras o empleando detalladas métricas para saber dónde funcionan, el director financiero del futuro tiene una pesada carga laboral y un importante papel de liderazgo en primera línea.

# Los principales retos para los directores financieros

Los directores financieros en el ámbito de la fabricación entienden que existe una demanda cada vez mayor de análisis e ideas basados en datos; las empresas están siendo cada vez más disruptivas y aprovechando las nuevas tecnologías en un entorno empresarial competitivo que está cambiando rápidamente.

Los directores financieros también se enfrentan a la globalización y a un entorno regulador cada vez más disruptivo en el que el Brexit y la guerra comercial entre Estados Unidos y China están teniendo una enorme influencia en la planificación empresarial, y deben asegurarse que los fabricantes cuentan con controles regulatorios integrados en sus negocios, incluso cuando estos ponen en riesgo la rentabilidad y la eficacia.

La compañía de servicios profesionales Accenture señala cinco prioridades en las que los directores financieros deberían centrarse en su cargo:

## **1. Mantener el control y cuadrar las cuentas:**

Puede que los líderes financieros se encarguen del debe y el haber, los activos y los pasivos, los resultados y los informes reglamentarios; las cuentas tienen que cuadrar en los balances y deben tener el control. Los directores financieros tienen la responsabilidad de dirigir la organización financiera. Esto siempre ha sido así, pero actualmente solo debería ocupar un 20 % (como mucho) de su tiempo.

## **2. Ser la mano derecha del CEO:**

Hoy en día, los directores financieros tienen que ayudar al CEO a guiar y ejecutar los cambios empresariales, aportando las ideas y los análisis necesarios para lograr los resultados deseados y hacer que el aspecto económico sea sostenible.

## **3. Aportar valor digital:**

De las tres áreas prioritarias para un director financiero, esta es la más reciente. Todas las organizaciones están realizando importantes inversiones en plataformas, herramientas y sistemas digitales. El director financiero tiene el papel de asegurarse que el ritmo y la escala de las inversiones tengan sentido de cara a los resultados y la estrategia global.

## **4. Aprovechar el poder de los datos:**

Unos volúmenes ingentes de datos requieren mayor atención y capacidad. La tecnología digital ahora ayuda a los directores financieros para que den forma a la estrategia gracias a un pensamiento más elevado derivado de ideas que antes estaban ocultas en los resultados de los datos.

## **5. Pensar qué es lo que consigue resultados:**

Los directores financieros siempre han estado bajo presión para obtener crecimiento y beneficios. En un momento empresarial complicado, esto suele requerir un pensamiento nuevo e innovador.



# La tecnología y el director financiero

Los directores financieros necesitan habilidades de liderazgo creativo y un pensamiento innovador para apoyar al CEO y al negocio a la hora de ayudar a los fabricantes a atender a los clientes con mayor eficacia, y deben encontrar formas de diferenciarse en un mercado cada vez más saturado.

Por eso es importante que los directores financieros cuenten con la experiencia necesaria para no pasar por alto tecnologías con el potencial de cambiar drásticamente los modelos empresariales del sector, lo cual los haría vulnerables ante aquellos competidores que sí cuentan con ellas. Si el fabricante adopta nuevas tecnologías emergentes, el director financiero debe asegurarse de que estas se implementen de una forma económicamente viable.

Los directores financieros tienen que estar en todo: los fabricantes cuentan con un mercado principal, clientes y una serie de productos, por lo que si el negocio se precipita a la hora de actuar, los ingresos podrían desmoronarse. Este es un problema de personal y tecnológico, porque hacen falta las habilidades adecuadas para hacer que la innovación, en forma de Inteligencia Artificial (IA), automatización y el internet de las cosas (IdC), funcione.

