

CFO & LIDERAZGO FINANCIERO





ÍNDICE

EL NUEVO ROL DEL CFO ACTUAL	03
LOS CUATRO PERFILES DEL CFO	04
LAS PERSONAS, PRIMERO	05
LA LEY DE PROTECCIÓN DE DATOS PONE A PRUEBA A LOS CFO'S	07
CIBERSEGURIDAD, EL MEJOR AMIGO DEL CFO	09
CFO & BUSINESS INTELLIGENCE	11
LAS HABILIDADES DE UN CFO EXITOSO	13
ACERCA DEL ESTUDIO	15

EL NUEVO ROL DEL CFO ACTUAL

L A DIGITALIZACIÓN, LOS CAMBIOS DEMOGRÁFICOS O EL REAJUSTE DE LA ECONOMÍA MUNDIAL GENERAN UNOS ENTORNOS COMPLEJOS PARA LAS EMPRESAS E INFLUYEN DE FORMA DIRECTA EN LA TOMA DE DECISIONES. EL DIRECTOR FINANCIERO O CFO DESEMPEÑA UN PAPEL CRUCIAL COMO PARTE DEL EQUIPO DE ALTA DIRECCIÓN. ¿POR QUÉ?



Se ha dejado atrás el modelo financiero tradicional y se ha adoptado otro más ágil y proactivo, otorgando así al perfil del CFO un papel más relevante y trascendental, con una mayor integración tanto en la planificación como en la gestión estratégica y de resultados.

Entre los cambios producidos, podemos destacar dos: el primero es que el CFO está más implicado que nunca en la creación y desarrollo de la cultura empresarial, con mucho mayor impacto en negocio; el segundo es que el CFO necesita las herramientas adecuadas para transmitir sus mensajes y hacer que se comprendan, con el objetivo de mejorar el negocio.

En nuestro estudio examinamos a fondo los desafíos relacionados con la adquisición y la retención del talento y la falta de competencias a las que se enfrentan los directores financieros a diario (y descubrimos que, a priori, no son las que uno podría imaginarse). En nuestro artículo sobre Data y nuevas tecnologías, exploramos las diferentes formas en que los CFO promueven la capacidad para evaluar los datos de forma

inteligente, tratando de impulsar la estrategia empresarial. Abordamos el liderazgo desde el punto de vista de los propios CFO, comprendiendo lo que conlleva la dirección en una situación como la actual.

Nuestro artículo sobre conformidad y normativas ayuda a comprender que los objetivos de los puestos técnicos varían regularmente en el caso de las finanzas, y que esta complejidad mantiene a los CFO totalmente enfocados en este ámbito. Por último, examinaremos la ciberseguridad y los ciberdelitos, así como las consecuencias que ya han tenido sobre los datos y su almacenamiento, y lo que la nueva legislación implica para las prácticas laborales actuales.

Disfrute descubriendo las conclusiones de nuestra nueva serie de artículos sobre la dirección y liderazgo financiero.

Kelvin Stagg
CFO PageGroup

LOS CUATRO PERFILES DEL ACTUAL CFO

AS ENTREVISTAS REALIZADAS A CFO'S DE REFERENCIA A NIVEL GLOBAL Y LOCAL NOS HAN REVELADO LOS DESAFÍOS Y RETOS A LOS QUE TENDRÁN QUE ENFRENTARSE ESTE AÑO – SOBRE TODO EN CUESTIONES RELACIONADAS CON CIBERSEGURIDAD O GESTIÓN DE TALENTO. GRACIAS AL ESTUDIO REALIZADO HEMOS PODIDO IDENTIFICAR CUATRO TIPOS DE PERFILES DE CFO:

EL CIENTÍFICO...

es el CFO analista, el arquitecto de la información y el que basa sus decisiones en base a los datos obtenidos. Sabe interpretar los datos y comunicarlos de forma sencilla y accesible así como definir nuevas vías de optimización y rentabilidad para la empresa y detectar carencias u oportunidades en las distintas funciones asignadas en las distintas áreas que conforman la empresa.

EL INGENIERO...

es el CFO responsable del cumplimiento de las normativas dentro de la empresa, construyendo un duradero legado para el CEO con vistas a futuro. Define nuevas estrategias basadas en las normativas y reglamentos, así como también gestiona las funciones de contabilidad, tesorería, administración, presupuestos y planificación, relacionadas con el rol de dirección financiera tradicional.



EL PILOTO...

es el CFO que pone su foco en el rendimiento de la compañía. Detecta los obstáculos y problemas con suficiente antelación, gracias al conocimiento que tiene de la empresa a nivel global. Es el responsable de pilotar la compañía en los buenos y malos momentos con la definición de nuevas estrategias y estableciendo nuevos modelos de negocio para rentabilizar la empresa.

EL COACH...

es el CFO que pone su foco en la captación y gestión de talento con el objetivo de lograr el máximo rendimiento con el activo más importante de las compañías: las personas.

Colabora estrechamente con el departamento de RR. HH., desarrollando estrategias para captación de nuevo talento y desarrollar el talento dentro la compañía. Crea sus propios equipos y les forma con las habilidades necesarias no solo para interpretar y analizar datos sino para saber comunicarlos dentro de la compañía.



LAS PERSONAS, PRIMERO

ANTES DE LA IRRUPCIÓN DIGITAL, LA DIRECCIÓN FINANCIERA TENÍA CLARO QUE DEBÍA CENTRARSE EN LA TESORERÍA, CONTABILIDAD Y PRESUPUESTOS. DURANTE LA ÚLTIMA DÉCADA, LA PRÁCTICA EMPRESARIAL HA VARIADO Y LOS DIRECTIVOS FINANCIEROS ESTÁN ADOPTANDO UN PAPEL MÁS PROACTIVO Y ESTRATÉGICO. ¿CÓMO HA TRANSFORMADO ESTO LAS CAPACIDADES Y COMPETENCIAS GENERALES DEL CFO, ASÍ COMO SUS RELACIONES CON OTROS ALTOS DIRECTIVOS?

EL PILOTO: LIDERANDO LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN PRIMERA FILA

El CFO exitoso se plantea preguntas, se cuestiona decisiones haciendo que las empresas sean productivas y rentables. Quizá no sea un proceso muy cómodo para los altos directivos, pero trae consigo enormes beneficios para el negocio.

