



## Crunch TimeV

Finanzas 2025

(Nuestras predicciones)

# Espera

Desde aplicaciones de teléfonos hasta la automatización del hogar para el comercio sin efectivo y más, la disrupción digital es la nueva modalidad para los consumidores hoy en día. Esta cambiando lo que hacemos, y cómo hacemos las cosas, de innumerables maneras.

En los negocios, los robots están trabajando junto a los seres humanos para construir automóviles, entregar paquetes, diseñar computadoras y generar electricidad. Los Blockchain están rastreando suministros de diamantes y monitoreando equipos de construcción. Y las máquinas inteligentes están tomando permanencia en hospitales, contenedores de envío, farmacias y más.

Qué tiene esto que ver con el futuro de las finanzas? Todo.

Durante los próximos siete años, estas mismas tecnologías llegaran a su organización con la promesa de hacer mejor las Finanzas, más rápidas y probablemente menos costosas. El trabajo que hacemos y cómo lo hacemos está en juego.

Hasta los momentos, ninguna organización que conocemos ha puesto todo esto junto. No en Finanzas. Hasta ahora.

Pero se puede ver venir.

# Donde están las cosas hoy

Mientras un número de organizaciones financieras líderes están usando pilotos para experimentar con nuevas tecnologías, todavía no vemos evidencia de un cambio escalable y transformacional. Los mapas de ruta para este futuro todavía están siendo dibujados.

La buena noticia? Las tecnologías necesarias para reimaginar las Finanzas están aquí y solo mejorarán. Además, podemos aprender mucho de otras funciones de negocio. Las fabricas modernas nos dan una idea de lo que la automatización puede ofrecer. Contratos inteligentes nos muestran nuevas formas de seguimiento de activos. Las lecciones están ahí afuera. No tenemos que reinventar la rueda. Podemos, en cambio, enfocarnos en adaptar y adoptar.

La verdad es que los líderes de negocios que Finanzas apoya son personas, antes que nada. Ven cómo la tecnología está haciendo su vida personal mejor y más fácil. Eso es lo que quieren para las finanzas, también.

Las necesidades de las empresas están creciendo. El ritmo de la innovación se está acelerando. Los CFOs pueden planificar para el cambio o planificar para retirarse.

Finanzas

2025

# Nuestras predicciones

Cuando se trata del campo de las finanzas, consideramos que nuestro trabajo es anticipar cómo evolucionarán las organizaciones. La metodología para la generación de nuestras predicciones es sencilla. Miramos cuidadosamente que están haciendo los líderes financieros y la tecnología que está disponible, y luego hacemos estas preguntas: ¿Qué sería posible si combinamos distintas tecnologías para reimaginar el futuro? ¿Cómo se realizaría el trabajo de finanzas y quien lo haría? ¿Cómo podría Finanzas contribuir aún más con el éxito de la empresa? Con estas preguntas en mente, aquí está el futuro que nosotros vemos.



# Nuestras predicciones



## 1. La Fábrica de las finanzas

Las transacciones serán sin contacto a medida que la automatización y el blockchain se profundicen en las operaciones financieras.



## 3. Ciclo financiero

Finanzas avanza al tiempo real. Los informes periódicos ya no guiarán operaciones y decisiones - si es que alguna vez se hicieron.



## 6. Planificación de recursos empresariales

Las aplicaciones financieras y los micro servicios desafían el ERP tradicional. Grandes vendedores estarán preparados.



## 2. El rol de Finanzas

Con las operaciones ampliamente automatizadas, las finanzas enfocarán en la perspicacia y el servicio del negocio. El éxito no está asegurado. Las habilidades requeridas por los profesionales de finanzas cambiarán, probablemente drásticamente, a medida que las nuevas combinaciones de tecnología y fuerza de trabajo humana permeen en el lugar de trabajo.



## 4. Autoservicio

El autoservicio se convertirá en la norma. Las finanzas se verán intranquilas al respecto.



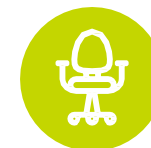
## 7. Data

La proliferación de APIs impulsará la estandarización de datos, pero no será suficiente. Las empresas todavía tendrán inconvenientes para limpiar sus problemas de datos.



