# The Superstar CFO: After the Crisis (El gerente financiero superestrella: después de la crisis)

## Qué necesitan los ejecutivos financieros para destacar en un mundo cambiante e incierto

Informe elaborado por CFO Research Services en colaboración con SAP

CFO research services

SAP®

# The Superstar CFO: After the Crisis (El gerente financiero superestrella: después de la crisis)

## Qué necesitan los ejecutivos financieros para destacar en un mundo cambiante e incierto

Informe elaborado por CFO Research Services en colaboración con SAP

CFO research services

SAP®

# Contenido


Resumen ejecutivo 2

Las diferentes funciones del gerente financiero 3

Realineación de las estructuras de costes para permitir el crecimiento 4

El camino que queda por seguir: establecimiento de las bases para el crecimiento 7

El reto de equilibrar riesgos y oportunidades 11

Vivir en dos mundos: tendiendo puentes entre la estrategia y la ejecución 12

Conclusión 12

Perspectiva de los patrocinadores 13


© 2011 cfo publishing llc

# Resumen ejecutivo

En 2007, CFO Research Services publicó *El gerente financiero superestrella*, un estudio basado en encuestas que documenta los atributos que altos ejecutivos financieros creen que deben ser característicos de un gerente financiero de gran éxito. Desde entonces, el planeta se ha visto sacudido por una serie de acontecimientos financieros, políticos y naturales que han alterado dramáticamente el panorama económico en el que se mueven las compañías globales.

En este informe *("The Superstar CFO: After the Crisis", en español, "El gerente financiero superestrella: después de la crisis)* estábamos interesados en explorar la forma en que estos cambios podrían estar afectando a los esfuerzos continuos de las compañías por transformar la función financiera corporativa en un verdadero socio de valor añadido para la empresa. Para analizar este tema, hemos entrevistado a los gerentes financieros y a los directores financieros de compañías multinacionales con sede en cuatro regiones:

- Estados Unidos: Brady Corporation, Edward Don & Company, Esterline Corporation y Dimensional Fund Advisors
- Europa: Scottish Power (RU), SNCB Holding/Ferrocarriles belgas (Bélgica)
- América Latina: Rossi Residencial (Brasil), Cosan SA Indústria e Comércio (Brasil)
- Asia-Pacífico: Ingersoll-Rand (India) Ltd., Tata Consultancy Service Ltd. (India), Lenovo (Hong Kong)

También hemos utilizado selectivamente algunas de las entrevistas que CFO Research Services llevó a cabo simultáneamente con otros proyectos de investigación.

Nuestras entrevistas nos han permitido tener un mejor conocimiento de los aspectos en los que los gerentes financieros han centrado su atención durante la crisis financiera global y de la forma en que están trabajando en la actualidad para ayudar a sus compañías a prepararse para un crecimiento renovado en una economía que se recupera lentamente. Los principales hallazgos de esta investigación se destacan a continuación:

**"Las funciones del gerente financiero se han transformado a lo largo del tiempo para centrarse principalmente en el liderazgo empresarial general. Este nueva función aporta fortaleza a toda la organización". Sarah Urban, directora financiera para América, Brady Corporation**

- "El fortalecimiento de toda la organización" se ha convertido en el objetivo de los líderes financieros actuales. Las responsabilidades de los líderes financieros abarcan diferentes áreas y se extienden a todos los niveles de la organización. El gerente financiero actual suele ser el actor principal que interactúa entre la alta esfera administrativa y los empleados.
- Como una de las personas entrevistadas comentaba, en esta función "es fundamental que el líder financiero esté familiarizado con la empresa". El gerente financiero y su equipo deben conocer los factores que impulsan la empresa y tener la capacidad de trabajar en estrecha colaboración en la gestión de las operaciones, además de en la gestión ejecutiva, para poder detectar los impactos financieros y estratégicos de las estrategias de crecimiento futuras.