¿De qué manera afecta cuestionarse habitualmente el status quo, o su capacidad para influir en la estrategia? Estas características son propias del perfil piloto, es decir, el CFO que cuenta con gran visibilidad dentro de la compañía liderando desde la primera fila y formando parte activa en la estrategia empresarial para presentarla posteriormente a los miembros del consejo de administración y a las partes interesadas y transmitiéndola hacia abajo, a los equipos de toda la empresa.

Carlos Collado, Director Financiero de Red Bull en España explica que el mayor cambio que ha experimentado la figura del CFO es ampliar sus competencias más allá de las puramente financieras: “El CFO ha dejado de ser el experto dentro de la empresa en áreas como contabilidad, control de gestión, tesorería e impuestos, para convertirse en un auténtico GENERALISTA; tanto es así que, tras el Director General, es el ejecutivo que tiene, o ha de tener, la perspectiva más horizontal del negocio”.

LAS FINANZAS COMO UN PROVEEDOR DE SERVICIOS INTERNO

Los modelos del pasado que trataron de identificar el ámbito polifacético del CFO demuestran que contar con un conjunto de habilidades flexibles lleva mucho tiempo siendo una necesidad.

La evolución de este rol, clasificados como Coach, Científico, Ingeniero y Piloto, surgen de la necesidad del

CFO de tomar decisiones racionales basadas en los datos que se difunden por toda la empresa, mucho más allá del ámbito de las finanzas. Florence Rocle, vicepresidente de servicios financieros globales de Sodexo, opina que esta transformación se avecinaba desde hace tiempo y que el desarrollo de la función era inevitable. “Ya no esperamos que los CFO sean contables, porque su papel es mucho más general”.

Tal y como explica Carlos Collado, Director Financiero de Red Bull en España, cabe destacar la importancia de que el CFO se involucre de forma activa en otras áreas de la empresa: “Si al CFO le pedimos hoy en día que conozca y se involucre en Ventas, Marketing, Supply, IT, etc, además de Finanzas, la gestión de talento cobra aún más importancia. El generalista CFO ha de rodearse de expertos en contabilidad, control de gestión, tesorería e impuestos, actuando como coach, para que individualmente los miembros de su departamento desarrollen las competencias necesarias, y así conseguir un equipo de alto rendimiento”

EL INGENIERO



“El CFO es el ingeniero de la base del conocimiento de la empresa, que fundamentalmente se compone de personas y sistemas”

William Heitman, autor de “El director financiero, ingeniero industrial del trabajo del conocimiento”

Como Ingeniero, el CFO cada vez se centra más en la creación de una cultura centrada en la innovación y en una estrategia duradera basada en personas que perdure como legado empresarial. La razón es, como explica el escritor William Heitman en su estudio seminal Industrial

Engineer of Knowledge Work (El director financiero, ingeniero industrial del trabajo del conocimiento): “El CFO es el ingeniero de la base del conocimiento de la empresa, que fundamentalmente se compone de personas y sistemas”.

COMUNICACIÓN Y USO DE DATOS

Hoy en día, la labor del CFO va mucho más allá de su ámbito tradicional, ya que debe actuar como gestor del talento y ser consejero directo del CEO además de aportar datos financieros. Según afirma Carlos Collado, Director Financiero de Red Bull en España: “Esto hace que el CFO no sólo necesite conocer la estrategia, sino que ha de ser un impulsor de la misma. El CFO, a la hora de asignar los recursos, ha de entender el mercado en el que opera y ser capaz de discernir qué inversión va a generar el mayor retorno, sea una inversión en fuerza de ventas en un determinado canal de distribución o una inversión en marketing destinada a generar mayor penetración, una ampliación del portfolio de productos, un cambio en el route-to-market o una transformación digital, por citar ejemplos básicos”

Desde el punto de vista del Científico, la atención se centra más en el mercado, tomando decisiones basadas en los datos y fundamentos más que en la experiencia, como quizá suelen hacer otros miembros de la alta dirección. Terry Moro, CFO de Omya, explica: “Ahora me reúno con comités de gestión formados por gente de ventas, fabricación y logística, algo totalmente nuevo. Y estos comités no están acostumbrados a que se les cuestione directamente con un presupuesto”.

EL CIENTÍFICO



“Ahora me reúno con comités de gestión formados por gente de ventas, fabricación y logística, algo totalmente nuevo. Y estos comités no están acostumbrados a que se les cuestione directamente con un presupuesto”

Terry Moro, CFO de Omya

CREAR HOY LOS EQUIPOS DEL MAÑANA

Para el CFO de perfil Coach, el objetivo es aportar nuevas competencias que encajen mejor con las nuevas generaciones y sus formas de trabajar, pero también con las tareas tradicionales que viene realizando el departamento financiero. Según explica Ryan Mangold, CFO de Taylor Wimpey: “Básicamente, han aumentado los requisitos para el sector finanzas. Ahora hay que conocer muchos más campos en mayor profundidad (herramientas, procesos, análisis) y esto, por supuesto, influye en los juicios que hacemos”.

Enfocar el liderazgo desde un punto de vista del personal es un reto para el Coach, la oportunidad para formar tanto a compañeros como a empleados y de articular la cultura del lugar de trabajo en términos accesibles (exactitud, alineación y comportamiento). Sin embargo, tal y como apunta Sebastien Rouge, CFO of Latécoère, el cambio es incremental y se puede adaptar la cultura empresarial. “Nos centramos en conectar a los empleados y su trabajo con las distintas habilidades que aportan. El desafío es más bien preguntarse si se debería estar gestionando nativos digitales en vez de personas acostumbradas a trabajar con lápiz y papel”.

EL COACH



“Nos centramos en conectar a los empleados y su trabajo con las distintas habilidades que aportan. El desafío es más bien preguntarse si se debería estar gestionando nativos digitales en vez de personas acostumbradas a trabajar con lápiz y papel”

Sebastien Rouge, CFO, Latécoère

EL DIÁLOGO Y LA CURIOSIDAD IMPULSAN EL RENDIMIENTO

El perfil de CFO Piloto se centra en asuntos estratégicos y de operaciones por lo que se encuentra en diálogo constante entre ambos departamentos con el objetivo de prever con antelación oportunidades u obstáculos futuros.

