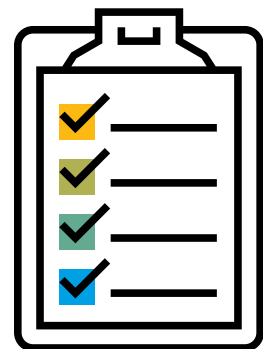


# Seis estrategias para que su equipo de finanzas **desarrolle resistencia** a través de **la transformación digital**



# Índice

- 3** Resumen
- 4** Seis estrategias para crear una función financiera resistente
- 11** "El Hilo Rojo" De La Transformación Digital
- 14** Los elementos clave del éxito en la transformación digital
- 16** Por qué el momento de la acción es ahora

**Resumen** En los últimos años, la mayoría de las compañías han experimentado un crecimiento estable en un clima económico sólido. Aparece 2020, cuando este status quo cambió drásticamente. Aunque ha habido focos de crecimiento en sectores como el farmacéutico y la logística<sup>1</sup>, muchos otros sectores como el de viajes, el de ocio, la hostelería y el minorista<sup>2</sup> han sido muy afectados.

En general, la pandemia ha tenido un impacto más negativo de lo previsto en la actividad de la primera mitad de 2020, y se prevé que la recuperación sea más gradual de lo previsto, según el Fondo Monetario Internacional.<sup>3</sup> El cambio ha sido tan repentino que muchos negocios se encuentran mal equipados y sin estar preparados para reaccionar ante los cambios sísmicos.

Sin embargo hay lecciones a aprender de recesiones anteriores. Una investigación de la compañía consultora global **Bain & Company** sobre el rendimiento de las compañías globales tras la recesión de 2008/9, reveló que las compañías que reaccionaron rápidamente crecieron un 17 % en comparación con las que adoptaron un enfoque de “esperar y ver”.<sup>4</sup> En concreto, las compañías que reestructuraron los costos rápidamente, colocaron su casa financiera en orden y reinvertieron de forma proactiva en capacidades digitales, les ha ido mucho mejor.

Si la crisis actual ha destacado algo, es que **el papel del líder financiero en la dirección del negocio a través tiempos difíciles es fundamental**. Estamos entrando en una nueva fase que está restableciendo fundamentalmente gran parte de lo que ha pasado antes: no habrá una normalidad a la que volver. Los líderes financieros deberían considerar esto como una oportunidad para redefinir la estrategia, las operaciones y la tecnología de su negocio con el fin de guiar a la organización a través de este momento difícil.

Este documento técnico explora las acciones detalladas que los líderes financieros pueden llevar a cabo ahora para equipar su negocio para la siguiente etapa y cómo implementar una transformación digital dentro de la función financiera puede ayudar a preparar el futuro del negocio para lo que esté por venir.

1 Revista FM

2 Business Insider 2020

3 Fondo Monetario Internacional

4 Resumen de Bain & Company: Más allá de la recesión: Estrategias de recesión para tomar la iniciativa

## Seis estrategias para desarrollar una función financiera **resistente**

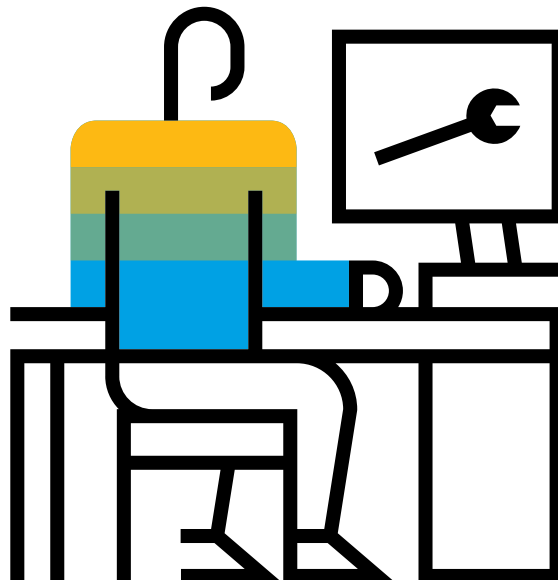
Para que los líderes financieros puedan dirigir el negocio con confianza a través de este periodo disruptivo, deben prepararse para el viaje que tienen por delante.

Esto significa asegurarse de que las finanzas del negocio están en la mejor forma posible. Esto suele incluir la planificación de escenarios, el fortalecimiento del capital circulante y la búsqueda de oportunidades de ahorro de costos.

También significa agilizar los procesos y los procedimientos internos. Esto ayuda a maximizar el tiempo disponible para el trabajo estratégico productivo que ofrece rendimientos tangibles.