**"Estamos en una constante búsqueda de aquello que deberíamos dejar de hacer". Ramón Fernández, director financiero, Scottish Power**

- En la reciente desaceleración económica, los directores financieros han intensificado sus esfuerzos para documentar y reducir los costes dentro de la empresa. Sin embargo, muchos de estos proyectos no eran exclusivamente atribuibles a tiempos difíciles. Los ejecutivos financieros consideran que el control del coste es una parte importante y actual de la agenda del gerente financiero y varios de los entrevistados afirman que sus proyectos para mejorar la eficiencia del proceso ya se habían iniciado antes de la recesión.
- En muchas de las compañías que han participado en esta investigación, los ejecutivos financieros buscaban expandir la utilización de centros de servicios compartidos, especialmente, para estandarizar los procesos administrativos o transaccionales. En organizaciones complejas o multinacionales, los centros de servicios compartidos pueden ser útiles tanto para reducir los costes de los procesos como para garantizar la uniformidad en la información del rendimiento.
- En general, los ejecutivos financieros a los que hemos entrevistado ven el control de costes como otra oportunidad para mejorar el rendimiento, mejorar la eficiencia de la compañía y posicionar el negocio para un crecimiento renovado. En una economía que mejora lentamente, estos ejecutivos consideran las iniciativas de gestión de costes de sus compañías como las actividades que preparan el terreno para apoyar un crecimiento renovado de la empresa.

**"A lo largo de los próximos dos o tres años, la organización financiera se centrará más en cómo acelerar el crecimiento de la compañía". Wong Wai Ming, vicepresidente ejecutivo y gerente financiero, Lenovo**

- Una vez superada la peor etapa de la recesión, los ejecutivos financieros entrevistados nos indicaron que su enfoque había empezado a dirigirse hacia el apoyo al desarrollo empresarial y las nuevas oportunidades de crecimiento. Los ejecutivos financieros citan un conjunto de estrategias de crecimiento dirigidas a que sus respectivas compañías salgan de la recesión, entre las que se incluyen el crecimiento orgánico, las adquisiciones selectivas o una combinación de ambas. Muchos entrevistados afirman que sus compañías utilizaron el tiempo de la recesión para examinar tanto las oportunidades internas de mejora del rendimiento como las oportunidades externas para ampliar el negocio.


© 2011 cfo publishing llc

- Los ejecutivos financieros afirman que proporcionar la información adecuada en el momento adecuado es esencial para su capacidad de apoyo a las iniciativas de crecimiento de sus empresas. Contar con una base factual creíble, así como con conocimientos sobre lo que los números significan para la empresa, pasa a ser cada vez más importante en un momento en el que las perspectivas de mercado y económicas son inciertas.

- Para ayudar tanto al liderazgo ejecutivo como a las unidades operativas a hacer frente a los retos que plantea una economía volátil, los gerentes financieros entrevistados indican que pasan la mayor parte de su tiempo trabajando con otros en la optimización del rendimiento financiero y operativo de la compañía. En este punto, los entrevistados enfatizan la importancia de reunirse regularmente con todas las unidades operativas para conocer mejor la empresa.

**"El crecimiento está ahí, pero ¿a qué coste?" B. Jayaraman, vicepresidente financiero e interventor, Ingersoll-Rand (India) Ltd.**

- La función financiera puede dedicar más tiempo que antes a la gestión del riesgo, lo que garantiza que la previsión de recompensas para las iniciativas de crecimiento es acorde a los riesgos. Los ejecutivos financieros son cada vez más cautos en sus perspectivas de crecimiento y trabajan para garantizar que la gestión considera un equilibrio adecuado entre riesgo y recompensa.

- El problema principal del gerente financiero ha pasado a ser la forma de garantizar un crecimiento rentable que no esté sujeto a un riesgo improductivo. Contar con un conocimiento profundo de la empresa y de los mercados resulta fundamental para comunicar las implicaciones de las iniciativas de crecimiento a la gestión. Los gerentes financieros se centran en conocer el significado de los números para apoyar la toma de decisiones.

**"Creo que la característica más importante de un gerente financiero es su capacidad para influenciar a la alta y media gestión de la empresa". Marcelo Martins, gerente financiero de Cosan SA Indústria e Comércio**

- Los gestores financieros deben ser agentes persuasivos del cambio. Deben contar con una visión para mejorar la compañía y crear credibilidad con otros líderes de la organización para "vender" la visión.