Desde el punto de vista de Sebastien Rouge, CFO de Latécoère: “Si se comprenden las funciones de finanzas y la empresa trabaja en pos de su objetivo (que siempre es mejorar el rendimiento) la organización entera funcionará mejor”.

Y, ¿cuál es la clave para el rendimiento en el puesto de finanzas? Para Eugene Low, CFO de Mercer, claramente es una habilidad que no se enseña: la curiosidad. Según explica, “Cuando alguien siente curiosidad sobre un problema está dispuesto a formular las preguntas necesarias para profundizar más, lo cual es mucho más beneficioso que un título en Planificación y análisis financiero o Contabilidad.”

EL PILOTO



“Cuando alguien siente curiosidad sobre un problema está dispuesto a formular las preguntas necesarias para profundizar más, lo cual es mucho más beneficioso que un título en Planificación y análisis financiero o Contabilidad”

Eugene Low, CFO de Mercer

PRINCIPALES CONCLUSIONES

La dirección financiera debe crear una estrategia basada en las personas y una cultura de la innovación que constituya un legado duradero para la empresa.

Es posible que surjan conflictos con los altos directivos cuyo estilo de toma de decisiones se base más en la experiencia que en conclusiones basadas en datos.

El CFO defiende a los socios de la empresa, es decir, su liderazgo debe incluir consideraciones internas y externas.

Debería haber un cambio hacia unas competencias de liderazgo más adaptadas al personal actual y que encajen con las tareas del departamento financiero.



LA LEY DE PROTECCIÓN DE DATOS PONE A PRUEBA A LOS CFO'S

CADA AÑO, EL LISTADO DE NORMATIVAS AUMENTA EN TAMAÑO Y COMPLEJIDAD. LA DIRECCIÓN FINANCIERA AFRONTA ESTE RETO GRACIAS A LA EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO DEL SECTOR ADQUIRIDO Y TAMBIÉN AL ASESORAMIENTO EXTERNO DE ESPECIALISTAS EN ESTE CAMPO. ¿SUPONEN ESTAS NUEVAS NORMATIVAS UNA OPORTUNIDAD REAL PARA AGILIZAR LOS PROCESOS O POR EL CONTRARIO SON OBSTÁCULOS A LOS QUE HAY QUE HACER FRENTE?

La aparición de nuevas normativas corporativas está aumentando a la velocidad de la luz. La compañía de seguros Thomas Risk Management Solutions, con sede en EE. UU., en una ocasión calculó que cada 12 minutos saltaba una nueva alarma regulatoria, por lo que, con total seguridad, la conformidad seguiría estando en la agenda de la dirección financiera en un futuro próximo.

El Reglamento general de protección de datos de la UE (GDPR) es el ejemplo más reciente del huracán normativo que está azotando a las empresas de todo el mundo. Se prevé que tenga un enorme impacto en la UE, ya que las multas por vulnerar la protección de datos podrían superar los costes correspondientes a un 4 % de las ventas del grupo o incluso 20 millones de euros.

MÁS COMPLEJA Y DIFÍCIL DE COMPRENDER

Los CFO que han participado en nuestro estudio se mostraron de acuerdo de forma unánime en que la nueva normativa de protección de datos constituye un enorme reto, sobre todo cuando otras regiones están desarrollando legislaciones similares. “Es un embrollo descomunal en el que estamos todos metidos”, afirma Kelvin Stagg, CFO global de PageGroup. “El resto del mundo se está moviendo en la misma dirección; ya se está elaborando una versión china”.

Noemi García, Head of Financial Shared Services de Kering en España nos confirma “ En Kering estamos implementando el Corporate Compliance para el Grupo en España, dado que pese a que tenemos el nuestro a nivel global, en nuestro país ha salido una nueva normativa por la cual las empresas deben implementar su Corporate Compliance propio, a nivel local”.

No cabe duda de que, en las empresas, la dirección financiera está perfectamente capacitada para hacer frente a normativas cambiantes pero siempre se hacen la misma pregunta: ¿Cómo?

Según explica Josep María Torres, CFO de España de la compañía ETL Global “Cumplir la propia normativa y la que irá viniendo, en sí mismo es un reto. La protección de datos es un consumo de recursos cada vez más importante, la empresa debe ser capaz de aprovechar la tecnología para liberar recursos que pueda destinar a ese cometido”.

EL INGENIERO: SOLUCIONES PARA MITIGAR LOS COSTES

No hace falta mencionar que las nuevas normativas son de obligado cumplimiento, por el bien de la empresa y para la tranquilidad de todos sus accionistas. “Es un imperativo legal que no solo atañe al CFO, toda la compañía debe estar concienciada de ello” afirma Josep María Torres, CFO de España de la compañía ETL Global.

Aquí es donde entra en juego la figura del CFO con perfil Ingeniero: La dirección financiera deberá tomar la iniciativa para abordar correctamente la conformidad, elaborando una solución que englobe: finanzas, contabilidad, tesorería, administración, presupuestos y planificación.

“Para asegurar el cumplimiento de todos los equipos es imprescindible en primer lugar el diseño de procesos de conformidad y en segundo lugar asegurarse de que estos se aplican y funcionan correctamente” según asegura afirma Josep María Torres.

EL INGENIERO



“Para asegurar el cumplimiento de todos los equipos es imprescindible en primer lugar el diseño de procesos de conformidad y en segundo lugar asegurarse de que estos se aplican y funcionan correctamente”

Josep María Torres

EL CIENTÍFICO: FAMILIARIZACIÓN CON ASUNTOS DE SEGURIDAD

Para garantizar que los sistemas de IT sean válidos, la dirección financiera debe estar familiarizada con los asuntos de seguridad, idealmente dentro del marco de varios sistemas legales, bien colaborando estrechamente con la dirección de operaciones o de sistemas de la información (COO/CIO) o bien haciendo que el departamento técnico reporte directamente al CFO. No solo son los sistemas de la empresa los que deben someterse a revisiones de control, sino también los de clientes y proveedores. Es una ingente tarea más propia del perfil del CFO Ingeniero con conocimientos tecnológicos.