Aunque es importante evaluar los procesos y procedimientos en toda la compañía, analizaremos los procesos financieros como un ejemplo de dónde se pueden realizar cambios.

Al abordar tanto las finanzas de la compañía como los procesos dentro de la función financiera, los líderes estarán mejor equipados para guiar a sus compañías a través de tiempos difíciles y construir resistencia.



## 1. LLEVAR A CABO LA PLANIFICACIÓN DE ESCENARIOS

Cuando se enfrentan a un futuro que es fluido y desconocido, es difícil para los líderes financieros determinar qué cambios deben hacer ahora; por lo tanto, existe la tentación de no tomar ninguna medida inmediata. Sin embargo, en una situación incierta, la planificación de escenarios puede ayudarle a comprender las acciones necesarias para reaccionar de forma adecuada en una serie de circunstancias diferentes.

La planificación de escenarios implica que los líderes se reúnan y modelen los resultados que el negocio podría esperar bajo diferentes estrategias operativas o condiciones económicas y luego diseñen las acciones necesarias para abordarlos.

Bain & Company describe los siguientes **cuatro pasos clave** para llevar a cabo una planificación exitosa de la situación:<sup>5</sup>

- **Defina las incertidumbres** a las que puede enfrentarse su compañía. Sepárelos entre aquellos que podrían afectar significativamente al negocio y aquellos que no. Por ejemplo, ¿qué sucedería si un proveedor crítico cerrara su negocio? ¿Qué sucede si el costo de una materia prima clave aumenta exponencialmente?
- **Cree escenarios probables** sobre cómo los eventos podrían desarrollarse y debata las amenazas y las oportunidades que existen. Por ejemplo, un proveedor podría considerar qué pasaría si se produjera otro aumento de las compras por pánico.
- **Diseñe opciones estratégicas apropiadas** que proporcionen flexibilidad en su forma de responder. Por ejemplo, ¿necesita ampliar su base de proveedores? ¿Necesita buscar métodos alternativos de producción?
- **Identifique los desencadenantes** que sugieren que necesita iniciar un curso de acción concreto. Esto puede ser algo que usted detecte en el balance contable. Puede ser una alerta de un miembro del personal que dirige la relación con un proveedor clave.

Al llevar a cabo la planificación de escenarios, cuando surja un determinado conjunto de circunstancias, estará listo para tomar medidas positivas inmediatamente, con lo que obtendrá una **ventaja competitiva** en su industria.

<sup>5</sup> Resumen de Bain & Company: Una estrategia para prosperar en la incertidumbre

## 2. REFORZAR EL CAPITAL DE TRABAJO

En tiempos normales, los negocios tienden a centrarse en el estado de pérdidas y ganancias (P y G). En condiciones más difíciles, la atención debe centrarse en el balance contable y la gestión del flujo de caja.

Esto significa tomar medidas prácticas para preservar y generar efectivo que se pueda volver a implementar en estrategias proactivas, porque las compañías con visión de futuro se adaptan y reaccionan más rápido y se recuperan con más rapidez.

La gestión experta de su ciclo de conversión de efectivo puede liberar efectivo rápidamente, ayudando a evitar reducciones de plantilla o reestructuración operativa.<sup>6</sup>

Estos son algunos pasos que puede dar para fortalecer su perspectiva de capital circulante:<sup>7</sup>

- **Concéntrese en asegurarse de que las facturas de cuentas por cobrar se liquiden con prontitud.** Asegúrese también de facturar con prontitud. Si aún no lo ha hecho, también podría considerar descuentos para pagos rápidos, solicitar depósitos o facturar grandes contratos por etapas.
- **Busque maximizar las condiciones de pago en facturas de cuentas por pagar.** Su relación resultará perjudicada con pagos tardíos, pero cuanto antes pague, antes dejará el efectivo su cuenta. Haga que su capital trabaje por usted encontrando el tiempo óptimo para pagar.
- **Esté atento al inventario** y concéntrese en la previsión de la demanda para no tener más existencias de las estrictamente necesarias. Esto aglutina el efectivo que podría gastarse mejor en otro lugar.
- **Comente con los bancos y prestamistas** la posibilidad de renegociar la deuda a corto plazo para liberar efectivo y usarlo en otro lugar.
- **Examine de nuevo el marco temporal** de cualquier plan de inversión de capital que tenga en fase de desarrollo



<sup>6</sup> Resumen de Bain & Company: ¿Su organización financiera está lista para navegar por la coronavirus?