## 5. Modelos Operativos

Nuevos modelos de prestación de servicios surgirán a medida que robots y algoritmos se unan a una fuerza de trabajo más diversa. Piense en la integración de trabajadores independientes y multitudes. Las empresas evaluarán los beneficios de la automatización contra operaciones onshore y offshore.



## 8. Fuerza de trabajo y Lugar de trabajo

Los empleados harán cosas nuevas de maneras nuevas, algunas de las cuales harán que los CFO se sientan incómodos.

01	La fábrica de las finanzas	8	05	Modelos operativos	16
02	El rol de finanzas	10	06	Planificación de recursos empresariales	18
03	Ciclo financiero	12	07	Data	20
04	Autoservicio	14	08	Fuerza de trabajo y Lugar de trabajo	22



# La fábrica de las finanzas

Las transacciones serán sin contacto a medida que la automatización y los blockchain se profundicen en las operaciones financieras.

En los próximos años, el ERP basado en la nube, la automatización y la innovación cognitiva continuarán a buen ritmo, creando oportunidades para simplificar radicalmente los procesos y liberar a las personas. Agregar blockchain a la mezcla solo acelerará esta tendencia. A medida que esta transición toma velocidad, la capacidad de los humanos para agregar valor se desatará.



## Trabajo

Los procesos tradicionales, y los silos que los rodean, desaparecerán a medida que el enfoque de Finanzas cambie hacia el diseño, configuración, y mantenimiento de sistemas. Finanzas se destacará en la traducción de prácticas de negocios y modelos de gobierno en procesos automatizados. Métricas en tiempo real y el monitoreo serán indispensables.



## Fuerza de Trabajo

Como la fuerza de trabajo es aumentada por robots y agentes cognitivos, finanzas necesitará humanos que puedan construir y conectar sistemas que interactúen con otros sistemas. Algunos serán empleados tradicionales, y otros tal vez contratistas o trabajadores independientes. En cualquier caso, habrá un premio al talento que entienda sobre tecnología y negocios. Estos profesionales son escasos. El cambio a una nueva fuerza laboral híbrida, incluyendo nuevas combinaciones dentro y fuera del balance de los trabajadores, crecerá.



## Lugar de Trabajo

La fuerza de trabajo en Finanzas cambiará; su alcance dentro del negocio se expandirá. Las principales organizaciones implementarán centros de comando financieros, donde pequeños grupos de profesionales pueden monitorear el rango completo de procesos usando tableros inteligentes. La comunicación con robots y la integración por voz se generalizarán, dando a los interesados el beneficio de interacciones transparentes e intuitivas con la tecnología y los datos. Uno de los resultados será nuevos niveles de agilidad, especialmente para apoyar M&A y actividades desinversión.



01

02

03

04

05

06

07

08





# La Fábrica de las Finanzas Resumen

Algunos encuentran interesante especular sobre la desaparición de las finanzas bajo el golpe de la disrupción digital, pero no vemos que esto suceda. Sí, es probable que las finanzas sean más escasas, pero esto será en gran parte una función de recuento en las finanzas operativas. (venta al cobro, compra al pago, transacciones contables, etc.).

Mientras tanto, las expectativas de finanzas empresariales (asociación comercial, informes, planificación, presupuesto, pronóstico, etc.) y finanzas especializadas (impuestos, tesorería, IR, etc.) seguirán creciendo.

**Habrá una premia al talento que comprenda de tecnología y negocios. Estos profesionales ya son escasos.**



## Qué hacer

- Asigne un equipo para aprender cómo otras organizaciones financieras están probando herramientas digitales y automatizando procesos. Las tecnologías que importarán en el 2025 ya están siendo vistas en algún lugar. Descubre qué hacen y quiénes.
- Examine uno de sus procesos más intensivos de mano de obra e imagine eliminarlo a través de la automatización y herramientas cognitivas. ¿Cómo afectaría este tipo de cambio a su organización y a las necesidades de talento? Visite una o dos fábricas automatizadas para inspirarse.



