



Cambio en el papel del CFO

De vigilar los accesos a Diseñar del futuro



Introducción: De la crisis a la transformación

Cuando la pandemia interrumpió las cadenas de suministro y redujo los márgenes, el director financiero de una empresa Fortune 500 de bienes de consumo se enfrentó a una decisión difícil: proteger los beneficios mediante recortes tradicionales de gastos o Re imaginar por completo el papel de la función financiera.

Él eligió la transformación. La presupuestación incremental tradicional fue reemplazada por la presupuestación base cero.

Las tareas manuales dieron paso a la automatización. Las operaciones financieras se centralizaron para mayor rapidez y escalabilidad. Lo que comenzó como una iniciativa de reducción de gastos evolucionó hasta convertirse en un plan de reinversión a nivel empresarial. Dentro de dos años, ese director financiero no solo dirigía finanzas, dirigía la empresa como CEO.



Antes guardianes del cumplimiento y guardianes de los beneficios trimestrales, los CFOs ahora están dando un paso adelante como arquitectos estratégicos del futuro empresarial.

Las fuerzas que redefinen al CFO

El cambio no ha ocurrido de forma aislada. Ha sido impulsado por las mismas fuerzas macro que están transformando el mundo Modelos de negocio:

- La disrupción digital y la IA están acelerando la innovación y la competencia.
- La fragmentación geopolítica está introduciendo volatilidad y riesgos en la cadena de suministro.
- Los cambios demográficos están transformando la fuerza laboral y la demanda de los consumidores.
- La descarbonización está alterando los flujos de capital y las expectativas de los inversionistas.
- La innovación financiera está transformando la forma en que los hogares y las empresas realizan transacciones, invierten y crecen.
- Traditional corporate playbooks no longer work in this environment. Success now requires speed

Los manuales corporativos tradicionales ya no funcionan en este entorno. El éxito ahora requiere rapidez, colaboración interfuncional y la capacidad de pivotar estrategias en tiempo real. Esa necesidad ha puesto a los directores financieros en el centro de atención.



74%

de los CFOs ejercen ahora
influencia a nivel empresarial

93%

de los directores financieros
informa de una influencia
significativa sobre la estrategia

Según la encuesta RGP CFO Perspectives, el 74% de los CFOs ejercen ahora influencia a nivel empresarial y el 93% reporta una influencia significativa en la estrategia. Como dijo un encuestado:



El CFO es el tejido conectivo entre los datos, la estrategia y la ejecución. Ya no solo estamos siguiendo el rendimiento financiero, ayudamos a definirlo.

— Director financiero de una empresa del Fortune 500

El imperativo de agilidad

Leo Tilman en *Cómo navegar lo Desconocido y Aprovechar la Oportunidad en un Mundo de Disrupción*, argumentó que la agilidad es la capacidad definitoria de las organizaciones modernas. Los CFOs, que controlan la arquitectura financiera, están posicionados de forma única para integrar la agilidad en el proceso de toma de decisiones de la empresa.

El CFO moderno identifica tendencias macroeconómicas emergentes, predice la viabilidad de los modelos de negocio, y anticipa las disrupciones del mercado antes de que se materialicen. Al entrar en nuevos mercados, lanzar nuevos productos y la inversión en innovación, los CFOs desempeñan un papel crucial en la previsión de escenarios. ¿Cuál sería el impacto de 250 puntos básicos de fluctuación de los tipos de interés para la resiliencia de la cadena de suministro? ¿Cómo impactaría un competidor impulsado por IA la fijación de precios? ¿Qué pasaría si un mercado importante se fragmentara debido a tensiones comerciales o un ciberataque? Los CFOs están utilizando modelos dinámicos para evaluar opciones en tiempo real y tomar decisiones de gran impacto con una rapidez poco común.



Principales prioridades del CFO moderno:

- Detecta tendencias macroeconómicas emergentes
- Predice la viabilidad del modelo de negocio
- Anticipa las disrupciones del mercado antes de que se materialicen



En resumen, el CFO se está convirtiendo en el motor de agilidad de la empresa.



Finanzas 4.0—El núcleo digital

La tecnología ha redefinido lo que las áreas de finanzas pueden ofrecer. Impulsadas por ERP nativos en la nube, analítica predictiva, forecasting habilitado por IA y flujos de trabajo autónomos, las áreas de finanzas ahora actúan como el sistema nervioso del negocio en tiempo real.

- Los informes estáticos han sido sustituidos por tableros que modelan los impactos del EBITDA en minutos.
- La función financiera se integra perfectamente en RRHH, operaciones y cadena de suministro, creando una única fuente de verdad.
- Los directores financieros patrocinan programas de IA y automatización que no solo reducen costos, sino que también desbloquean nuevas oportunidades de crecimiento.

De hecho, casi tres cuartas partes de los directores financieros en la encuesta de RGP informan de una influencia directa sobre las inversiones en tecnología, territorio que antes estaba reservado para CIOs y CTOs.

La relación del director financiero con el director de Sostenibilidad (CSO) ha adquirido una nueva urgencia. En la medida que inversionistas y reguladores exigen mayor transparencia en temas medioambiental, social y de gobernanza (ESG), los directores financieros están asumiendo liderazgo en informes de sostenibilidad.



En resumen, el CFO moderno es un orquestador de alineaciones transversales de alta dirección, ayudando a guiar a la organización a través de la complejidad con una combinación de rigor analítico y previsión estratégica. Las relaciones entre los directores financieros en toda la alta dirección han madurado hasta convertirse en verdaderas asociaciones, redefiniendo al CFO como un motor clave de la transformación en la empresa.