<sup>7</sup> Resumen de Bain & Company: Cinco pasos para optimizar el capital circulante neto

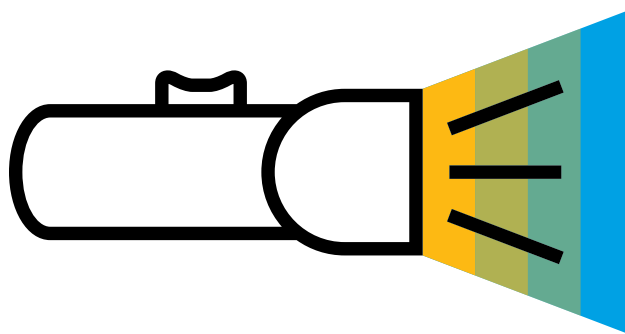
### 3. MEJORE LA VISIBILIDAD EN TIEMPO REAL DE LOS GASTOS DE TODA LA COMPAÑÍA

Según IBM, las organizaciones con buena visibilidad de sus gastos están mejor equipadas para identificar oportunidades de ahorro, hacer cumplir los requisitos de cumplimiento y cumplir con la elaboración de reportes financieros.<sup>8</sup> Estos ahorros y eficiencias podrían proporcionar un impulso de efectivo bienvenido para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) que buscan redirigir los fondos disponibles a iniciativas de mayor rendimiento.

Un área común en la que a menudo falta visibilidad financiera reside en los gastos de empleados. Dado que los viajes y gastos suelen suponer alrededor del 10 % del presupuesto de una compañía, esto podría suponer un punto ciego significativo para el negocio.

Tomemos por ejemplo la investigación con Vanson Bourne, que destaca que el 81 % de los líderes financieros sienten que carecen de visibilidad de este tipo de gasto en toda la compañía.<sup>9</sup> Cuando los datos se procesan y almacenan en bases de datos aisladas, es evidente cómo esto podría conducir a lagunas de visibilidad.

Con una configuración tradicional y manual que depende de facturas en papel y recibos de gastos, el negocio normalmente solo obtiene una línea de visión de los gastos semanas o meses después de que se hayan incurrido. La automatización de estos procesos y la implementación de pasos que requieren la aprobación previa de gastos de viaje, gastos o facturas por adelantado a través de solicitudes de V y G u órdenes de compra (OC) pueden ayudarle a ver y detener este gasto mucho antes. Estas medidas también permiten a los empleados considerar detenidamente el impacto de sus gastos y cómo respaldan los resultados empresariales deseados.



<sup>8</sup> Reporte de IBM: Cómo conseguir visibilidad de gastos: Beneficios, barreras y mejores prácticas

<sup>9</sup> Vanson Bourne - Connecting the Dots on Travel, Expense, and Invoice Spend

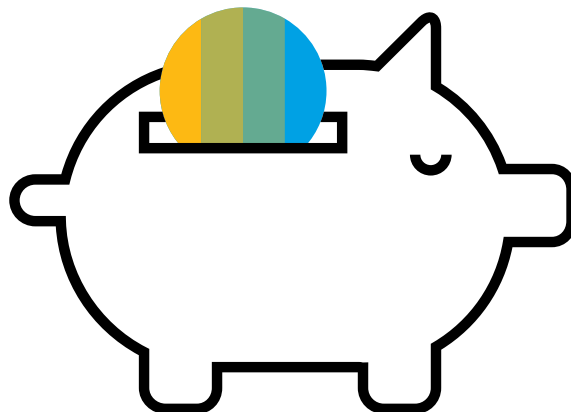
#### 4. BUSQUE OPORTUNIDADES DE AHORRO DE COSTOS

Además de mejorar el efectivo y la gestión del capital, también es importante buscar oportunidades para reducir los costos.

En la recesión anterior, las compañías que volvieron más rápido<sup>10</sup> fueron las que se alejaron de las ofertas heredadas que no encajaban con su nueva forma de trabajar. Se centraron en reducir los costos innecesarios. Los líderes financieros deben tomar medidas en las áreas que no ofrecen un fuerte rendimiento o que verán el negocio a través de los riesgos a corto y medio plazo a los que se enfrenta el negocio.

¿Qué está haciendo ahora que puede que no añada valor a su negocio? ¿Tiene productos o servicios que son demasiado complejos, demasiado costosos o que ya no se ajustan a su modelo? ¿Los empleados que trabajan en estas áreas podrían ofrecer un mejor valor si estuvieran trabajando en otra parte del negocio?