01

02

03

04

05

06

07

08



# El rol de Finanzas

Con las operaciones automatizadas, las Finanzas duplicarán la visión y el servicio del negocio. El éxito no está asegurado.

Para que Finanzas continúe dirigiendo los recursos bajo su control, dependerá de su habilidad para agregar valor. Esto requerirá conocimientos de calidad y un excepcional servicio al cliente. Algunas organizaciones de finanzas se convertirán en centros de Servicios empresariales completos.



## Trabajo

La asociación comercial se desplazará en sentido ascendente desde el presupuesto y la presentación de informes, para incluir escenarios de planificación, pronósticos avanzados, y mejor visualización. Los equipos de socios de negocios se unirán para enfocarse en las decisiones comerciales más complejas, moviéndose alrededor del negocio según su necesidad. La información requerida para tomar decisiones aparecerá “justo a tiempo” totalmente integrada en los procesos generales de gestión. Los pronósticos de rutina se manejarán mediante algoritmos que son evaluados constantemente por pequeños grupos de recursos, incluyendo a científicos de datos, narradores y psicólogos cognitivos. Finanzas tendrá una mayor opinión en la toma de decisiones en toda la empresa.



## Fuerza de Trabajo

Las computadoras manejarán las solicitudes de rutina de los líderes de negocio, dándole a finanzas la oportunidad de ser más proactivos. Las personas pasarán menos tiempo preparando información para su análisis, y más tiempo preguntado “¿Qué me dice esto sobre el negocio?” y “¿Cómo puede la empresa cerrar brechas en las expectativas de desempeño?” responder a estas preguntas requiere una comprensión de financiamiento y capital, y ser capaces de asesorar en la implementación de recursos. Este es un gran cambio de como una cantidad de negocios financieros operan actualmente.



## Lugar de trabajo

La agilidad se convertirá en una calidad apreciada ya que las organizaciones financieras tienen que ofrecer niveles de servicio diferenciados a diferentes partes del negocio. Para las unidades de alto rendimiento, un socio comercial de finanzas puede reubicarse y unirse al equipo de liderazgo de la empresa. Los de bajo rendimiento también pueden obtener apoyo práctico, pero con fines correctivos. Las combinaciones de las personas y la tecnología serán el pegamento que mantendrán a los equipos conectados.



01

02

03

04

05

06

07

08



# El rol de Finanzas Resumen

Las empresas saben que compartir conocimiento entre disciplinas es algo bueno, incluso si genera dolores de cabezas. Aprende lo que se necesita para aprovechar al máximo de los límites poco claros.

**Los pronósticos de rutina se manejarán mediante algoritmos que son evaluados constantemente por pequeños grupos de recursos, incluidos científicos de datos, narradores y psicólogos cognitivos.**



## Qué hacer

- Identifique sus mejores socios de negocios y clónelos. Pídeles que ayuden a capacitar a personas con menos experiencia, y manténgalos como ejemplo de lo que usted está buscando.
- Imagine un rol de decisiones y derechos para finanzas. Cree una taxonomía de decisiones para ayudar a su organización a comprender cómo y cuándo tomar decisiones empresariales.



01

02

03

04

05

06

07

08



# Ciclo financiero

Finanzas avanzan al tiempo real. Los informes periódicos ya no guiarán largas operaciones y decisiones, si es que alguna vez lo hicieron.

Cuando los datos reales y los pronósticos pueden producirse instantáneamente a pedido, los ciclos tradicionales se vuelven menos relevantes. La antigua distinción entre datos operativos y analíticos comienza a desaparecer. Las organizaciones financieras todavía tendrán que satisfacer la demanda externa para información cíclica, pero los inversores externos también pueden querer información de rendimiento más frecuente. Las organizaciones líderes operarán con un nuevo mantra: no hay cierre. Tu no pronosticas una vez al mes o trimestralmente. Todo está sucediendo en tiempo real.



## Trabajo

Las expectativas de los interesados sobre la información y las perspectivas crecerán drásticamente. El seguimiento continuo de las ventas, el flujo de efectivo, los inventarios y más serán la norma. La calidad de la información será supervisada por personas que monitorean las máquinas que realizan el trabajo.