EL CIENTÍFICO



“Una de nuestras funciones es asegurarnos que la ciberseguridad y el sistema de seguridad de datos es el adecuado”

Andrea Wesson, CFO, Eversholt Rail

EL COACH: CONCIENCIAR A NIVEL INTERNO

Según Josep María Torres CFO de ETL Global, “Es una legislación muy nueva y aún sin jurisprudencia. La forma de facilitar el cumplimiento es asumiendo cuanto antes la necesidad y obligatoriedad de estar dentro del marco de la ley”.

Sin embargo, enfocar la conformidad desde un punto de vista exclusivamente técnico no es suficiente. Phil Dennis declara: “En los últimos meses, hemos estamos trabajando en el GDPR, en la ahora más estricta normativa sobre blanqueo de dinero, en la legislación en materia de delitos corporativos, y, por supuesto, en los cambios de las IFRS. Para cada caso tuvimos que adoptar un enfoque distinto. Por ejemplo, el GDPR no es meramente técnico, sino que se basa también en la concienciación, formación y familiarización a nivel de empresa”. En este sentido y para abogar por el cambio, el perfil coach del CFO debe usar su influencia dentro de la empresa para realizar este ejercicio entre los empleados.

De hecho, James Gregory, CFO de JLL, ve la formación como una prioridad principal: “En un mundo en el que nos encontramos cada vez con más normativas, el gran reto de los empleados es adaptarse manteniendo el mismo nivel de ritmo de trabajo” Es decir ver la forma en la que se puede hacer uso de las nuevas tecnologías a la vez que se evolucionan habilidades interpersonales. A medida que las leyes se van volviendo más complejas, nuestro personal encargado de formar a los empleados debe saber explicar esta normativa compleja de forma sencilla”.

EL COACH



“A medida que las leyes se van volviendo más complejas, nuestro personal encargado de formar a los empleados debe saber explicar esta normativa compleja de forma sencilla”

James Gregory, CFO de JLL

EL PILOTO: CONVERTIR LA NORMATIVA EN UNA VENTAJA COMPETITIVA

Aunque muchos CFO ven la normativa simplemente como un gasto empresarial, su planificación adecuada y su ejecución precisa pueden constituir un arma secreta. Si se entra en una espiral administrativa y si tenemos una visión de unidad, la empresa convertirá esta conformidad en una ventaja competitiva.

Shane Kelly, CFO de la inversora inmobiliaria Gazeley, explica: “Al haber pertenecido a un fondo oportunista, la gobernanza y la conformidad fueron fundamentales para nosotros durante un periodo de tiempo. Como resultado, decidimos crear un departamento jurídico extremadamente bueno para que se encargara de estos asuntos y para que formara al resto de la empresa sobre ellos de forma competente. Ahora somos mucho más conscientes sobre cómo gestionamos y divulgamos los datos personales”.

EL PILOTO



“Ahora somos mucho más conscientes sobre cómo gestionamos y divulgamos los datos personales”

Shane Kelly, CFO de Gazeley

PRINCIPALES CONCLUSIONES

El Reglamento general de protección de datos de la UE (GDPR) será uno de los principales retos de este año en materia de conformidad, y en todo el mundo se están implantando iniciativas similares.

A medida que las leyes se vuelven más complejas y difíciles de comprender, los CFO deberán nombrar expertos capaces de explicárselas a los principales implicados de forma fácil y sencilla.

Para garantizar que los sistemas de IT cumplan las normativas, los CFO deben tener conocimientos en tecnología.

La conformidad también se basa en la concienciación, formación y familiarización a nivel de empresa.

Con una planificación adecuada y una ejecución precisa, la conformidad puede constituir una ventaja competitiva.



CIBERSEGURIDAD, EL MEJOR AMIGO DEL CFO

E L SECTOR DE LAS FINANZAS ES UNO DE LOS MÁS VULNERABLES EN TÉRMINOS DE CIBERSEGURIDAD. LA DIRECCIÓN FINANCIERA, O FIGURA CFO, DEBE FAMILIARIZARSE CON LOS NUEVOS OBSTÁCULOS QUE INTERFIEREN EN LA SEGURIDAD INFORMÁTICA Y DEBE TAMBIÉN CONTROLAR LOS MARCOS LEGALES SEGÚN SU MODELO DE NEGOCIO: UNA TAREA PRÁCTICAMENTE IMPOSIBLE. ¿CÓMO AFECTARÁ ESTO EN SUS DECISIONES A LA HORA DE INTEGRAR LA TECNOLOGÍA Y FACILITAR EL USO DE LOS DATOS EN TODA LA EMPRESA?

Los ciberataques tienen lugar más de un millón de veces al día. La mayoría de ellos no tienen éxito y muy pocos alcanzan el devastador efecto de Wannacry, el documentadísimo ransomware que el año pasado infectó millones de ordenadores en 150 países. Sin embargo, los ataques de menor tamaño también pueden tener un impacto significativo en la infraestructura empresarial y, por supuesto, el coste es elevado.

Los CFO son conscientes de la importancia que desempeñan a la hora de enfrentarse a este reto. “La ciberseguridad está muy por encima de nuestra lista de prioridades”, explica el CFO de un banco de inversiones. “No consiste simplemente en colocar un parche de seguridad y quedarse tranquilos durante los siguientes 15 años, sino que requiere supervisión continua”.

Sin embargo, la pregunta sigue siendo: ¿qué papel concreto debería desempeñar la dirección financiera durante el proceso?

EL CIENTÍFICO: PRIORIZAR LAS NECESIDADES DE PROTECCIÓN

Casi todos los CFO que participaron en el estudio están de acuerdo en que es fundamental comprender en profundidad cómo se gestionan los datos. Hoy en día, si la dirección financiera desea cumplir con su función, deberá saber filtrar los datos sensibles y confidenciales y priorizar la protección y seguridad de la empresa.

A medida que van aumentando las vulneraciones respecto a la seguridad de datos, la dirección financiera debe mantener un papel proactivo y colaborar de forma

conjunta con expertos de IT. Esta vulnerabilidad continua implica que cada vez es más importante que los CFO tengan conocimientos de tecnología.