**Ejemplo:** Bain & Company destaca el trabajo del fabricante de equipos Caterpillar, que lanzó una dura iniciativa de planificación varios años antes de la última recesión como parte de su plan estratégico de 2005. Una vez iniciada la recesión, esa planificación permitió a la compañía tomar medidas rápidas para alinear la estructura de costos con volúmenes e ingresos más bajos. Cuando los ingresos disminuyeron en 37 % en 2009, Caterpillar ya había comenzado a ejecutar planes de contingencia el año anterior, reduciendo los costos generales y administrativos de venta en un 17 %, poniendo a la compañía en una posición financiera mucho mejor de lo que podría haber sido.<sup>11</sup>



<sup>10</sup> Resumen de Bain & Company: Más allá de la recesión: Estrategias de recesión para tomar la iniciativa

<sup>11</sup> Resumen de Bain & Company: ¿Su organización financiera está lista para navegar por la coronavirus?



## 5. ELIMINAR EL TRABAJO DE BAJO VALOR

Los líderes financieros deben considerar si hay actividades en sus funciones que requieren demasiado tiempo de su equipo o son demasiado complejas para ser viables en las nuevas circunstancias. ¿Se pueden simplificar estas actividades o se deben eliminar todas juntas? Los procesos que se basan en el conocimiento institucional, el trabajo manual o que dependen de una sola persona, destacarán rápidamente como áreas a observar. Debe asegurarse de que sus equipos realizan el trabajo de valor añadido de forma eficiente y de que las tareas sin valor añadido se interrumpen o automatizan.

Aquí es donde la digitalización y la automatización de los procesos se hacen realidad. Las investigaciones demuestran que la adopción de capacidades digitales suele aumentar los ingresos en un 4.4 % y reducir los costos en un 4.3 %.<sup>12</sup>

Para [Dermalogica](#),<sup>13</sup> su trabajo de bajo valor consistía en gastos, viajes y administración de facturas, lo que llevó a adoptar la plataforma [SAP Concur](#) para automatizar estos procesos. Como explica Tom Miner, gerente de contabilidad de la compañía: “Tuvimos muchas comunicaciones no automatizadas que implicaban correos electrónicos y el envío de papel por la oficina para obtener la firma y aprobación de las cosas. Obviamente, esto puede dar lugar a muchos errores pero también a muchos empleados descontentos porque están haciendo actividades sin valor añadido”.



<sup>12</sup> Comunicado de prensa de Virgin Media

<sup>13</sup> Caso práctico de SAP Concur - Dermalogica

## 6. PLANIFIQUE NUEVAS FORMAS DE TRABAJAR A LARGO PLAZO

Al inicio de la COVID-19 en muchos países, hubo una sensación general de que el confinamiento era temporal y que volveríamos a la normalidad rápidamente. Ahora sabemos que ese no es el caso. Las grandes y pequeñas empresas ven el trabajo remoto mucho más extendido y están adaptando sus procesos en consecuencia para acomodar un modelo híbrido más probable.

La [CIPD](#), el organismo profesional de Recursos Humanos. y desarrollo de personas, descubrió que los empleadores esperan que el 37 % de su fuerza laboral trabaje desde casa de forma regular una vez que finalice la pandemia.<sup>14</sup>

¿Cómo son las cifras en su negocio? ¿Al final todo el mundo volverá a la oficina? ¿Trabajarán todos desde casa? O probablemente, ¿será una mezcla de los dos? Su punto óptimo es probable que sea una mezcla de trabajo de oficina y trabajo remoto y debe diseñar sus procesos alrededor de eso para tener en cuenta tanto los escenarios remotos como los basados en la oficina.

Los viajes de negocios también disminuyeron drásticamente, y la mayoría de los negocios detuvieron sus programas de viajes. En circunstancias normales, el 93 % de las PYMES tienen empleados que viajan al menos 4 días al mes.<sup>15</sup> Entonces, cuando se reinician los viajes de negocios, ¿se desplazan las personas de su organización en la misma medida que lo hacían antes? ¿Ha empezado a configurar sus políticas de T&E para tener en cuenta las instancias revisadas y los umbrales relacionados con los viajes de negocios?



<sup>14</sup> Comunicado de prensa de CIPD

<sup>15</sup> Joseph Bertran, "The Value of Automated Travel, Expense and Invoice Management" estudio de AMI-Partners patrocinado por SAP, julio de 2019.

## La transformación digital de “hilo rojo”

La transformación digital es algo que ha estado en el radar para muchos líderes financieros desde hace algún tiempo. En 2017, una encuesta mostró que más del 80 % de las PYMES de todo el mundo<sup>16</sup> querían eliminar el papel de la forma en que facturan, reportar de sus finanzas, gestionan formularios legales y de recursos humanos y gestionan otros procesos que consumen mucho tiempo.