## Fuerza de trabajo

Finanzas hará grandes apuestas a los científicos de datos y profesionales de diseño que puedan diseñar informes automatizados, pronósticos y procesos de punta a punta. La combinación de talentos desafiará a los líderes de la vieja escuela. Estos nuevos empleados trabajarán junto con los analistas de negocios tradicionales para entregar información en tiempo real e visión para clientes. Incrementados por la inteligencia artificial, ellos proporcionarán un aprendizaje profundo y patrones de reconocimiento que extienden las capacidades de los humanos.



## Lugar de trabajo

Las organizaciones financieras serán más planas y estarán más distribuidas, con equipos ágiles que aprovechan el instantáneo y fácil acceso a los datos, no importa dónde ni cómo esto es generado. El procesamiento por lotes se convertirá en un término que provocará la nostalgia de una época pasada. Sistemas entregará datos de transmisión sin latencia. Transparentes y sin contacto, las plataformas de información integradas hacen todo esto posible.



01

02

03

04

05

06

07

08



# Ciclo financiero

## Resumen

Actualmente, muchos ciclos financieros están siendo conducidos por la tecnología y las limitaciones de procesamiento de datos. Las cosas suceden en un horario regular porque esa es la única forma en que pueden ocurrir. Cuando la información está disponible instantáneamente para aquellos que la necesitan, los ciclos tradicionales se convierten innecesarios. Eso libera a las personas para centrarse en descubrir nuevas ideas y actuar sobre ellas.

**No están pronosticando mensual o trimestralmente. Esto está sucediendo en tiempo real.**



### Qué hacer

- Cuál de tus decisiones más importantes son conducidas por un calendario? Repensar cómo y si esas decisiones podrían hacerse en un entorno operativo en tiempo real.
- Desarrolle una lista de casos de uso para tomar ventaja de la automatización en tiempo real.



01

02

03

04

05

06

07

08



# Autoservicio

El autoservicio se convertirá en la norma. Las finanzas estarán intranquilas al respecto.

Hay muchas personas de negocios que no necesitan ser llevados de la mano cuando se tratan de finanzas básicas. Si pudieran obtener respuestas a sus preguntas por una voz digital en sus teléfonos inteligentes, ellos estarían encantados de hacerlo. Actividades que van desde consultas presupuestarias hasta la producción de informes y más, serán automatizadas con el tiempo. Los agentes inteligentes aprenderán que tipo de información de negocio necesita un individuo, y entregaran dicha información proactivamente. A medida que ese futuro se desarrolla, los datos en hojas de cálculo serán reemplazados por información visualmente rica que es intuitivamente accesible y fácil de usar.



## Trabajo

Los contadores usando hojas de cálculo serán reemplazados por la tecnología que hace el 90% del trabajo sin la intervención humana. El trabajo de mayor valor requiere colaboración multifuncional entre personas del negocio, equipos de tecnología y estrategias financieros.



## Fuerza de trabajo

No será posible comprar todo el talento que se necesita para responder a todas las preguntas rutinarias que tienen los líderes del negocio. Las compañías que quieran prosperar en el nuevo mundo cultivarán las habilidades necesarias para una cultura de autoservicio. Asegúrese de acceder y desarrollar personas que entiendan la importancia de la excelencia en la experiencia de los clientes.



## Lugar de trabajo

La seguridad es siempre importante, pero adquiere una nueva urgencia en un mundo de autoservicio. La fuente de datos que finanzas supervisa estarán expuestas a un nuevo conjunto de usuarios de negocio. Chatbots se convertirán en el primer mecanismo por el cual las personas interactúan con la tecnología y los datos.



01

02

03

04

05

06

07

08



# Autoservicio Resumen

Con las crecientes expectativas por la capacidad de respuesta y la calidad de finanzas, obtener el autoservicio correcto es primordial. Cuando sus clientes tienen que cuidarse ellos mismos, lo último que necesita Finanzas es que se sientan frustrados o infelices.