- El gerente financiero suele ser el actor principal dentro de la organización, estableciendo puentes de comunicación entre la alta esfera administrativa y las unidades operativas. Al final del día, el gerente financiero debe ser capaz de trabajar en estrecha colaboración con otros miembros de la compañía para traducir las estrategias abstractas en pasos concretos para su implementación, convirtiéndose en "el mejor socio empresarial" del gerente ejecutivo y las unidades operativas.

# Las diferentes funciones del gerente financiero

En 2007, CFO Research Services publicó *El gerente financiero superestrella*, que documenta los puntos de vista de los altos ejecutivos financieros sobre los atributos que caracterizan a los gerentes financieros de éxito, que son aquellos que pueden contribuir a guiar a sus compañías a conseguir un alto rendimiento. El informe se basó en las respuestas de los ejecutivos financieros a una encuesta en línea llevada a cabo por CFO Research.

Desde la publicación de *El gerente financiero superestrella*, las economías de todo el mundo han caído en la recesión y han comenzado lo que parece un lento y, en algunos casos, inestable camino hacia la recuperación. ¿En qué grado ha cambiado el mundo del gerente financiero actual? ¿La base para obtener un "alto rendimiento" ha cambiado considerablemente o ha permanecido inalterable? ¿Qué se espera actualmente de la función financiera en el período consiguiente a la crisis financiera mundial?

Para responder a estas preguntas, hemos entrevistado a los gerentes financieros y a los directores financieros de compañías multinacionales con sede en cuatro regiones: Latinoamérica, Europa, Asia-Pacífico y Estados Unidos. Estos ejecutivos financieros han debatido sobre sus experiencias de gestión a lo largo de la desaceleración económica y han compartido sus puntos de vista sobre el camino que queda por recorrer.

## Actualmente, el gerente financiero debe ser el "mejor socio empresarial" del gerente ejecutivo, comenta un vicepresidente ejecutivo sénior y gerente financiero de una compañía con sede en Hong Kong.

Una de las personas que respondió a nuestra encuesta de 2007 afirmó que "los gerentes financieros de éxito no conocen límites". Los ejecutivos a los que entrevistamos para este informe confirman que el alcance organizativo de la función financiera fundamenta la influencia del gerente financiero. B. Jayaraman, vicepresidente financiero e interventor de Ingersoll-Rand (India) Ltd., afirma que "la persona de finanzas tiene una visión general de la empresa y no la observa solo desde el punto de vista de las ventas, las compras o las operaciones". La conclusión que se obtiene es que "con excepción del gerente ejecutivo, la persona de finanzas será el mejor juez para decidir las medidas correctivas que mejoren considerablemente la rentabilidad". En otras palabras, el gerente financiero debe ser el "mejor socio empresarial" del gerente ejecutivo, según las palabras de Wong Wai Ming, vicepresidente sénior y gerente financiero de Lenovo en Hong Kong.

Sarah Urban es la directora financiera para América de Brady Corporation, un fabricante especializado que lleva a cabo operaciones internacionales. Desde su punto de vista, Urban considera que "las funciones del gerente financiero se transforman a lo largo del tiempo a fin de centrarse principalmente en el liderazgo empresarial general, lo que aporta fortaleza a toda la organización".

"El fortalecimiento de toda la organización" se ha convertido en el objetivo de los líderes financieros actuales. El alcance de sus responsabilidades se refleja en los múltiples cargos con los que cuentan algunos de los ejecutivos financieros a los que hemos entrevistado. Bob George cuenta con varias responsabilidades dentro de la mediana empresa fabricante de componentes aerospaciales y de defensa Esterline Corporation: vicepresidente, gerente financiero, tesorero y secretario. En Medtronic Corporation, George Montague es vicepresidente de finanzas y estrategia. En Brasil, Marcelo Martins se unió a la compañía productora de azúcar Cosan SA Indústria e Comércio como responsable de fusiones y adquisiciones y de relaciones con los accionistas, así como gerente financiero. En la compañía distribuidora de equipamientos de uso alimentario Edward Don & Company, Jim Jones combina las operaciones y las finanzas mediante sus cargos de gerente financiero y jefe de operaciones. Asimismo, también está a cargo de la TI.