Más recientemente, la transformación digital ha ido de estar en un lugar en el radar a ser el centro de atención. Las tecnologías digitales han demostrado claramente su valor en el último año. Más del 60 %<sup>17</sup> de los trabajadores a tiempo completo aumentaron su uso de herramientas de colaboración (como Slack, Zoom y Asana) y el 19 % las utilizó por la primera ocasión.

Para la mayoría de las compañías, una combinación de trabajo de oficina y remoto en algún nivel parece ser el escenario más probable. En consecuencia, la automatización ha ido de ser una “cosa buena de tener” a un componente esencial de la gestión de un negocio, y las herramientas que hemos aprovechado recientemente con tan buen efecto durante el confinamiento son solo el punto de partida. El trabajo remoto es la razón por la que la proporción de compañías que avanzan globalmente en tecnologías de automatización, como inteligencia artificial conversacional, automatización de procesos robóticos, reconocimiento óptico de caracteres y automatización de código bajo, al menos se duplicará en los próximos dos años, según una encuesta de Bain & Company a casi 800 ejecutivos.<sup>18</sup>



<sup>16</sup> Xerox: Las tendencias de productividad de oficina para mejorar el reporte de la encuesta del resultado final

<sup>17</sup> Reporte de Asana: Anatomía del trabajo: Encuesta de equipos remotos

<sup>18</sup> Encuesta de Bain & Company 2020

## LA IMPORTANCIA DE AUTOMATIZAR Y DIGITALIZAR LOS PROCESOS FINANCIEROS

Aunque cada función empresarial es cada vez más consciente de lo que las tecnologías digitales tienen que ofrecer, centrémonos en cómo marca la diferencia en la función financiera. Cada uno de los pasos de las estrategias financieras mencionadas anteriormente tiene una cosa en común: todos ellos están habilitados y mejorados a través de la tecnología digital. Las tecnologías digitales transforman los procesos financieros por motivos prácticos y logísticos. Facilitan el trabajo remoto y eliminan tareas de menor valor, liberando a los empleados para que se centren en tareas más significativas y valiosas.

**Flexicare** implementó la automatización de gastos y facturas utilizando soluciones de SAP Concur. Peter George, controlador financiero del grupo de la compañía, afirmó que esto marcó la diferencia cuando la compañía cambió al trabajo en casa: “Cuando entramos en el confinamiento por primera vez, nos preguntamos a nosotros mismos como equipo de finanzas: ¿hay algo que no podamos hacer? Decidimos que lo único que no podíamos hacer era entrar en la oficina para abrir la correspondencia postal.

De lo contrario, habría sido una pesadilla administrativa; es un pensamiento muy aterrador. Sin embargo, contamos con un sistema transparente: podemos encender nuestros portátiles en casa y continuar como de costumbre”.<sup>19</sup>

Las tecnologías digitales también son transformadoras debido a la forma en que mejoran la visibilidad del gasto. Más del 75 % de los directores financieros destacaron la falta de información prospectiva en los reportes de gestión como un desafío principal para 2020<sup>20</sup> y eso fue antes de que surgiera la situación actual.