**Con el tiempo, los agentes inteligentes aprenderán qué tipo de información de negocio necesita un individuo y entregarán esa información proactivamente.**



## Qué hacer

- Observe como esta usando las herramientas de autoservicio en su vida personal como consumidor. Cómo se vería si usted pudiera traer estas herramientas a su vida profesional?.
- Pregúntele a su contraparte de negocios sobre su disposición de tomar el control de sus propias necesidades de análisis, informes y pronósticos de necesidades.



01

02

03

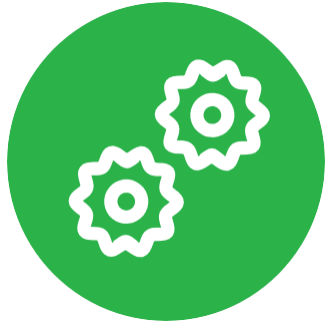
04

05

06

07

08



# Modelo operacional

Nuevos modelos de prestación de servicios surgirán a medida que robots y algoritmos se unan a una fuerza de trabajo más diversa. Piense en la integración de trabajadores independientes, trabajadores eventuales y multitudes.

Las empresas evaluarán los beneficios de la automatización contra operaciones en casa y en el extranjero. La automatización proporciona una nueva palanca para administrar los costos, una que brinda a las organizaciones financieras la oportunidad de reevaluar cómo están organizadas, dónde se realiza el trabajo, y qué tipo de procesos ya no requerirán intervención humana. Las finanzas como un servicio ganarán tracción más allá del mercado de compañías medianas.



## Trabajo

Personas realizarán más trabajo humano incluyendo actividades basadas en excepción y orientadas a la comprensión, trabajo que es de naturaleza investigativa, a medida que las organizaciones se dan cuenta del potencial de la automatización y blockchain. Se van los días de copiar y pegar valores especiales de un contrato, facturas, u otro documento dentro de un sistema ERP. Las principales organizaciones financieras están diseñando herramientas de automatización para hacer este trabajo.



## Fuerza de trabajo

Las operaciones financieras dependerán de la creciente colaboración entre Finanzas, TI y el negocio. Muchas organizaciones recurrirán a los Centros de Innovación para fomentar la comprensión y la comunicación en todas las disciplinas. Los equipos incluirán expertos en robótica, blockchain y tecnologías cognitivas, con diversos modelos de talentos que apalancan carteras de trabajadores independientes, conciertos, y trabajadores de multitud. Se moverán de un proyecto a otro, incorporando capacidades en toda la empresa, creando más integración y eliminando silos. Aquellos que están abiertos al aprendizaje y al desarrollo verán la mayor oportunidad para el crecimiento profesional y personal.



## Lugar de trabajo

Los miembros de equipos multifuncionales crecerán aprendiendo unos de otros. Nuevos modelos de liderazgo y trabajo en equipo, enfocados en intensos niveles de colaboración, crecerán. Ellos resolverán problemas y desafíos demasiado complejos para ser abordados por cualquier individuo o grupo con el mismo conjunto de habilidades. El lugar de trabajo financiero deberá permitir y facilitar la colaboración en un amplia rango de equipos multidisciplinarios.



01

02

03

04

05

06

07

08





# Modelo operacional Resumen

Las empresas pueden ver una disrupción significativa en el espacio de relocalización y tercerización, con proveedores individuales y sus capacidades luciendo bastante diferentes a lo que hacen hoy en día. Al mismo tiempo, la necesidad de crear equipos dinámicos y multifuncionales estarán presionando a las organizaciones financieras que no se están preparando para lo que viene. Como con todos los cambios, los buenos líderes serán esenciales para navegar estas transiciones.

**Las finanzas como servicio ganaran tracción más allá del mercado de compañías medianas**



## Qué hacer

- Reúnase con sus proveedores externos. Pídale que compartan sus experiencias cognitivas, de automatización y blockchain durante los próximos siete años. Identifique como las mejoras en productividad serán compartidas. Insista en ser tratado dentro del juego al lado favorable de la automatización.
- Utilice la planificación de escenarios para descubrir cómo la tecnología afectará las decisiones sobre qué trabajo debe hacerse dónde y por quién.