EL CIENTÍFICO



“Vigilar los sistemas de seguridad de los sistemas es un área que requiere mucho trabajo y continuidad”

Andrea Wesson, CFO, Eversholt Rail

EL INGENIERO: GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS

Garantizar la protección de los datos constituye solo una parte de las funciones de la dirección financiera. El principal riesgo no suele ser el sistema de IT en sí, sino el uso que le dan los empleados. “No importa la cantidad de cortafuegos o contraseñas: una mala conducta de cualquiera dentro del grupo puede poner en riesgo todo lo que tratamos de proteger con multitud de herramientas”, afirma Thiago Oliveira, CFO de la empresa inmobiliaria JHSF.

Con el enfoque propio de un ingeniero, Oliveira no puede insistir lo suficiente en la importancia de unos sistemas fluidos, adaptados íntegramente por los empleados: “El cumplimiento de los procedimientos de sistemas es muy importante para garantizar la seguridad de la información y reducir el riesgo de ataques cibernéticos”.

EL INGENIERO



“El cumplimiento de los procedimientos de sistemas es muy importante para garantizar la seguridad de la información y reducir el riesgo de ataques cibernéticos”

Thiago Alonso de Oliveira, CFO, JHSF

EL COACH: FORMAR A LA GENTE PARA QUE ESTÉ ATENTA

Como haría un coach, formar al personal sobre los riesgos asociados a los ataques cibernéticos y las medidas para prevenirlos se está convirtiendo en una prioridad para la dirección financiera.

“Debemos formar a nuestra propia gente para que esté atenta”, afirma Bob Braasch, CFO del banco de inversiones Marathon Capital, “porque la amenaza podría surgir cuando algún empleado envíe por accidente un documento con un virus que intente acceder a nuestro sistema. Todo comienza con la formación a nivel individual”.

EL COACH



“Debemos formar a nuestra propia gente para que esté atenta”

Bob Braasch, CFO, Marathon Capital

EL PILOTO: ENCONTRAR ESTRATEGIAS PARA SALVAGUARDAR LA PRIVACIDAD

Cada vez más empresas controlan el uso de los datos que los empleados hacen para aumentar la ciberseguridad, pero eso tiene un coste (y no necesariamente financiero).

“Creo que el principal reto para casi todas las empresas es encontrar el equilibrio entre respetar la privacidad de cada uno y a la vez tener un control absoluto”, explica Oliveira.

Encontrar la respuesta adecuada sin entrar necesariamente en cuestiones operativas requiere las capacidades de un piloto. El equilibrio es delicado, pero necesario: “Es muy fácil que alguien envíe un email con los datos de remuneración de nuestra empresa”, explica Eugene Low, CFO de la consultora global Mercer”, pero confío en que mi equipo de IT y el departamento legal estarán por encima de todo eso. Y, por lo que veo, la situación está bajo control. No puedo permitirme entrar en detalles. Como CFO, debo ser selectivo”.

Hay quien se plantea que el desafío de la seguridad de datos crece a ritmos sorprendentes y muy pronto la

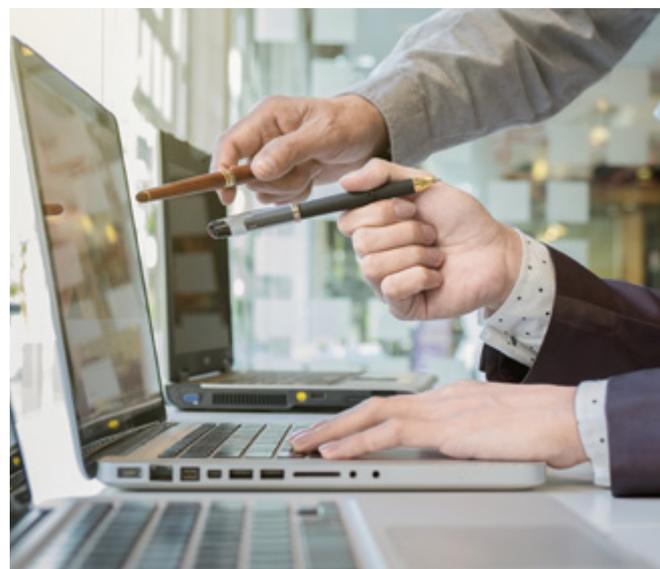
dirección financiera no podrá hacerle frente por su cuenta. Tal y como señaló David List, CFO de Conotoxia, una empresa de envío de dinero online: “No me sorprendería que en un futuro próximo surja un nuevo puesto en el Consejo de Administración: un director de ciberseguridad”

EL PILOTO



“No me sorprendería que en un futuro próximo surja un nuevo puesto en el Consejo de Administración: un director de ciberseguridad”

David List, CFO de Conotoxia



PRINCIPALES CONCLUSIONES

La dirección financiera debe implicarse en la ciberseguridad puesto que el área de las finanzas es una de las más vulnerables ante los ataques malintencionados.

Los CFO deberán estar familiarizados con asuntos de seguridad de IT, idealmente en el marco de los diversos sistemas legales existentes.

Existe una necesidad real de formar a los implicados para garantizar un cumplimiento global.

La complejidad de los retos de ciberseguridad está abriendo la posibilidad de un nuevo puesto en el consejo de administración.



CFO & BUSINESS INTELLIGENCE

EL CFO DIGITAL, CAPACITADO PARA EL USO DE SOLUCIONES TECNOLÓGICAS ES UN IMPORTANTE ACTIVO EN LAS COMPAÑÍAS. LA ALTA DIRECCIÓN EXIGE, CADA VEZ MÁS, INFORMACIÓN ACTUALIZADA Y DE CALIDAD PARA REALIZAR CON MAYOR EFICACIA LA GESTIÓN FINANCIERA Y CONSEGUIR RESULTADOS MÁS COMPETITIVOS Y RENTABLES PARA LA COMPAÑÍA. LA PREGUNTA ES ¿CÓMO AFECTA ESTA METODOLOGÍA A LA DIRECCIÓN FINANCIERA Y QUE HABILIDADES REQUIERE POR PARTE DE SUS EQUIPOS?

“La función financiera se está transformando para dejar de ser un punto desde donde se mira lo que ha pasado, a convertirse en un aliado estratégico al CEO de cara a la toma de decisiones”, Neus Giné, CFO de Elix en España.