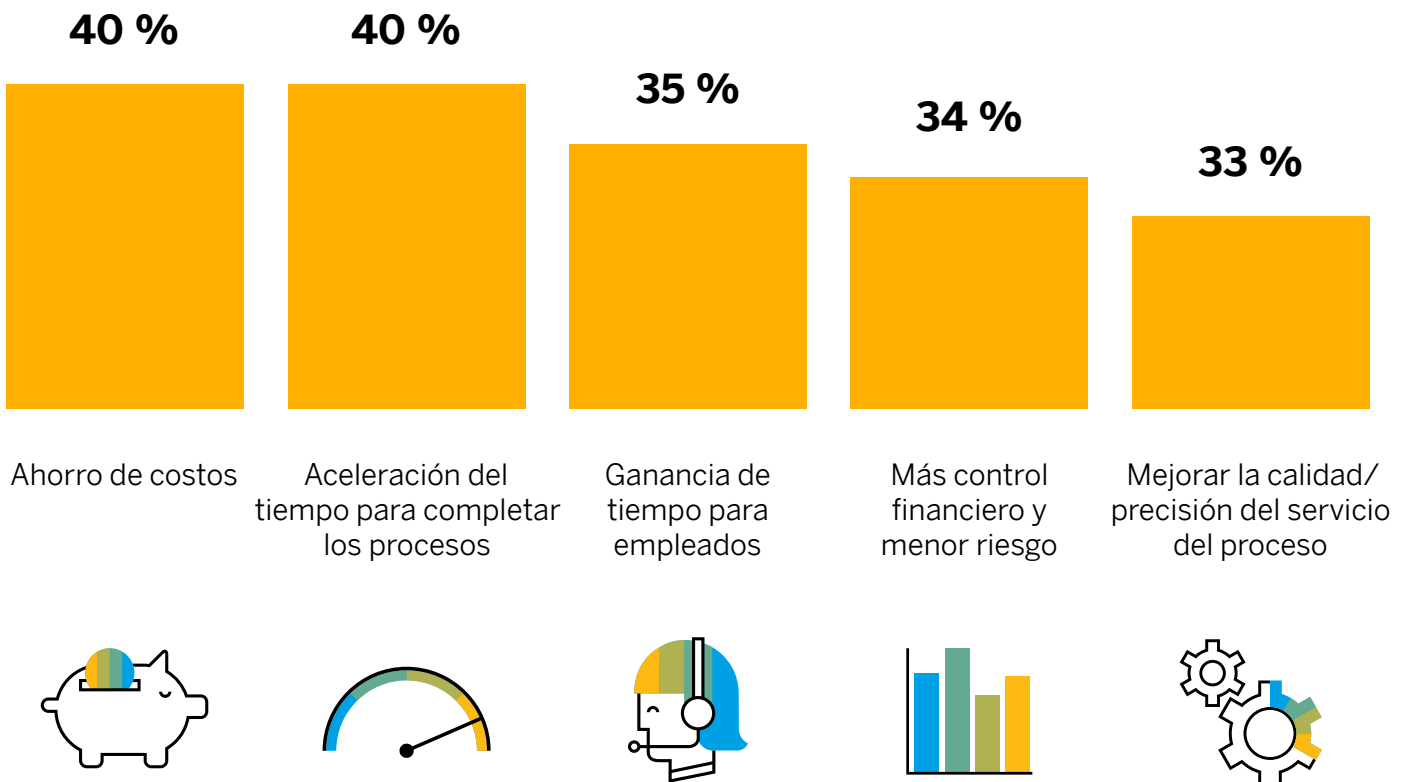
La automatización financiera facilita el acceso a información financiera actualizada y precisa para informar de los planes que son el componente esencial de todos los aspectos de una recuperación sólida. De hecho, el 69 % de los usuarios de las soluciones de automatización financiera SAP Concur coinciden en que las soluciones automatizadas permitieron responder mejor a los desafíos empresariales debido a la mejor visibilidad de los datos de gasto de la compañía.<sup>21</sup>

19 Caso práctico de SAP Concur - Flexicare

20. 21 Reporte de AMI Partners: Por qué los encargados de tomar decisiones financieras (Financial decision makers, FDM) deben centrarse en la experiencia del empleado

### VENTAJAS DE LA AUTOMATIZACIÓN FINANCIERA

En una encuesta realizada por Bain & Company<sup>22</sup>, el ahorro de costos es la razón principal citada para adoptar herramientas digitales junto con la velocidad, la ganancia de tiempo para empleados y más control financiero.



22 Resumen de Bain & Company: Volviendo a pensar cómo las finanzas utilizan las herramientas digitales

# Los elementos clave del éxito de la transformación digital

Aunque la transformación digital se convertirá en algo esencial para muchas compañías, no es un proyecto que se deba emprender sin una planificación cuidadosa. Las investigaciones demuestran que solo el 12 % de las transformaciones corporativas alcanzan sus objetivos, y las transformaciones digitales son aún más desafiantes.<sup>23</sup>

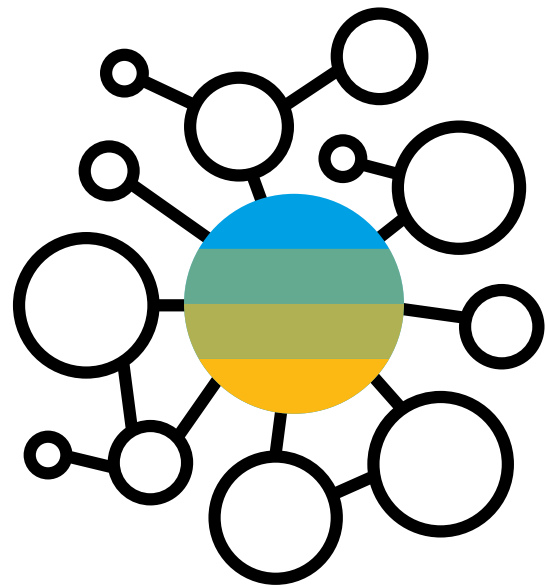
Las transformaciones digitales exitosas normalmente tienen estos pasos en común:

## 1. CONSIDERAR EL PANORAMA

- **¿En qué punto se encuentra con relación a sus competidores?** ¿Está más lejos en el viaje o muy atrás? ¿En qué áreas necesita enfocarse más?
- **¿Cómo afecta la tecnología digital a su sector ahora y en el futuro?** ¿En dónde tendrá más impacto la tecnología? ¿Qué está haciendo para aprovechar la iniciativa y posicionarse como líder en su sector?

## 2. ALINEE A SU EQUIPO DE LIDERAZGO ALREDEDOR DE LAS PRIORIDADES

Antes de empezar a trabajar, es importante que su equipo sénior comparta la misma visión y comprenda en dónde se encuentran las prioridades. Las investigaciones demuestran que cuanto más involucrado esté el equipo de liderazgo sénior en la transformación, más probable será que el proyecto tenga éxito. Por lo tanto, es vital diseñar un caso de negocio sólido que pueda incluirlos a todos.<sup>24</sup>



<sup>23</sup> Bain & Company Brief: Learning from the Digital Leaders

<sup>24</sup> SAP Concur: Accounts Payable Automation A Buyer's Guide

### 3. FACILITE EL CAMBIO

La siguiente pregunta a considerar es cómo va a convertir los planes en realidad. ¿Tiene capacidades internas? ¿Necesitará contratar nuevos miembros del equipo o es una consultoría externa la solución? ¿De dónde procederán los fondos para invertir en tecnologías? Cuando se trata del éxito digital, la investigación demuestra que una buena orquestación es dos veces más importante que una estrategia y tres veces más importante que los sistemas y la tecnología.<sup>25</sup>

Considere también los indicadores clave de rendimiento y cómo medirá en comparación con ellos. Paul Proctor, vicepresidente analista distinguido de Gartner, dice que es vital pensar detenidamente en estos KPI: “Deje de buscar una lista que todo el mundo esté usando, porque si se hace correctamente, la lista de otra persona no se aplicará a su transformación”, dice. “Los KPI deben ser específicos de la industria y luego específicos de la organización para ser significativos y útiles”.<sup>26</sup>

También es importante considerar el ritmo de cambio adecuado para el negocio y cómo creará el entorno para que suceda. Debe actuar con rapidez pero no tan rápido como para que la compañía no pueda absorber lo que está sucediendo. Durante todo el proceso, la comunicación clara entre canales digitales y tradicionales es vital.

### 4. FORTALEZCA EL NEGOCIO COMPLETO

Aunque el impulso para el cambio debe proceder desde arriba, la ejecución debe realizarse desde la primera línea. La investigación de Bain & Company<sup>27</sup> muestra que las compañías que tienen éxito en la transformación digital establecen la dirección de los viajes de forma centralizada pero también capacitan a la primera línea para innovar. Asegúrese de que toda la compañía entienda las prioridades para que sepa que no puede continuar con las viejas formas de trabajar. Después, brinde sentido de pertenencia y responsabilidad del cambio a los gerentes de línea y a los líderes sénior para que todos asuman la responsabilidad.



<sup>25</sup> Resumen de Bain & Company: Cómo aprender de los líderes digitales

<sup>26</sup> Gartner: Cómo medir el progreso de la transformación digital

<sup>27</sup> Resumen de Bain & Company: Cómo aprender de los líderes digitales

## Por qué el **momento de acción** es ahora

Estos son tiempos en rápido movimiento pero permanecer quietos hasta que volvamos a la normalidad no es una opción ya que miramos hacia un nuevo entorno operativo comercial.

Para sobrevivir y prosperar en los próximos tiempos, las compañías requieren un sólido liderazgo financiero y una función financiera resistente que tenga visibilidad de sus cifras y esté equipada para ofrecer perspectivas y dirección significativas para el negocio. Como hemos visto, se puede proporcionar una función financiera resistente mediante la adopción de procesos financieros digitales realmente automatizados.

Aunque quizás no sepamos cómo será el panorama futuro, la historia nos dice que, aunque las recesiones y los contratiempos siempre son dolorosos, terminan y van seguidos de un periodo de crecimiento. Las compañías que toman medidas rápidas ahora se posicionan de manera más efectiva no solo para capear la tormenta de la incertidumbre sino también para salir más fuertes en el otro lado. Esto significa que nunca ha habido un mejor momento para actuar que ahora mismo.