Especialmente en el período consiguiente a la recesión mundial, "es fundamental estar familiarizado con la compañía" afirma un vicepresidente de finanzas y de estrategia.

Incluso sin contar con varios cargos, las responsabilidades de los líderes financieros abarcan múltiples áreas y se extienden a todos los niveles de la organización. Dave Martin, vicepresidente y gerente financiero de Dimensional Fund Advisors, describe sus responsabilidades como "la suma de todo lo que ya se ha dicho. Es cumplimiento; contabilidad; fiscalidad, que cada vez se hace más compleja; conocimiento de los elementos que impulsan la compañía; garantía de que las nóminas crecen al ritmo adecuado en línea con la compañía; previsión del punto en el que nos encontramos en términos de primas y de repartos de dividendos con los accionistas y comunicación con los accionistas. Mis funciones abarcan desde la más estratégica hasta la más táctica, incluyendo todas las que se encuentran entre medias".

Especialmente en el período consiguiente a la recesión mundial, "es fundamental estar familiarizado con la compañía", afirma Montague de Medtronic. En algunas compañías, la crisis financiera ha incrementado la preocupación sobre la importancia de tener un gerente financiero que conozca los factores que impulsan la compañía y que cuente con una perspectiva que abarque toda la empresa, tanto sus diferentes ubicaciones como sus unidades de negocio.

## Realineación de las estructuras de costes para permitir el crecimiento

Para guiar a la compañía en tiempos difíciles, Urban de Brady Corporation afirma que "se necesita un gerente financiero que esté muy familiarizado con los mercados y que sea capaz de dar señales de advertencia tempranas a la organización y de ayudar a la organización a encontrar una forma de ajustarse a las señales del mercado con la suficiente celeridad".

En la reciente desaceleración económica, el ajuste se ha llevado a cabo frecuentemente en forma de un esfuerzo intensivo por documentar y reducir los costes dentro de la compañía. George de Esterline afirma que "todas y cada una de nuestras unidades de negocio se ha visto afectada por la desaceleración económica". "Redujimos nuestro personal. Despedimos empleados. Reducimos jornadas laborales. Redujimos costes dentro de la corporación".

El Sr. Jones de Edward Don nos cuenta una historia similar: "en los momentos más difíciles, la mayoría de las mejoras en términos de beneficios se consiguieron mediante la contención de costes, a través de reducciones y recortes. La línea de beneficios era inamovible, por lo que si querías conseguir más beneficios, tenías que conseguirlos a través del ahorro de costes". Con un crecimiento de beneficios reducido o nulo a la vista, muchas compañías se vieron obligadas a "deshacerse de la grasa y a practicar el corte casi en el hueso", comenta Jones.

Tras estas reducciones de costes, Edward Don debe volver a centrar su atención en el crecimiento en la actualidad, afirma Jones y comenta "si tienes que volver a realizar cortes, tendrías que poner en práctica lo que se conoce como 'corte del músculo'", lo que provocaría el daño de las infraestructuras y las capacidades del núcleo empresarial. Para incrementar la rentabilidad en este punto, Edward Don tendrá que centrarse una vez más en los ingresos brutos.

Sin embargo, a diferencia de otros gestores financieros a los que entrevistamos, Jones fue más allá del control estricto de los costes como una simple táctica de supervivencia impuesta por las duras circunstancias económicas. Algunas de nuestras fuentes destacan que estas iniciativas de coste son algo más que meros esfuerzos por mantener el negocio a flote. De hecho, el control de costes se percibe como otra oportunidad para mejorar el rendimiento, mejorar la eficiencia de la compañía y posicionar el negocio de cara a un crecimiento renovado. (Consulte el cuadro "Cosan SA Indústria e Comércio: una historia de éxito fuera de la recesión", página 5).

Muchos ejecutivos financieros perciben el control de costes como otra oportunidad para mejorar el rendimiento, mejorar la eficiencia de la compañía y posicionar el negocio de cara a un crecimiento renovado.