Pocos informes de finanzas resultan más útiles que los proporcionados por soluciones Business Intelligence, al utilizar procesos que permiten clasificar y manejar todos los datos y estructurarlos a partir de unos indicadores clave de negocio o KPIs definidos (métricas, ratios... etc). Datos históricos, tendencias de futuro para mejorar la estrategia definida, información dinámica que varía en tiempo real y añade e interrelaciona distintos datos. La capacidad del CFO de usar hábilmente las bases de datos y utilizar informes con volúmenes importantes de información para tomar decisiones empresariales, es vital.

INTERPRETAR Y CONCRETAR

Desde las herramientas de software hasta los servidores de bases de datos que almacenan y extraen información para la elaboración inmediata de informes, el verdadero poder de los datos no había estado nunca tan al alcance de la mano como hasta ahora.

La integración y recopilación de datos a través de la tecnología en el sector finanzas plantea todo un reto para la dirección financiera a la hora de filtrar e interpretar las cifras para respaldar decisiones empresariales sensatas. Una cosa es tener los datos, y otra ser capaces de analizarlos de forma rápida y precisa. Según afirma Neus Giné, CFO de Elix en España, “El CFO es una figura clave para impulsar el cambio necesario para el aprovechamiento efectivo de las oportunidades que ofrece el Big Data. Hay que disponer de las herramientas adecuadas que ayuden a automatizar y racionalizar la gestión de la información,

permitiendo así que el equipo financiero se enfoque en aquellas actividades que aportan más valor a la empresa como son la planificación estratégica, el desarrollo de iniciativas de crecimiento, mejora de la rentabilidad, y la relación con el inversor”

EL CIENTÍFICO



“Hay que enfocarse en aquellas actividades que aportan más valor a la empresa como son la planificación estratégica, el desarrollo de iniciativas de crecimiento, mejora de la rentabilidad, y la relación con el inversor”

Neus Giné, CFO de Elix en España

CFO, EMBUDO QUE CONVIERTE LOS DATOS EN ESTRATEGIAS

El análisis e interpretación de datos por parte del CFO supone una importante dosis de confianza por parte del equipo de la alta dirección. En calidad de CFO de Marathon Capital, Bob Braasch señala: “Contribuimos a que el CEO conduzca el negocio hacia el siguiente paso, sea el que sea”.

Sin embargo, es posible que surjan desafíos al dialogar con otros directivos que toman decisiones menos basadas en los datos. Ryan Mangold, CFO de Taylor Wimpey, explica: “Los datos son útiles para contribuir a la toma de decisiones, pero casi todas las decisiones las toman personas que simplemente aplican los datos. Opino que las

habilidades interpersonales del CFO en última instancia son más importantes que la tecnología”.

El CFO como piloto tiende a promover la integración de todos los sistemas de la empresa. La “vista de pájaro” y la influencia estratégica garantizan que no se pierdan oportunidades de mercado durante los ciclos largos de toma de decisiones.

José Roberto Bértolo Otero, Director Financiero de Boyaca en España lo tiene muy claro: “La tecnología y las soluciones se presentan como un medio en sí mismo para conseguir un fin claro que es la correcta toma de decisiones basada en información (datos) estructurada, íntegra, ágil y eficaz”.

EL PILOTO



“La tecnología y las soluciones se presentan como un medio en sí mismo para conseguir un fin claro que es la correcta toma de decisiones basada en información (datos) estructurada, íntegra, ágil y eficaz”

José Roberto Bértolo Otero, Director Financiero de Boyaca en España

LOS DATOS Y SU ANÁLISIS NO DEBEN ESTAR EN UN SILO

Como coach, el CFO encabeza la nueva metodología de trabajo, la promoción de los datos y la tecnología de una empresa. Un coach se centrará en que su gente haga el mejor uso posible de las tecnologías para mejorar la toma de decisiones y coordinarse con otros altos directivos para que las tecnologías no se dupliquen en distintos silos. José Roberto Bértolo Otero, Director Financiero de Boyaca en España, asegura: “El valor de los empleados del área de finanzas versa en identificar los procesos para optimizarlos convirtiéndose así en arquitectos de los procedimientos que posteriormente deban ser enseñados a una máquina para que los replique con exactitud, integridad y eficiencia, de manera que el output de ese proceso pueda ser analizado por el resto de integrantes del área financiera aportando un valor diferencial en el tratamiento de la información”

Según afirma Neus Giné, CFO de Elix en España, la falta de coordinación entre los distintos equipos puede ser perjudicial: “Es parte de la responsabilidad del CFO el formar tanto al equipo financiero como al resto de la organización, para conseguir así una organización alineada en objetivos, que se adapte al cambio de forma saludable. A través de la coordinación entre departamentos, se gana en sinergias y se consiguen los objetivos corporativos”

EL COACH



“Es parte de la responsabilidad del CFO el formar tanto al equipo financiero como al resto de la organización, para conseguir así una organización alineada en objetivos”

Neus Giné, CFO de Elix en España

REINVENTARSE

Cuando la tecnología y los datos se abordan desde el punto de vista de un ingeniero, el CFO adopta un modelo que garantiza que los nuevos sistemas y datos se integran con los ya existentes, manteniendo la calidad y la fiabilidad. “La función financiera se está transformando para dejar de ser un punto desde donde se mira lo que ha pasado, a convertirse en un aliado estratégico al CEO de cara a la toma de decisiones” declara Neus Giné, CFO de Elix en España.

EL INGENIERO



“La función financiera se está transformando para dejar de ser un punto desde donde se mira lo que ha pasado, a convertirse en un aliado estratégico al CEO de cara a la toma de decisiones”

Neus Giné, CFO de Elix

De la misma manera añade: “La correcta definición de los procesos y procedimientos en las empresas (y en el área financiera) permitirá aplicar la automatización de procesos (RPA) para por un lado, eficientar los departamentos y por otro lado aportar mayor certeza en la información base que se convertirá en clave para la toma de decisiones”.

Solo así será posible reinventar la función financiera una vez que el departamento trabaje de manera interfuncional, apoyando las decisiones tomadas según la estrategia de la empresa y desarrollando sistemas que ofrezcan exactitud y eficacia. Si un(a) CFO es al mismo tiempo coach (apoyando a la alta dirección para que comprenda mejor los retos) y científico (diseñando nuevas formas de extraer, analizar y explicar las cifras en un lenguaje accesible para todos), podrá añadir un enorme valor añadido a su función.

PRINCIPALES CONCLUSIONES

El almacenamiento de los datos y el acceso a los mismos son tan importantes como su análisis.