01

02

03

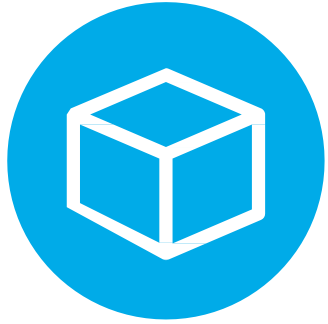
04

05

06

07

08



# Planificación de recursos empresariales

Las aplicaciones financieras y los microservicios desafían el ERP tradicional. Grandes vendedores estarán preparados.

Los proveedores de ERP ya están creando tecnologías digitales como automatización, blockchain y herramientas cognitivas en sus productos, pero eso no evitará la competencia. Busque que el diseño cambie a medida que los nuevos jugadores ingresan al espacio ERP con aplicaciones especializadas y microservicios que estén a la altura y se integren con plataformas ERP. El ERP basado en la nube le ayudará a asegurarse de que esté constantemente actualizado sobre la última versión.



## Trabajo

A medida que más empresas se trasladan a un ERP basado en la nube, eligen estar más estandarizadas, con sus sistemas operando como teléfonos inteligentes que descargan actualizaciones de la noche a la mañana. En lugar de construir sistemas personalizados, las empresas comprarán lo que necesitan del creciente mercado de aplicaciones y microservicios. El trabajo de Finanzas será en comprender cómo estos nuevos servicios trabajan en conjunto para agilizar los procesos y entregar información.



## Fuerza de Trabajo

Los días del "human middleware" están llegando a su fin. La tecnología se está volviendo más inteligente, integrándose en plataformas ERP sin la necesidad de intervención de personas. En lugar de "ser la aplicación", su gente se centrará en "usar la aplicación" para ofrecer a los líderes de negocios la información que necesitan para tomar decisiones más rápidas e inteligentes.



## Lugar de Trabajo

Las empresas que invierten fuertemente en aplicaciones personalizadas enfrentarán incrementos altos en costos por complejidad. La complejidad no solo conduce a las necesidades de capacitación y desarrollo continuo, también demanda talento especializado.



01

02

03

04

05

06

07

08



# Planificación de recursos empresariales

## Resumen

Las finanzas están entrando en la era dorada de la tecnología. A medida que la nube se convierta en la norma para ERP, las aplicaciones financieras y microservicios proliferarán. Serás capaz de reducir drásticamente la complejidad y el costo de la tecnología, sin sacrificar la funcionalidad.

**El ERP basado en la nube ayudará a garantizar que esté constantemente actualizado sobre la última versión.**



### Qué hacer

- Con el reciente impulso a la nube, los proveedores de ERP están agregando constantemente nuevas capacidades y servicios a sus carteras de productos. Pídale a su equipo de TI un informe sobre lo que ya es posible por su proveedor de ERP, así como también lo que está en el horizonte a corto plazo.
- Si aún no lo ha hecho, comience a crear su propio mapa de ruta en la nube para finanzas.



01

02

03

04

05

06

07

08



# Datos

La proliferación de APIs impulsará la estandarización de datos, pero no será suficiente. Muchas empresas todavía tendrán inconvenientes para limpiar sus desórdenes de datos.

Pocas compañías están haciendo el arduo trabajo para alinear e integrar los datos, lo que significa que no captarán el valor total de la transformación digital. Aquellos que esperan una bala de plata para resolver sus problemas de datos quedarán decepcionados. La automatización y lo cognitivo facilitará la realización del trabajo, pero todavía seguirá siendo difícil y tedioso. De qué estamos hablando? Comas, abreviaturas, campos de entrada de datos, nomenclatura y cientos de factores similares. No es glamoroso, y no es deslumbrante. Pero es importante.



## Trabajo

La gestión de datos es un poco como usar el hilo dental. Sabemos que es importante, pero no lo hacemos lo suficiente. Eso ayuda a explicar por qué la calidad de los datos es un desafío persistente para las organizaciones financieras. En los próximos años, sin embargo, sería aconsejable agregar "Chief Data Officer" a la descripción de su trabajo. El trabajo en sí está crudo, pero necesitas saber que se ha realizado.