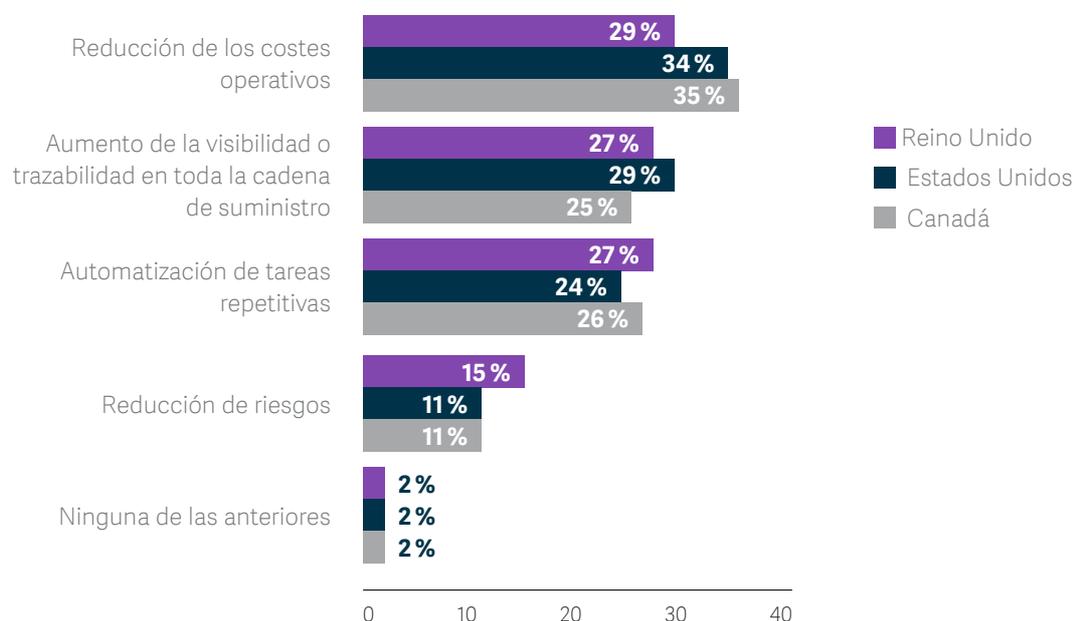
## Innovación

El sector de la fabricación se está reinventando, impulsado por la transformación digital y la Industria 4.0. Las empresas de este sector están revisando sus procesos en materia de innovación de producto, producción y cadena de suministro. Al mismo tiempo, el paso de productos a servicios y la necesidad de evitar los canales de venta tradicionales para explotar las actividades de valor añadido de la economía digital están difuminando las líneas entre los actores de la industria y contribuyendo a la formación de nuevos ecosistemas empresariales.

Esto es especialmente importante para la fabricación por procesos, en la que la misión digital está centrada en la innovación colaborativa.

Nosotros llevamos a cabo un estudio con fabricantes por procesos para saber a qué deberían prestar atención los directores financieros en el futuro. En Estados Unidos, Reino Unido y Canadá, los fabricantes por procesos tienen la percepción de que el mayor beneficio de invertir en tecnología emergente es la reducción de costes, y a esta le siguen muy de cerca una mayor visibilidad de la cadena de suministro y la automatización de tareas repetitivas.