Los datos no sirven de nada sin una interpretación precisa y oportuna.

El CFO compite con el CIO y el CDO por la posición dominante en la integración de las nuevas tecnologías.

Como ingenieros, los CFO deberán integrar los nuevos sistemas con los ya existentes, manteniendo la calidad y la fiabilidad del servicio.

El CFO debería enseñar un enfoque armonizado de la implementación y el uso del sistema a los demás miembros del consejo de administración y altos directivos.

LAS HABILIDADES DE UN CFO EXITOSO

LA BATALLA POR EL TALENTO EN EL SECTOR FINANCIERO NUNCA HABÍA SIDO TAN FERAZ. PARA ENCONTRAR EL MEJOR TALENTO DEL MERCADO, FORMARLO Y DESARROLLAR SUS APTITUDES, LOS CFO DEBEN IMPLICARSE DE FORMA ACTIVA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO, ADOPTANDO UN PAPEL DIFERENTE AL QUE ESTAMOS HABITUADOS. ES FUNDAMENTAL TENER LA CONFIANZA POR PARTE DE LA ORGANIZACIÓN, TRABAJAR COMO VERDADEROS PARTNERS, PROPORCIONAR IDEAS Y VISIÓN DE NEGOCIO CON RIGOR, INDEPENDENCIA Y CAPACIDAD CRÍTICA, CARACTERÍSTICAS PROPIAS DEL PERFIL FINANCIERO.

LA IMPLICACIÓN PERSONAL PARA DESARROLLAR EL TALENTO

En muchas compañías, el CFO es un perfil con aptitudes y habilidades propias de un Coach, moderando conflictos en la junta directiva y contribuyendo a la estrategia general de negocio obteniendo visibilidad ante toda la empresa.

Con mucha probabilidad, los demás directivos no controlarán aspectos de gestión financiera, contabilidad, tributaciones o cadena de suministros, pero la empresa requiere un equilibrio para que cada eslabón encaje a la perfección y obtener rentabilidad en conjunto.

En este contexto, como Piloto y Científico que impulsa a la empresa hacia un mayor rendimiento, Neus Giné, CFO de Elix en España, lo explica desde una perspectiva de mercado: “El rol del CFO va más allá de la contabilidad tradicional y adopta un enfoque más proactivo, creando modelos que permitan medir el impacto de nuevas iniciativas en el resultado y rentabilidad del negocio, con el objetivo de ayudar a seleccionar aquellos proyectos que aporten de forma sostenible mayor valor a la organización. Además juega también un papel importante el desarrollo y selección de métricas que permitan predecir la evolución del negocio o el éxito de nuevas estrategias una vez implementadas, la identificación de riesgos antes de que estos acontezcan, la propuesta de medidas preventivas y la identificación de oportunidades que puedan ser aprovechadas para mejor desarrollo del negocio”.

Orientar a otros miembros del consejo de administración para vincular las acciones y las cifras con definición de estrategias reporta beneficios, pero, para ello, los altos directivos financieros deberán volver a evaluar, además de sus propias competencias, las de los miembros más cercanos de su equipo.

EL PILOTO



“El CFO debe crear modelos que permitan medir el impacto de nuevas iniciativas en el resultado y rentabilidad del negocio”

Neus Giné, CFO de Elix en España

CREAR MEJORES EQUIPOS PARA EL FUTURO

La batalla no es solo desarrollar al mejor talento, sino crear equipos alrededor de él y garantizar la disponibilidad de las competencias que necesita el CFO para impulsar una mejor productividad de su departamento. Bob Braasch, CFO of Marathon Capital, lo explica: “Asegurarse de tener a las personas adecuadas con las funciones adecuadas y, además, elaborar un organigrama, es una presión añadida. Es nuestra preocupación desde hace años”.

Al examinar más de cerca el papel del CFO como Coach, existe la necesidad de cuestionar sus propias competencias y desarrollar muchas otras, porque es importante un estilo de liderazgo transformativo para que los demás se unan a esta evolución.

Los CFO deben ser los precursores de su equipo, orientadores y motivadores, como también el punto de referencia para un equipo cada vez más diverso. Josep María Torres, CFO de ETL Global en España explica “El mayor reto que tiene el CFO para gestionar talento consiste en hacer que la persona se sienta parte del proyecto y reconocer su experiencia en su área de actuación”

“Sin embargo, no solo se trata de integrar a las nuevas generaciones”, aclara Sebastien Rouge, CFO de Latécoère. “Más bien se trata de integrar a un equipo de trabajo diverso. Hay equipos de trabajo multi generacionales y personas polifacéticas, además de una mayor diversidad étnica y de género, así que en realidad el reto es trabajar mejor con esa diversidad”.

EL COACH



“Se trata de integrar a un equipo de trabajo diverso. Hay equipos de trabajo multi generacionales y personas polifacéticas, además de una mayor diversidad étnica y de género, así que en realidad el reto es trabajar mejor con esa diversidad.”

Sebastien Rouge, CFO de Latécoère

UNA VISIÓN Y UNOS OBJETIVOS CLAROS

Comprender que los resultados financieros no solo se ven influidos por las cifras es una parte fundamental del papel de un CFO. Como Ingeniero, UN CFO debe ser capaz de construir un sistema que contribuya a retener al personal con mayor talento y evitar así asumir el gran coste que implica la rotación de empleados.

Tal y como explica Noemi García, Head of Financial Shared Services de Kering en España, “Cada vez resulta más difícil retener talento y esto supone una gran inversión de tiempo al tener que formar a otros nuevos equipos”.

Asegura además “A los empresarios se le hace difícil comprender que los salarios han mejorado y que la oferta competitiva es cada vez mayor por lo que posiblemente es hora de modificar el sistema de revisión de salarios para poder ser más ágiles a la hora de reconocer y retener el talento, dentro de la empresa”.

Pero como indica Noemi García, “la retribución no es la única fuente de motivación”, es necesario involucrar a los empleados desde el momento de la contratación definiendo unos objetivos claros. Así lo explica Josep María Torres, CFO de ETL Global “Es necesario definir desde un primer momento las responsabilidades que asumirá el empleado cuando entra en una compañía, así como sus funciones con respecto a las demás áreas y su grado de autonomía”

Cabe mencionar también la popular idea que surge en los medios, de que a la generación milenial le falta ética laboral. Para el CFO, esta crítica no es muy acertada ya que las nuevas generaciones se centran bastante más en el desarrollo personal y el diseño del flujo de trabajo optimizando recursos.