## Fuerza de trabajo

Cada organización financiera necesita al menos un evangelista de datos, alguien con la pasión y la influencia para impulsar la mejora continua de los datos. Piense en ello como un lanzamiento de luna, un esfuerzo concentrado en el transcurso de unos años. Comience estableciendo protocolos sostenibles, y luego comience el arduo trabajo de poner en orden la casa de datos.



## Lugar de trabajo

Los datos son un problema tecnológico, pero también son un problema cultural. Si no tiene líderes que valoren la calidad de los datos, su organización tendrá dificultades con los desafíos de datos que evitan que las personas realicen su mejor trabajo. En lugar de ofrecer información y servicios para el negocio, estas organizaciones están constantemente saturadas, y distraídas por cuestiones de integridad y exhaustividad de datos.



01

02

03

04

05

06

07

08



# Datos Resumen

Los problemas de los datos se esconden debajo de la superficie para muchos CFO, algunos de los cuales no aprecian por completo el trabajo pesado requerido para cumplir con sus solicitudes. Eso es en parte porque los problemas implican cuestiones técnicas, y en parte porque hay poca motivación para las personas para elevar los problemas a la oficina de la esquina. Nadie quiere ser el portador de malas noticias.

**La automatización y lo cognitivo facilitarán el trabajo, pero seguirá siendo difícil y tedioso.**



## Qué hacer

- Convoque una cumbre informacional con su equipo tecnológico de finanzas y con aquellos responsables de la gestión de datos maestros. Solicite una revisión de la calidad de los datos para el análisis crítico del negocio.
- Identifique las áreas donde hay una necesidad primordial de mejora. Puede que realmente no te importe esto ahora, pero cuando eventualmente te importa (y te importará), te va a importar muchísimo.



01

02

03

04

05

06

07

08



# Fuerza y lugar de trabajo

Los empleados harán cosas nuevas de maneras nuevas, algunas de las cuales harán que los CFO se sientan incómodos.

Los modelos de talento financiero están evolucionando rápidamente, con una puesta premium en científicos de datos, analistas de negocios y narradores de historias. Esto representa un dramático cambio para muchas organizaciones financieras. Para estar listo, asegúrese de que sus nuevos empleados representen el futuro por el que está luchando. Las cualidades importantes incluyen una fuerte orientación al servicio del cliente, flexibilidad y buenas habilidades de colaboración, además de las capacidades técnicas necesarias para trabajos específicos. También, todas sus personas deben ser capaces en contribuir para elevar el valor de Finanzas en términos de comunicación, impacto, e influencia. Haga que cada nuevo empleado cuente.



## Trabajo

Con el trabajo basado en reglas en gran medida automatizados, el enfoque cambia el análisis del negocio y las investigaciones basadas en excepciones. Dedicará más tiempo en soporte proactivo. Las herramientas como el modelado predictivo, informes de autoservicio y asistentes digitales mejoran la capacidad de los empleados para proporcionar mayor asesoramiento en intervenciones estratégicas.



## Fuerza de trabajo

La fuerza de trabajo del futuro estará repleta de equipos multidisciplinarios y colaboración constante. Las organizaciones financieras necesitarán que sus empleados sean más flexibles y abiertos de lo que nunca habían sido. Los científicos de datos trabajarán junto a los analistas de negocios para resolver problemas que ningún individuo podría resolver solo. Todos necesitarán más conocimiento técnico, del mismo modo que necesitarán una mentalidad de servicio al cliente.



## Lugar de Trabajo

Como el lugar de trabajo de finanzas evoluciona para abarcar más autoservicios, es de esperar que los asistentes digitales llenen el lugar donde solían operar los analistas. Esta tecnología servirá tanto a los clientes de Finanzas como a los trabajadores de Finanzas con nuevas herramientas que facilitan la obtención de información y le dan sentido a esto. Este cambio elevará la importancia de la visualización, así como herramientas para mantener a las personas conectadas. Irónicamente, el futuro puede requerir más acercamiento físico por los equipos, especialmente en las fases tempranas de los proyectos y la planificación del trabajo.



01

02

03

04

05

06

07

08



# Fuerza y Lugar de trabajo

## Resumen

Implementar nuevas tecnologías es relativamente fácil comparado con cambiar su modelo de talento.