Un alto ejecutivo reconfigurado

La transformación de la función financiera también está transformando la alta dirección.

- **Asociación con CEO:** El CFO ya no es solo el administrador financiero, sino un copiloto en estrategia. Más que nunca directores financieros están convirtiéndose en CEOs, y un tercio de los CEOs del FTSE 100 ahora están ascendiendo desde los cargos de CFO
- **Liderazgo tecnológico:** Los CFOs colaboran con CIOs y CTOs en IA, infraestructura de datos, y ciberseguridad.



74%

of CFOs report direct influence over technology investments—territory once reserved for CIOs and CTOs

Un alto ejecutivo reconfigurado

- **Estrategia de Plantilla de Personal:** Los CFOs colaboran con los CHROs para vincular plantillas, compensaciones y objetivos de productividad a empresa.
- **Crecimiento y Marketing:** Los CFOs ayudan a los CMOs a cuantificar el ROI, optimizar la adquisición y conectar métricas del cliente para la creación de valor.
- **Sostenibilidad:** Los CFOs lideran la transparencia ESG e integran la sostenibilidad en la estrategia financiera.

La EQ es el nuevo retorno de inversión

Los números por sí solos ya no definen al CFO moderno. El éxito ahora depende de la inteligencia emocional, comunicación e influencia.

- **Storytelling:** Traducir la complejidad financiera en narrativas que inspiren confianza.
- **Colaboración:** Generar confianza entre los colegas de alto nivel y los grupos de interés externos.
- **Adaptabilidad:** Pivotar rápidamente las estrategias en respuesta a los choques del mercado.
- **Empatía:** Liderar equipos con resiliencia y fomentar la alineación cultural.



En pocas palabras: los CFO son orquestadores de alineación transversal, asegurando la estrategia y la ejecución avanzan al unísono.

El futuro de la fuerza laboral en la función financiera

A medida que los CFOs evolucionan, también deben hacerlo sus equipos. La próxima generación de profesionales financieros es muy diferente:

- Analistas de FP&A con experiencia en IA
- Científicos de datos financieros
- Controladores ESG
- Traductores empresariales que conectan estrategia y análisis

El auge del modelo de "squad financiero", equipos ágiles y multifuncionales integrados en unidades de negocio, han acelerado este cambio. Las investigaciones demuestran que los equipos de finanzas ágiles superan de forma espectacular los tradicionales, actuando como socios proactivos en innovación, fijación de precios y expansión del mercado.



Mi puesto se ha ampliado más allá de las finanzas, hacia talento, sostenibilidad y transformación digital. Eso requiere habilidades de liderazgo completamente nuevas.

El director financiero como arquitecto del futuro

Las áreas financieras descentralizadas, la computación cuántica y la IA generativa no son posibilidades lejanas: están aquí, remodelando la ventaja competitiva en tiempo real. Para los directores financieros, el mandato va mucho más allá del cálculo del ROI. Deben anticipar cómo estas fuerzas redefinirán los modelos operativos, recalibrarán el riesgo e incluso redefinirán la confianza en la empresa.

El CFO es ahora más que el administrador del capital; son los arquitectos de la resiliencia, el crecimiento y transformación: diseñar los marcos financieros y estratégicos sobre los que se basará el futuro de los negocios.



Los CFOs que apuestan por la agilidad, la tecnología, la colaboración y el storytelling harán más que proteger sus organizaciones de la interrupción; redibujarán el plano de la empresa moderna, y al hacerlo, establecerán el estándar de cómo es el liderazgo en La siguiente era de los negocios.



References

BlackRock (2025). MegaForces: Una oportunidad de inversión. <https://www.blackrock.com/corporate/insights/blackrock-investment-institute/publications/mega-forces>

Heinen, J. & Noeth, M. El papel del CFO en la transformación digital de los modelos de negocio. ResearchGate.

Financial Times. (2024). Por qué más directores financieros se convierten en CEOs. [ft.com](https://www.ft.com)

Revisión de Negocios de Harvard. (11 de diciembre de 2024). Es hora de que los directores financieros reconsideren la planificación de escenarios. <https://hbr.org/2024/12/its-time-for-cfos-to-rethink-scenario-planning>

Revisión de la gestión de MIT Sloan. (mayo de 2023). ¿Qué tan madura está digitalmente tu oficina financiera? <https://sloanreview.mit.edu/article/how-digitally-mature-is-your-finance-office>

Revisión de la gestión de MIT Sloan. (agosto de 2020). Redefiniendo el liderazgo en IA en la alta dirección. <https://sloanreview.mit.edu/article/redefining-ai-leadership-in-the-c-suite>

Escuela de Gestión Sloan del MIT. (enero de 2022). Los directores financieros amplían su alcance más allá de la oficina administrativa. <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/cfos-expand-their-reach-beyond-back-office>

Sablinskien. Digitalización de las finanzas corporativas: Cómo Finance 4.0 está cambiando el papel del director

Descarga el Informe completo.

Esta instantánea es solo el comienzo. Accede al libro completo Encuesta de CFO Perspectives para descubrir qué los principales directores financieros y líderes financieros actuales son preparando para mañana.

DESCARGA AHORA

rgp®

Perspectivas de los CFO:

Riesgo, Crecimiento y el Futuro de las Finanzas