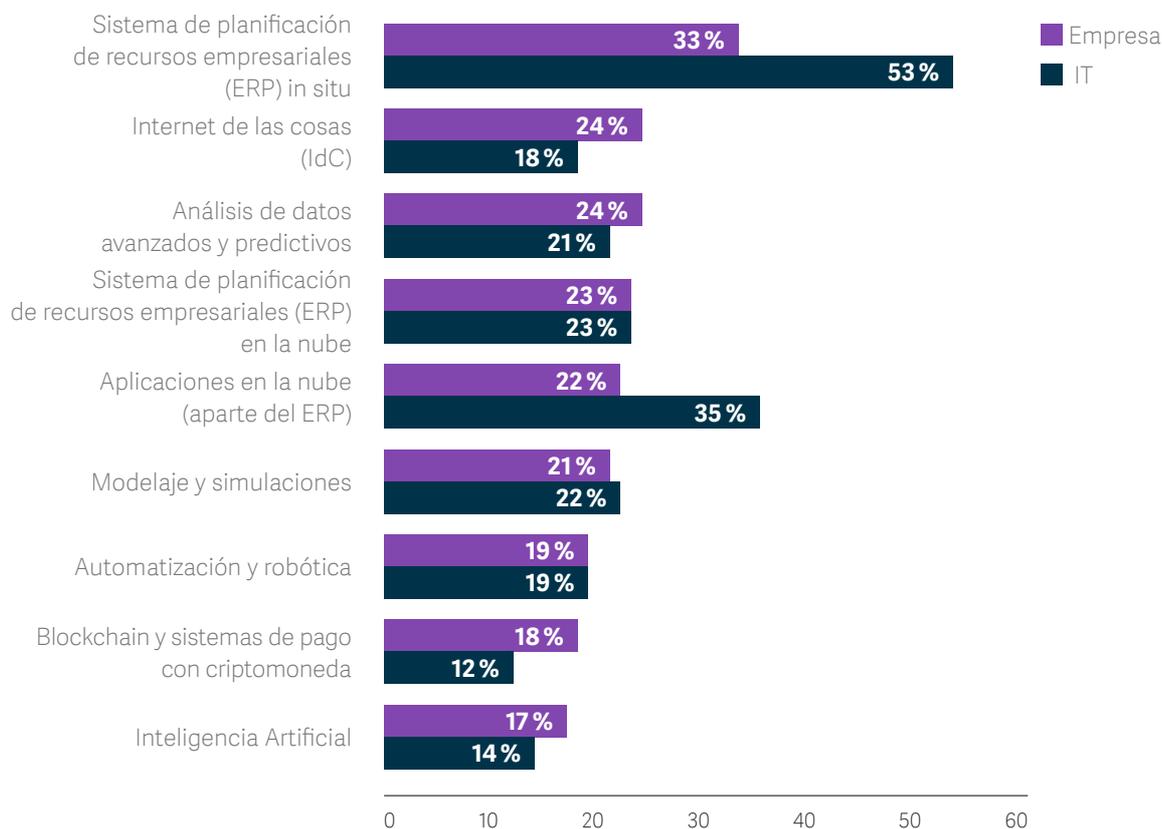
## ¿Cuál es el principal beneficio de invertir en tecnologías emergentes para la fabricación por procesos?



# Los directores financieros deben entender que sus competidores ya están trabajando con una amplia gama de tecnologías en diversos estados de madurez

Nuestro estudio apunta a que muchos fabricantes han emprendido el camino de la transformación digital. Los directores financieros deben entender que sus competidores ya están trabajando con una amplia gama de tecnologías en diversos estados de madurez. Según los líderes empresariales y de IT de la fabricación por procesos, muchos ya cuentan con tecnologías desarrolladas como Inteligencia Artificial, automatización, robótica, blockchain e IdC.