Obviamente están conectados, pero los cambios culturales y organizacionales relacionados con su fuerza de trabajo pueden tomar mucho más tiempo y cuidado para hacerlo bien. Su organización financiera debería estar mirando a cada nueva contratación a través del objetivo 2025.

**Todo su equipo debe ser capaz de contribuir para elevar el valor de Finanzas en términos de comunicación, impacto e influencia. Haga que cada nuevo empleado cuente.**



### Qué hacer

- Trabaje con RR.HH. para definir los requisitos de talento que crees que las finanzas necesitarán. Identifique personas en su organización, así como nuevas contrataciones, que ejemplifiquen el tipo de talento que busca.
- Si desea que las personas se vuelvan más colaboradoras o conocedoras de la tecnología, asegúrese de evaluarlas en esas dimensiones.
- Póngase cómodo siendo incomodo dirigiendo personas con habilidades que no comprende del todo.



01

02

03

04

05

06

07

08

# Qué sigue?

Ninguno de nosotros sabe con certeza qué depara el futuro, pero todos tenemos la responsabilidad de pensar sobre lo que pueda suceder y de prepararnos para ello. En finanzas, eso significa trabajar ahora con las personas y tecnologías adecuadas para tomar ventaja de la inevitable disrupción que se avecina. Eso no es probable sin una visión clara y una estrategia para Finanzas en un mundo digital. Ahora es el momento de dar un paso atrás y asegurarse de que su mapa de ruta hacia ese futuro sea claro.

No hay duda de que nos equivocaremos con respecto a algunas de las predicciones en este documento, así como no hay duda de que estaremos en lo correcto sobre los demás. Puede estar seguro de que la tendencia de automatización se acelerará y extenderá en los próximos siete años. Los costos-beneficios son simplemente demasiado grandes para ignorarlos.

Los próximos años son muy prometedores para las organizaciones financieras que quieran crear más valor para las empresas que respaldan. Llegar allí puede no ser sencillo y fácil, pero sin duda será emocionante. Los CFO saben que sus compañías se beneficiarán si Finanzas puede entregar de manera más eficiente mejores datos financieros de manera más oportuna. De eso se trata Finanzas 2025.

“La mejor manera de predecir el futuro es *crearlo*.”

—Peter Drucker



01

02

03

04

05

06

07

08



# Agradecimientos



01

02

03

04

05

06

07

08

## Autores

### Anton Sher

**Principal, US Finance and Enterprise Performance – Finance in a Digital World™ Leader**

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 213 553 1073

Email: [ansher@deloitte.com](mailto:ansher@deloitte.com)

### Steven Ehrenhalt

**Principal, US and Global Finance Transformation Leader**

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 212 618 4200

Email: [hehrenhalt@deloitte.com](mailto:hehrenhalt@deloitte.com)

### Jonathan Englert

**Senior Manager, US Finance and Enterprise Performance – Finance in a Digital World™**

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 215 405 7765

Email: [jenglert@deloitte.com](mailto:jenglert@deloitte.com)

## Contribuyentes

### David Anderson

United Kingdom

### Michael Haupt

United Kingdom

### Mario Schmitz

Germany

### Rolf Epstein

Germany

### Matthew Pieroni

Australia

### Paul Wensor

Australia

### Soumen Mukerji

India

### Brad Smith

United States

### Mike Danitz

United States

### Jamie Weidner

United States

# Contacts

**Claudio Fiorillo**

**Partnet Strategy and Operations and  
FSI Leader**

Deloitte Consulting

Correo

electrónico: [cfiorillo@deloitte.com](mailto:cfiorillo@deloitte.com)



01

02

03

04

05

06

07

**08**



To find out more, please visit

<https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/financial-services/articles/finanzas-digital-cfos.html>.

#### **About Deloitte**

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for a detailed description of DTTL and its member firms. Please see [www.deloitte.com/us/about](http://www.deloitte.com/us/about) for a detailed description of the legal structure of Deloitte LLP and its subsidiaries. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting.

This publication contains general information only and Deloitte is not, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your business. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional advisor.

Deloitte shall not be responsible for any loss sustained by any person who relies on this publication.