Aquí es donde entra el CFO como Coach. Según afirma el CFO de BizSpace, Phil Dennis: “Para la generación que ahora tiene entre veinticinco y treintaicinco años, el trabajo es parte de su propio desarrollo personal. Con esto en mente, los directores financieros tienen la responsabilidad de apoyar directamente las necesidades de desarrollo de sus empleados, sobre todo teniendo en cuenta su capacidad de influir en los demás y hacer que se comprometan”.

EL INGENIERO



“Cada vez resulta más difícil retener talento y esto supone una gran inversión de tiempo al tener que formar a otros nuevos equipos”

Noemi García, Head of Financial Shared Services de Kering en España

EL CIENTÍFICO: LAS VENTAJAS QUE OFRECE LA TECNOLOGÍA

Algunos CFO recurren en gran medida a la contratación externa, mientras que otros generan sus propios programas de prácticas en sus empresas a modo de formación continua, ya que no encuentran el personal y las competencias que necesitan en el mercado.

Sin embargo, el CFO debe saber cómo usar las tecnologías en el mercado, o al menos ser capaz de identificar sus ventajas operativas. Josep María Torres CFO de ETL Global en España asegura que “ Gran parte de puestos operativos en finanzas están siendo sustituidos por la tecnología por lo que la figura del CFO debe ser una pieza clave en la digitalización de la compañía, tiene que ser líder o co-líder de IT para ser competitivos, tanto en costes como en velocidad de respuesta”.

EL CIENTÍFICO

“Gran parte de puestos operativos en finanzas están siendo sustituidos por la tecnología por lo que la figura del CFO debe ser una pieza clave en la digitalización de la compañía, tiene que ser líder o co-líder de IT para ser competitivos, tanto en costes como en velocidad de respuesta”



Josep María Torres CFO de ETL Global en España.

PRINCIPALES CONCLUSIONES

Las habilidades interpersonales, concretamente la curiosidad, son un activo más codiciado que nunca entre los aspirantes a directores financieros.

Los CFO deben saber identificar el talento existente en una compañía y deben de implicarse en los procesos de contratación.

Un objetivo debería ser la creación de un modelo de negocio sostenible que desarrolle el liderazgo internamente con el objetivo de optimizar el rendimiento.

Una visión y un flujo de trabajo ben definido como clave para retener el talento.

Un CFO preparado para implicarse a todos los niveles es el que podrá adaptarse mejor y beneficiarse del ambiente de forma rápida y continuada.



ACERCA DEL ESTUDIO

PARA CONOCER LA SITUACIÓN ACTUAL Y LAS TENDENCIAS DE LA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO FINANCIERO, HEMOS REALIZADO ENTREVISTAS A CFO'S REPRESENTATIVOS, TANTO A NIVEL LOCAL, ESPAÑA, COMO A NIVEL INTERNACIONAL. HEMOS ANALIZADO LAS TENDENCIAS ACTUALES Y FUTURAS Y A SU VEZ HEMOS PODIDO CONOCER LOS RETOS A LOS QUE SE ENFRENTARON Y CÓMO LOS ABORDARON. ASIMISMO, HEMOS ANALIZADO LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA DEL PAPEL DEL CFO.

Dentro de la alta dirección, el director ejecutivo (CEO), el director de operaciones (COO) y el director financiero (CFO) siempre han sido tradicionalmente los cargos responsables de la situación financiera de la empresa. En la actualidad, el papel del CFO es cada vez más influyente por diversas razones. Según explica Florence Rocle, CFO de Europa para Sodexo: “El CFO es un auténtico pilar para la gestión del cambio. Las finanzas suelen ser la primera función en transformar una empresa”.

Christina Johannson, CFO de Bucher Industries, está totalmente de acuerdo: “El CFO debe impulsar el cambio, sobre todo en lo referente al Big data y al mundo digital. La dirección financiera es clave para garantizar que no nos quedemos atrás como empresa”.

¿Cuál es la razón? Tradicionalmente, los CFO eran especialistas en cifras y análisis y se centraban sobre todo en la tesorería, contabilidad y presupuestos. El modelo de negocio tradicional ahora ha pasado a ser más proactivo, otorgando al CFO un perfil más transcendental con una mayor integración en la gestión del rendimiento, la planificación y la estrategia de la empresa, en parte gracias a sus competencias analíticas tradicionales, pero también por las nuevas capacidades que exige la dirección financiera del siglo XXI.

Según afirma Bob Braasch, CFO de Marathon Capital: “Las competencias que se necesitan hoy en día han cambiado drásticamente. El CFO ya no solo se encarga de asuntos financieros, de tesorería y fiscales, sino

también de la información reglamentaria, los presupuestos y la planificación estratégica. La dirección financiera ya no puede trabajar en su propia burbuja”. Algunos modelos de análisis realizados sobre la figura del CFO, han identificado cuatro roles (Estudio de Deloitte: operador, administrador, estratega y catalizador o el caso de McKinsey: finanzas, generalista, líder en rendimiento y adalid del crecimiento). Todos ellos coinciden en que el CFO desempeña un papel cambiante, por lo que es inevitable que su conjunto de habilidades también varíe.

Terry Moro, CFO de Omya, explica: “El papel del CFO se ha encaminado hacia las finanzas estratégicas, convirtiéndose en un colaborador capaz de impulsar decisiones desde la junta directiva”.

Los 20 CFO que fueron entrevistados para realizar el estudio han experimentado una gran influencia para el crecimiento y desarrollo de su empresa, con funciones en nuevas áreas. Según lo explica David List, CFO de Conotoxia: “El CFO sin duda tiene un papel más influyente en todos los aspectos de la empresa y particularmente en la definición de la estrategia”.

Christina Johannson, CFO de Bucher Industries, declara: “El CFO actual debe ser un consultor, un colaborador empresarial de todas las áreas y funciones del grupo. Además de centrarse en los aspectos financieros, debe potenciar las relaciones con los inversores para crear, publicitar y explicar lo que se está haciendo en la compañía”.



Michael Page

Part of PageGroup