## ¿Qué tecnologías están desplegadas por completo en tu negocio?

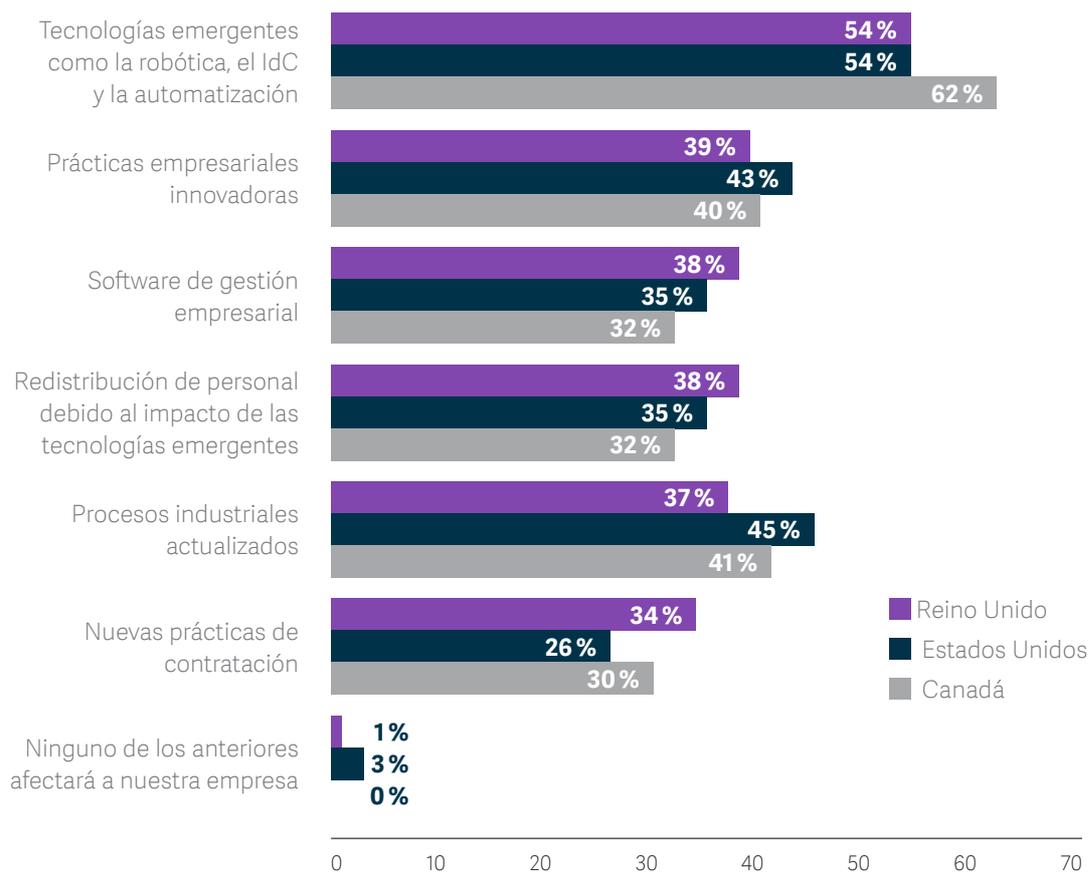


# Software y datos

No es sorprendente ver a muchos fabricantes por procesos con herramientas de planificación de recursos empresariales (ERP). El 92 % de los fabricantes por procesos usa algún tipo de solución ERP, considerada una necesidad para acercar sus funciones más importantes a las personas y los procesos y conectar la planta industrial con la oficina.

Los directores financieros en el ámbito de la fabricación por procesos también deberían estar atentos de las tecnologías emergentes, con IA, automatización, robótica e incluso blockchain ya en uso o en previsión de usarse en un futuro no muy lejano. La Industria 4.0 es mucho más que un concepto: una amplia mayoría de fabricantes por procesos están optando por aprovecharse de los beneficios que puede reportar en términos de productividad y eficiencia, incluso cuando esta requiere de una inversión considerable.

## ¿Qué avances esperas que tengan un mayor impacto en el sector de la fabricación por procesos en los próximos cinco años?



La robótica, el IdC y la automatización fueron las más mencionadas: está claro que los directores financieros en el ámbito de la fabricación por procesos deberían estar atentos a estas tecnologías y a cómo pueden mejorar el negocio.

Nuestro estudio revela una importante área de preocupación en torno a las inversiones de hardware

realizadas en tecnologías como la robótica, ahogadas por un software inadecuado. La mayoría de los fabricantes por procesos de Estados Unidos, Reino Unido y Canadá afirmaron que han tenido problemas a la hora de sacar rendimiento al hardware porque el software que emplean para monitorizar, operar y conectar dispositivos era inadecuado.