© 2011 cfo publishing llc

La mayoría de los ejecutivos entrevistados han examinado recientemente los procesos de atención al cliente y de asistencia y han consolidado las actividades donde han podido, incluyendo la reducción del coste de servicio para la propia función financiera. Ken Madrid, gerente financiero de Crown Worldwide Group y gerente ejecutivo de la división Asia-Pacífico de su compañía, nos habla del "esfuerzo de restructuración y realineación" al que se ha visto sometido recientemente su empresa: "Hemos tenido que mejorar la eficiencia de nuestras organizaciones y, en consecuencia, se produjo una cierta consolidación de la cobertura operativa. Esta situación también ha afectado a los servicios internos administrativos, donde centralizamos algunas funciones, entre otras medidas. Intentamos trasladar algunas actividades transaccionales a organizaciones más grandes que cuentan con la capacidad suficiente para absorberlas y descentralizar las decisiones operativas o empresariales".

## Proporcionar valor mediante servicios compartidos

En varias de las compañías en las que hemos realizado entrevistas, la consolidación de los procesos internos administrativos se ha conseguido mediante el desarrollo de centros de servicios compartidos para tipos de actividades transaccionales. (Consulte el cuadro, "Brady Corporation: transformaciones financieras mediante servicios compartidos", página 6). Varios de los entrevistados afirman que sus compañías bien crearon centros de servicios compartidos, bien ampliaron el uso de los centros existentes. Estas compañías están aplicando servicios compartidos no solo para reducir costes, sino también para mejorar el control sobre la información financiera y apoyar el crecimiento de la compañía mediante la estandarización de los procesos.

**Cosan SA Indústria e Comércio:**
**una historia de éxito fuera de la recesión**

Cosan SA Indústria e Comércio, fundada en 1936 en Brasil, es el tercer mayor productor de azúcar del mundo y, a través de diferentes adquisiciones, también se ha convertido en el quinto mayor productor de etanol del mundo. Marcelo Martins se unió a Cosan en 2007 como gerente financiero y responsable de fusiones y adquisiciones, aportando su experiencia en este campo dentro del sector bancario a un negocio de materias primas, combinada con su experiencia como gerente financiero en un conglomerado industrial.

Martins comenta que se le contrató específicamente para desarrollar actividades de fusiones y adquisiciones y para integrar en mayor medida los negocios de la compañía. Asimismo cree que su experiencia en transacciones permitió mantener a la compañía en una buena posición al comienzo de la desaceleración económica.

Según sus palabras, "resulta bastante interesante que seamos una de las pocas compañías que hayan sacado el máximo partido a la volatilidad [en 2008]". "Llevamos a cabo un movimiento muy atrevido y decidimos obtener financiación en el mercado bursátil en 2007, cuando la crisis comenzó a golpear los mercados internacionales. Fuimos la última empresa en realizar una OPV en Brasil en el año 2007 y conseguimos 1.200 millones de dólares en ese momento".

Este dinero no solo fue "el suficiente para superar la crisis", según las palabras de Martins, sino que también permitió el crecimiento del compañía y la diversificación de la misma en mitad de una economía anémica. Según Martins, algunas compañías de gran tamaño como Exxon Mobil se preocuparon por el futuro de sus negocios en la región, por lo que decidieron venderlos en Brasil justo en el momento en que Cosan disponía de los fondos disponibles para sacar ventaja del movimiento. En palabras de Martins, "transformamos la compañía" en mitad de una crisis económica, adquiriendo una empresa que tenía un perfil muy diferente al de Cosan. En consecuencia, Cosan inició negociaciones con Shell, lo que dio lugar a la fusión del negocio de etanol de azúcar de Cosan con el negocio de distribución de Shell en Brasil. El resultado: Cosan se ha convertido en un líder global en el sector de los biocombustibles, incrementando con éxito su negocio y su diversificación para reducir la concentración de los riesgos en un entorno económico volátil.

La conclusión de Martins es que "todo esto se consiguió a partir de nuestra decisión de obtener capital cuando pensamos que la crisis comenzaría a golpear el mercado y de llevar a cabo los movimientos necesarios en un momento en el que el futuro era muy incierto". Hoy, gracias al gerente financiero de Cosan, la empresa es 10 veces más grande que en 2008.

