

## EL CFO Y LA RELACIÓN CADA VEZ MÁS ESTRECHA CON EL DESARROLLO DE NEGOCIO

**Nombre:** Stefano Larosa

**Cargo:** CFO Grupo

**Empresa:** Markennovy

¿Cómo ha evolucionado la importancia del CFO en las estrategias de las compañías?

El rol del CFO ha evolucionado en los últimos años hacia una función totalmente involucrada en la definición e implementación de la estrategia de la compañía.

Una de las principales contribuciones del CFO en la estrategia de la compañía, es ser el “guardián” de la puesta en marcha de dicha estrategia. En pocas palabras, el CFO asegura que las iniciativas estén alineadas con las directrices estratégicas y garanticen una contribución hacia el cumplimiento de los objetivos y logros de la empresa. Esto se podría entender como una postura de ambición personal en todo lo que hacen, pero los verdaderos profesionales son conscientes que esta nueva función forma parte de la responsabilidad del CFO.

¿Qué competencias y capacidades definen a un CFO sensible y cercano al desarrollo de negocio de una compañía?

La capacidad para entender el negocio, aceptar los desafíos, actuar en el mercado financiero y apoyar al

resto de la organización. Un CFO no pierde el tiempo en los pequeños detalles, deja a los demás hacer su trabajo, dándole autonomía en las responsabilidades y concediéndoles tiempo para ofrecer mejoras.

¿Cuáles son las ventajas de contar con una Dirección General con “background” o procedencia de posiciones financieras?

Depende mucho del tipo de empresa y su sector de pertenencia. En mi experiencia (FMCG) un CEO con experiencia en posiciones financieras no tendrá más ventajas que otros simplemente por los conocimientos técnicos. Lo que marca la diferencia entre un buen líder y un excelente líder es la capacidad para gestionar a sus colaboradores y retener el talento. En este sentido, puedo ver una ventaja porque el CFO está acostumbrado a gestionar equipos, tiene relación con los stakeholders y con los equipos de proyectos. Es decir, ha estado expuesto a situaciones diferentes en contextos diferentes que son un valor añadido para desempeñar dicha función.

“

Una de las principales contribuciones del CFO es ser el “guardián” de la puesta en marcha de la principal estrategia de la compañía.”



## LA VISIÓN DE PAGE EXECUTIVE: EL CFO O DIRECTOR FINANCIERO

### ¿Qué efecto transformador ha tenido el cargo de CFO en la estrategia empresarial?

Muchos CFO han asumido nuevas responsabilidades en el ámbito Jurídico, de las TI, Recursos Humanos y Adquisiciones. Los CFO de nuestros días no sólo han ampliado su ámbito funcional, sino que ahora impulsan cada vez con más frecuencia cambios que afectan al conjunto de la organización.

Aunque durante mucho tiempo los CFO fueron los supervisores de la ejecución de la estrategia empresarial, ahora son también un poderoso instrumento en la definición de la estrategia.

En este contexto, los CFO deben asegurarse de que las iniciativas están en consonancia con las directrices estratégicas y contribuyen a la consecución de los objetivos empresariales. Como la magnitud y el alcance de sus responsabilidades se han ampliado, los profesionales de mayor éxito son ahora plenamente conscientes de su papel decisivo en el éxito de la empresa.

### ¿Qué conocimientos poseen los CFO de éxito?

Actualmente, un CFO debe ofrecer una gran variedad de

conocimientos: teoría, práctica y técnicas financieras; aptitudes sociales, conocimientos de idiomas y capacidad de comunicación; además de flexibilidad. Los CFO deben también demostrar una gran capacidad para comprender las estrategias empresariales con el objeto de contribuir a todos los ámbitos de la organización, por lo que muchos actúan como catalizadores y dirigen el desarrollo y aplicación de la estrategia.

Los mejores CFO son aquellos que combinan dichos conocimientos financieros con su sólido liderazgo y agudeza en los negocios.

### ¿Cómo son las perspectivas profesionales de los CFO?

El puesto de CFO está ganando prestigio en lo que respecta a la promoción profesional. En un tiempo los puestos directivos en el área de finanzas solían considerarse un trampolín hacia el puesto de Director Financiero. En la actualidad, los responsables financieros están consolidando su posición por derecho propio.

Después de todo, las complejas decisiones que toman en relación con la globalización, las diferencias transnacionales de las normativas fiscales, etc., pueden crear o destruir una empresa. Su creciente participación en las juntas de accionistas, relaciones



## CONCLUSIONES CLAVE

- Los CFO impulsan, cada vez con más frecuencia, cambios que tienen una enorme repercusión en la empresa.
- Los CFO ya no deben centrarse exclusivamente en aplicar la estrategia empresarial sino que también deben definir dicha estrategia.
- La clave del éxito de los CFO consiste en ofrecer una combinación de conocimientos financieros, sólida capacidad de liderazgo y agudeza empresarial.
- El puesto de CFO se está empezando a considerar como un socio estratégico en las empresas, más que una posición trampolín para llegar a ser el CEO de la compañía.

con los inversores y en la estrategia empresarial pone de relieve esta evolución.

La asunción de mayores responsabilidades en la administración de la empresa crea fuertes vínculos con los propietarios de las empresas, especialmente en las empresas privadas, en las que los CFO ocupan un puesto de gran confianza e influencia.

Teniendo en cuenta estos cambios, es lógico suponer que el CFO pudiera sustituir al CEO. Esto conlleva que alcanzar el puesto de CFO se considere una promoción profesional para jóvenes profesionales.

Asimismo, aquellos CFO que finalmente pasen a ocupar los puestos de CEO podrán aprovechar su experiencia profesional. En definitiva, para tener éxito como CEO, los antiguos CFO deben ser capaces de centrarse en el talento, especialmente en el modo de captar, gestionar y retener a los mejores talentos. Por consiguiente, haber tenido una amplia y diversa exposición a las dificultades de la gestión internacional se considerará un valor esencial.

## ¿Cómo dirige los cambios el CFO?

Tradicionalmente, los directores financieros y CFOs en particular, han gestionado el status quo de la compañía y

llevado a cabo las políticas establecidas por el CEO.

En la actualidad, los CFOs actúan cada vez más como líderes del cambio, asumiendo un papel estratégico al conducir sus propias iniciativas en la gestión financiera y en el conjunto de la compañía.

Mientras la gestión del cambio se mantiene como prioridad clave hoy en día, los CFOs asumen más a menudo esta responsabilidad como consecuencia del coste de las implicaciones que conlleva. Además de construir relaciones, identificar oportunidades, minimizar riesgos y mejorar el negocio a largo plazo, el CFO añade una perspectiva global. Dos de las principales responsabilidades del CFO son reducir costes y mejorar la eficiencia, dos factores esenciales de la transformación financiera y catalizadores del cambio de negocio.

Restructurar los procesos y mantener las organizaciones es otro factor clave de los directores financieros. Existe un notable ascenso en aquellos que llevan a cabo outsourcing, centralización y servicios compartidos. Identificar ese cambio es sólo una pieza del puzzle. Alinear esto con las prioridades estratégicas del negocio es el reto que liderará el CFO.

Ser el precursor y saber priorizar el cambio con la estructura de negocio es una de las complejidades a destacar del papel del CFO. Él o ella tendrá que adaptarse al modelo de negocio cambiante.