### ¿Tu empresa ha tenido problemas a la hora de obtener rendimiento del hardware debido a un software inadecuado?

Reino Unido



Estados Unidos



Canadá



0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

■ Sí ■ No

En lo que respecta a los directores financieros que toman decisiones relativas a la inversión, es importante lograr el equilibrio adecuado. Está claro que el hardware es fundamental en la fabricación por procesos, pero los fabricantes no van a sacar el máximo partido de estas máquinas si no cuentan con el software adecuado para hacerlo. El software es el sistema nervioso que informa a las empresas de lo que funciona y lo que no, y ofrece la información necesaria para tomar mejores decisiones estratégicas.

Tres tipos de perfil alto de fabricante por procesos son los fabricantes de alimentos y bebidas, productos farmacéuticos y productos químicos. Pese a que crean distintos productos, se enfrentan a retos similares en lo que respecta a tratar con normativa, seguridad de producto y crear productos de alta calidad a bajo coste.

Los directores financieros en el ámbito de la fabricación por procesos deberían buscar tecnologías que puedan evitar y mitigar errores de producción, residuos, desperdicios, retiradas, problemas de seguridad u otras circunstancias que afecten negativamente al negocio y puedan causar daños a los consumidores.

**Los fabricantes de alimentos y bebidas** se encuentran en una posición muy diferente a la de otras empresas, ya que su producto puede tener un impacto negativo en la salud y la seguridad de los clientes. Junto con esta preocupación extrema por la calidad del producto, las empresas de alimentos y bebidas necesitan tecnología que aumente la eficiencia operativa, recorte costes y diferencie a los productos de la competencia.

**Los fabricantes farmacéuticos** deben aplicar tecnologías que aborden de forma eficaz diversos retos, como requisitos específicos de la industria y mandatos judiciales. Esto empieza por entender la información relativa a los medicamentos que se producen, distribuyen y dispensan en la cadena de suministro, y que presentan multitud de complejidades derivadas de unas normas gubernamentales en aumento.

**La fabricación de productos químicos** puede ser especialmente volátil, lo que significa que los fabricantes deben integrar tecnología que apunte a su evolución, permitiéndoles adaptarse constantemente a las condiciones cambiantes del mercado. Las materias primas pueden ser caras, por lo que cualquier fluctuación del mercado entre países puede dar lugar a una presión importante.

# El director financiero en el ámbito de la fabricación como líder empresarial

Los directores financieros necesitan actuar más como líderes empresariales que como meros contables. Puede que la estrategia de IT sea un impulsor de la estrategia empresarial, lo que significa que hay que asegurarse de que ambos trabajen en conjunto, entendiendo los requisitos empresariales globales y cuáles priorizar con el uso de la tecnología.

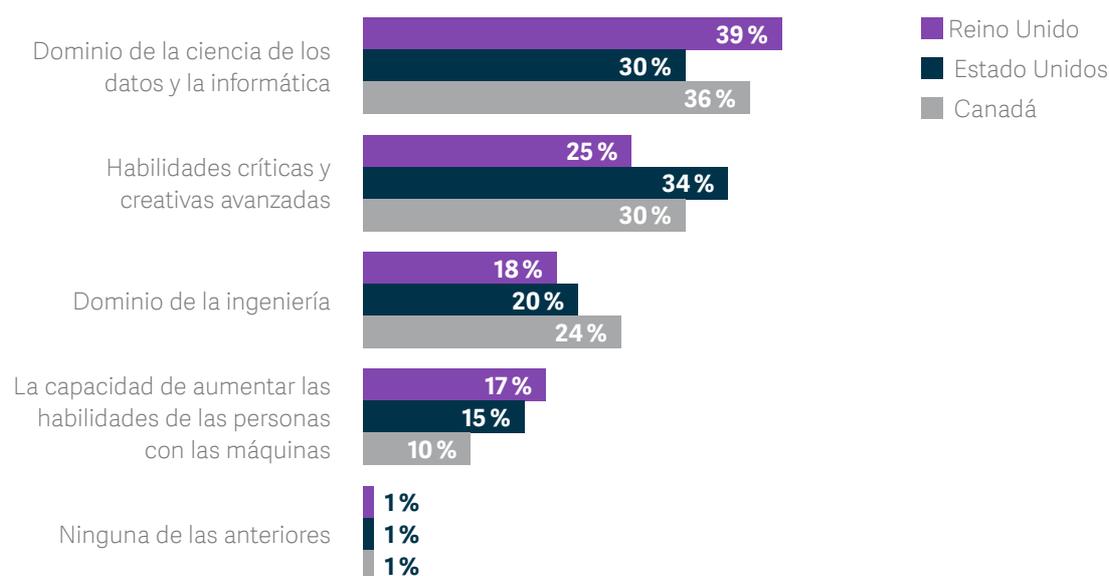
El director financiero es el nexo clave entre la tecnología y el negocio, sobre todo a la hora de optimizar la cadena de suministro y los procesos para aumentar la productividad y la eficiencia.