"Todo esto se consiguió a partir de nuestra decisión de obtener capital cuando pensamos que la crisis comenzaría a golpear el mercado y de llevar a cabo los movimientos necesarios en un momento en el que el futuro era muy incierto", afirma un gerente financiero de Brasil sobre el crecimiento de su empresa.

Por ejemplo, Cássio Audi, gerente financiero de la empresa inmobiliaria brasileña de rápido crecimiento Rossi Residencial, afirma que su compañía ha centralizado el trabajo interno administrativo a medida que diversificaban e incrementaban sus líneas empresariales. El centro de servicios compartidos de Rossi Residencial actualmente proporciona servicios a más de 100 ciudades en las que opera la compañía y hace tan solo cinco años proporcionaba servicios a 15 ciudades. "Por un lado, estamos minimizando los riesgos operativos al ser más diversos desde un punto de vista geográfico, mientras que por otro lado, estamos centralizando los aspectos financieros de la compañía para ser más eficientes y proporcionar servicios de una forma controlada con los menores riesgos posibles".

De forma similar, Esterline ha comenzado a explorar el modelo de servicios compartidos para su modelo operativo descentralizado basado en ocho plataformas empresariales autónomas. Esterline basa su evaluación del rendimiento de toda la empresa en las dos mismas métricas de crecimiento interanuales, por lo que recurre a su centro de servicios compartidos en desarrollo para proporcionar una base común para debatir el rendimiento y las estrategias para todas las plataformas empresariales.

**Brady Corporation: transformaciones financieras mediante servicios compartidos**

Según Sarah Urban, directora financiera para América, durante varios años el centro de servicios compartidos de Brady Corporation acogió únicamente las cuentas pagables y los procesos de aplicación de efectivo para las operaciones de la compañía en EE. UU.

A continuación, dos años más tarde, Brady Corporation realizó un esfuerzo concertado para embarcarse en una "transformación de nuestra organización financiera global", según Urban. La empresa inició un proyecto para ampliar el uso de su centro de servicios compartidos a una gama más amplia de actividades financieras en diferentes áreas geográficas. Después de evaluar los costes y capacidades de varias ubicaciones, la compañía terminó estableciéndose en India, con asistencia adicional en Filipinas. "Habíamos construido un centro de servicios compartidos en Manila para las operaciones de telemarketing y ya habíamos comenzado a utilizar esas instalaciones para algunas cuentas por cobrar, ya que disponía de una buena capacidad de voz", explica Urban. Según su testimonio, simplemente tenía sentido sacar partido a las instalaciones ya existentes que la compañía tenía en Manila.

La transición se planificó como un contrato de entre 2 y 3 años y según lo planificado está en su año final. Urban afirma que Brady Corporation trabaja superando las complicaciones inevitables a medida que surgen. Por ejemplo, indica que es más difícil aumentar de tamaño tanto en Europa como en Asia, debido a su diversidad de normas, regulaciones e idiomas. En este aspecto, Urban afirma que mientras que estas áreas han tendido a la transformación financiera, otras áreas del negocio actualmente tendrán también que transformarse. Transferir los procesos internos administrativos a un centro de servicios compartidos (e intentar utilizar los mismos procesos para todo el mundo) "descubre todos los agujeros que existen en tus procesos en todo el mundo" y obliga a las compañías a "optimizar los procesos de cara al público para hacer las cosas bien a nivel interno".

En definitiva, la consolidación de las actividades transaccionales de Brady Corporation en centros de servicios compartidos ha sido buena tanto para el negocio como para la función financiera. Los miembros del equipo de Urban están sacando un mayor partido a sus propios trabajos a medida que sus responsabilidades se han ampliado a un número mayor de áreas de valor añadido. "[El traslado a los centros de servicio compartido] ha cambiado mi trabajo en sentido positivo". "Ha permitido a mi equipo contar con una mayor escala, no tener que preocuparse demasiado por las transacciones y ser capaz de ofrecer una mejor asistencia a sus líderes empresariales. Hemos podido dedicar más tiempo a los elementos que realmente impulsan las decisiones empresariales, en lugar de gestionar cuentas por pagar y pendientes de pago". El traslado también ha ayudado a la función financiera; han reducido nóminas, consiguiendo hacer más con menos. "Ahora [un gerente financiero] puede prestar asistencia a diferentes negocios de forma eficiente", según explica Urban.