**Contáctenos** si desea hablar sobre la transformación digital de sus procesos financieros o visite [concur.com.mx/smb](https://concur.com.mx/smb)



## ACERCA DE SAP CONCUR

SAP® Concur® es la marca líder mundial en soluciones integradas de gestión de viajes, gastos y facturas, impulsada por una búsqueda incesante de simplificar y automatizar estos procesos cotidianos. La aplicación móvil SAP Concur, que cuenta con el mayor reconocimiento en el mercado, guía a los empleados en cada viaje, los cargos se llenan sin esfuerzo en reportes de gastos y las aprobaciones de facturas se automatizan. Al integrar datos casi en tiempo real y usar inteligencia artificial para auditar el 100 % de las transacciones, las compañías pueden ver exactamente lo que están gastando sin preocuparse por los puntos ciegos en el presupuesto. Las soluciones de SAP Concur eliminan las tediosas tareas de ayer, facilitan el trabajo de hoy y ayudan a las compañías a funcionar a su máxima capacidad. Obtenga más información en [concur.com.mx](https://concur.com.mx) o en el [blog de SAP Concur](#).

## ACERCA DE BAIN & COMPANY

Bain & Company es una consultoría global que ayuda a los creadores de cambios más ambiciosos del mundo a definir el futuro. Con 59 oficinas en 37 países, Bain & Company trabaja junto a los clientes como un equipo con una ambición compartida de lograr resultados extraordinarios, superar a la competencia y redefinir los sectores. Las perspectivas contenidas en este documento técnico han sido informadas por la socia de Bain & Company, [Andrea Yandreski](#). Durante más de 20 años, Andrea ha ayudado a clientes de todo el mundo a abordar desafíos operativos, financieros y organizativos, desde la estrategia hasta la realización del valor, logrando mejoras rápidas y sostenibles en el rendimiento de sus organizaciones. Obtenga más información en [bain.com](https://bain.com).

Siga a SAP Concur



Conozca más en [concur.com.mx](https://concur.com.mx)

**SEIS ESTRATEGIAS PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL en el Reino Unido (01/11)**

© 2020 SAP SE o una compañía afiliada de SAP. Todos los derechos reservados.

Ninguna parte de esta publicación puede reproducirse o transmitirse en cualquier forma o para cualquier fin sin el permiso expreso de SAP SE o de una compañía afiliada de SAP.

La información contenida en el presente puede cambiar sin previo aviso. Algunos productos de software comercializados por SAP SE y sus distribuidores contienen componentes de software patentados de otros distribuidores de software. Las especificaciones nacionales del producto pueden variar.

SAP SE o una compañía afiliada de SAP proporcionan estos materiales solo con fines informativos, sin declaración o garantía de cualquier tipo y SAP o sus compañías afiliadas no serán responsables de errores u omisiones con respecto a los materiales. Las únicas garantías de los productos y servicios de SAP o de una compañía afiliada de SAP son las que se establecen en las declaraciones de garantía expresas que acompañan esos productos y servicios, si las hubiera. Ninguna parte de este documento debe interpretarse como una garantía adicional.

En particular, SAP SE o sus compañías afiliadas no tienen ninguna obligación de seguir un curso de negocios descrito en este documento o cualquier presentación relacionada, ni de desarrollar o publicar cualquier función aquí mencionada. Este documento, o cualquier presentación relacionada, y la estrategia y posibles desarrollos, productos, plataformas, instrucciones o funciones futuros de SAP SE o de sus compañías afiliadas están sujetos a cambios y SAP SE o empresas afiliadas pueden cambiarlos en cualquier momento y por cualquier motivo sin previo aviso. La información en este documento no constituye un compromiso, promesa u obligación legal para brindar cualquier material, código o función. Todas las declaraciones prospectivas están sujetas a varios riesgos e incertidumbres que podrían causar que los resultados reales difieran sustancialmente de las expectativas. Se advierte a los lectores que no depositen una confianza excesiva en estas declaraciones prospectivas, y no deben basarse en ellas para tomar decisiones de compra.

SAP y otros productos y servicios de SAP aquí mencionados, al igual que sus respectivos logotipos, son marcas comerciales o marcas comerciales registradas de SAP SE (o de una compañía afiliada de SAP) en Alemania y otros países. Todos los demás nombres de productos y servicios mencionados son marcas comerciales de sus respectivas compañías.

Visite [www.sap.com.mx/copyright](https://www.sap.com.mx/copyright) para obtener más información y avisos sobre las marcas comerciales.