Los directores de informática están en la posición ideal para encontrar y adoptar tecnologías innovadoras y emergentes que podrían ayudar a los fabricantes por procesos a alcanzar sus objetivos. Estos deberían echar un vistazo a tecnologías con mucho bombo

como el IdC o la Inteligencia Artificial, pero deben asegurarse de que están explotando al máximo tecnologías que llevan un tiempo en el mercado, como la computación en la nube y el análisis de datos. Pese a que «disrupción» es una palabra muy manida, debería usarse más para construir la plataforma que impulsa el cambio que la empresa necesita.

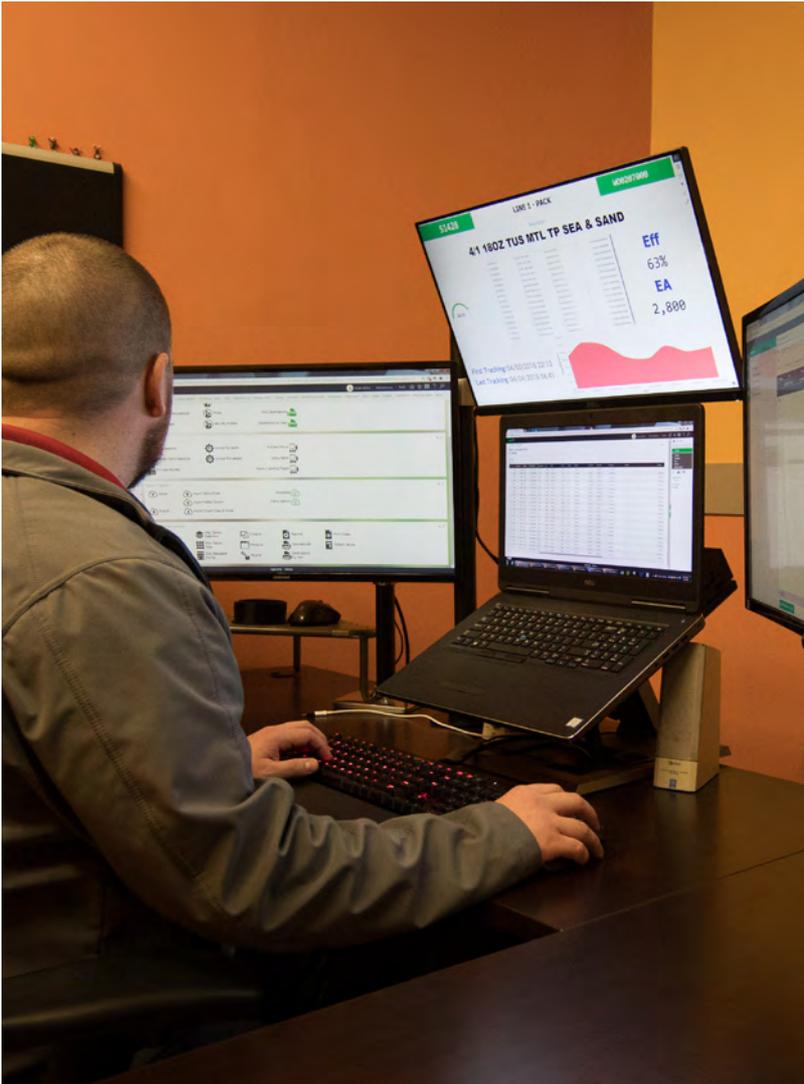
Es probable que los presupuestos de innovación no sean enormes, por lo que los directores financieros necesitan encontrar formas de crear nuevas ideas e inspirar un pensamiento innovador en su equipo o la empresa al completo. En nuestro estudio con fabricantes por procesos de Reino Unido, Estados Unidos y Canadá, descubrimos que estos valoraban a los trabajadores cualificados con conocimientos informáticos y de ciencia de datos, seguidos muy de cerca por personas con habilidades críticas y creativas avanzadas.

## Dentro de cinco años, ¿cuáles de las siguientes habilidades esperas que sean fundamentales para que [Reino Unido/Estados Unidos/Canadá] sea un líder del mercado en la fabricación por procesos?



## La IA y la automatización tienen el potencial de cambiar drásticamente la forma en la que un fabricante lleva su negocio, toma decisiones y trabaja en su día a día

---



Manejar a la gente es una parte importante del papel del director financiero, ya que los nuevos sistemas y estrategias pueden ser tremendamente disruptivos para cualquier empresa. Todas las partes interesadas, desde altos cargos hasta clientes, necesitan estar en una posición en la que puedan sacar el máximo partido de las nuevas tecnologías. Al fin y al cabo, la IA y la automatización tienen el potencial de cambiar drásticamente la forma en la que un fabricante lleva su negocio, toma decisiones y trabaja en su día a día.

En el ámbito de las finanzas, por ejemplo, la tecnología puede mejorar mucho la calidad y la precisión de la generación de informes a un precio reducido. Un director financiero adelantado a su tiempo entiende que son las personas y no la tecnología las que extraen las conclusiones que pueden marcar la diferencia para un negocio.

# Próximos pasos para el director financiero en el ámbito de la fabricación

La transformación digital en las empresas tiene que permitir a las organizaciones desarrollar un ecosistema de socios que apoye a los distintos departamentos y vaya más allá de los confines de ese negocio, como es el caso de las empresas emergentes y de las organizaciones de investigación. Sin embargo, no debemos olvidarnos del IT tradicional, ya que unos cimientos sólidos y la estructura desarrollada a partir del gasto en infraestructura básica podrían ser la base de la modernización.

El director financiero ocupa una posición única, ya que cuenta con conocimientos y acceso al capital financiero de toda la compañía y entenderá qué recursos se necesitan para una estrategia de transformación digital y dónde invertir. No obstante, no todo gira en torno al dinero: ha de producirse un cambio en los procesos, la cultura y las habilidades que el director financiero podría tener que supervisar y modelar.

Ofrecemos aquí una serie de consejos para los directores financieros:

**1. Asume la responsabilidad.** Los directores financieros pueden ser los encargados de la estrategia empresarial de un fabricante por procesos, y la transformación digital puede desempeñar un importante papel en todo esto. Puesto que los líderes en distintas líneas de negocios podrían tener distintas prioridades, juntarlos a todos en un taller podría ayudar mucho. El director financiero podría asumir la responsabilidad del proyecto de transformación digital y equilibrar los requisitos de los empleados, los departamentos y las partes interesadas. Si parece existir una brecha formativa, este será quien se ocupe de cerrarla.

**2. Comparte tu visión.** La transformación digital se consigue con una serie de proyectos o iniciativas, por lo que tiene que existir una visión compartida y deseada por todos de lo que la organización está tratando de hacer y cómo quiere llegar hasta allí. Esto supone un cambio fundamental, ya que una transformación digital exitosa afecta a todos los elementos de una organización. Todos y cada uno de los departamentos y los empleados deben

involucrarse en el proceso, empezando por RR. HH., que será clave, ya que el personal tendrá que adaptarse a los cambios en el lugar de trabajo.

**3. Colabora.** Para algunas empresas, la transformación digital podría suponer la diferencia entre competir y desmoronarse, pero no conviene olvidar que no todo gira en torno a la tecnología: las empresas no pueden ser más eficientes, productivas e innovadoras a menos que esto esté integrado en su cultura. También debe existir confianza y colaboración entre los distintos departamentos, con objetivos y equipos transversales compartidos. Esto puede lograrse encontrando formas de conseguir que personas de distintas partes del negocio trabajen mano a mano y entiendan las fortalezas y los retos de los demás.

#### **4. Piensa en los datos y en la innovación.**

La transformación digital no es posible sin datos, que posibilitan nuevas tecnologías y soluciones. Y a través de los datos una organización obtiene esa información empresarial tan importante sobre la que actuar que puede hacer que la innovación sea muy potente siempre que esto se apoye en una buena gestión y estandarización. Actualmente existe la necesidad de que las personas se conviertan en pensadores cuantitativos cuando la medición es importante, pero solo podrán tomarse medidas cuando se analicen los datos. Esto podría requerir la adquisición de nuevas habilidades mediante contrataciones o formación de la plantilla.

**5. Experimenta.** Cada negocio es diferente: la transformación digital puede adoptar muchas formas en función de las necesidades a corto y largo plazo. En lugar de ir a por todas de golpe, el director financiero debe pensar en pasos repetitivos y pequeñas iniciativas en las que el feedback pueda ser rápido, y debe estar preparado para experimentar y evaluar con una óptica empresarial. La transformación digital es un proceso que nunca acaba: el director financiero debe asegurarse de que el negocio cuente con la flexibilidad técnica necesaria para triunfar con lo que le echen.

# Acerca de Sage X3

Sage X3 ofrece una solución de gestión empresarial más rápida, intuitiva y personalizable para tu empresa en crecimiento, ofreciéndote a la vez un buen retorno de la inversión y una experiencia más personalizada para empresas que los sistemas ERP tradicionales.

Sage X3 ofrece valor en varios sectores para grandes clientes en auge en más de 80 países de todo el mundo, apoyado por más de 480 socios comerciales y más de 1300 consultores certificados.

Las empresas pueden adaptarse al cambio rápidamente gracias a soluciones más rápidas, intuitivas y personalizadas que en los ERP convencionales. Pueden retener su ventaja competitiva aumentando su agilidad gracias al cambio.

Sage X3 te capacita para una gestión empresarial integral, desde la cadena de suministro hasta la fabricación, incluyendo recursos humanos y gestión de nóminas. Además, esto se complementa con más de 50 soluciones adicionales que aportan funciones específicas para cada sector.

Junto con una gestión empresarial integral de multinacionales, Sage X3 ofrece soporte para 18 verticales: fabricación de alimentos y bebidas, maquinaria industrial, distribución de bienes de consumo de alta rotación.

Esta capacidad de dar soporte a diversos verticales adyacentes permite a Sage X3 dar soporte a toda la cadena de valor.

Consigue un estudio comercial o contacta con nuestro equipo de ventas de Sage para más información:

<https://www.sage.com/es-es/sage-business-cloud/sage-x3/>





Contacta con nosotros para  
un estudio comercial

[https://www.sage.com/es-es/  
sage-business-cloud/sage-x3/](https://www.sage.com/es-es/sage-business-cloud/sage-x3/)



©2019 The Sage Group plc o sus licenciantes. Sage, los logotipos de Sage y los nombres de los productos y servicios de Sage aquí mencionados son marcas comerciales de The Sage Group plc o de sus licenciantes. Todas las demás marcas comerciales son propiedad de sus respectivos dueños.