Como resultado, Urban afirma que "ahora podemos emplear mucho más tiempo a ayudar a impulsar las decisiones empresariales". Explica que incluso con una nómina más reducida pueden dedicar "más tiempo a las líneas de negocio, por lo que estas obtienen mejores servicios de notificación y análisis".

En palabras de un director financiero, el traslado a los centros de servicios compartidos permite a las finanzas "dedicar más tiempo a los elementos que realmente impulsan las decisiones empresariales".


© 2011 cfo publishing llc

"Minimizamos los riegos operativos siendo más diversos geográficamente, al mismo tiempo que centralizamos los aspectos financieros de la compañía para ser más eficientes y ofrecer servicios de una forma controlada con los menores riesgos posibles", afirma un gerente financiero que trabaja en una compañía con sede en Brasil.

### Preparación del terreno para el crecimiento

La mentalidad de preocupación por los costes reforzada por la desaceleración económica suele tener efectos duraderos. Varios de los gestores financieros entrevistados afirman que, al mejorar la eficiencia de los procesos financieros rutinarios, pueden dedicar una mayor parte del tiempo de su personal y de su tiempo a actividades de valor añadido. Audi de Rossi Residencial expresa esta idea con las siguientes palabras: "En la industria inmobiliaria, se debe preparar el terreno antes de comenzar a construir. Esta es la estrategia que pusimos en práctica en el departamento financiero", mediante el desarrollo del modelo de servicios compartidos para las empresas geográficamente diversas. Igualmente, Jayaraman de Ingersoll-Rand (India) afirma que, mediante un buen control de los procesos transaccionales y la reducción de la posibilidad de fraudes, puede emplear una mayor parte de su tiempo a proporcionar apoyo analítico a la compañía y menos tiempo a asuntos de estricto cumplimiento.

Según Martin de Dimensional Fund Advisors, poner en práctica su infraestructura de procesos ha permitido, como mínimo, que la compañía "siga creciendo y no existan preocupaciones por los sistemas y los procesos internos administrativos". Dimensional Fund Advisors llevó a cabo lo que Martin describe como una "iniciativa de gran importancia" a lo largo de un período de cinco años para subcontratar procesos adicionales y actualizar los sistemas comunes de toda la compañía.

"En la industria inmobiliaria, se debe preparar el terreno antes de comenzar a construir. Esta es la estrategia que pusimos en práctica en el departamento financiero", comenta el gerente financiero de una compañía brasileña.

## El camino que queda por seguir: establecimiento de las bases para el crecimiento

Después de haber superado la peor parte de la recesión, los ejecutivos financieros entrevistados nos indicaron que su enfoque empezaba a dirigirse hacia el apoyo del desarrollo empresarial y de las nuevas oportunidades de crecimiento. A este respecto, ellos perciben el trabajo de reducción de costes y de estandarización de procesos llevado a cabo durante la recesión como la base para el crecimiento de sus compañías. Con buenos procesos en práctica para la gestión de las actividades internas administrativas en lo que respecta a transacciones financieras y notificación del cumplimiento, los entrevistados sienten que pueden dedicar una mayor parte de su tiempo y atención a trabajar con las unidades de negocio de las compañías y con sus gerentes ejecutivos para mejorar tanto el rendimiento operativo como financiero para apoyar el crecimiento.

"A lo largo de los próximos dos o tres años, la organización financiera se centrará más en cómo acelerar el crecimiento de la compañía" en lugar de en la reducción de costes, afirma Wong de Lenovo. "Diría que mis deberes cotidianos se centrarán más en optimizar las operaciones y el rendimiento financiero, buscando la forma de mejorar nuestro margen bruto o la forma de mantener nuestro margen e incrementar nuestro volumen al mismo tiempo".

Los ejecutivos financieros citan un conjunto de estrategias de crecimiento dirigidas a que sus respectivas compañías salgan de la recesión, que incluyen desde concentrarse en el crecimiento de las cuentas existentes hasta extender negocios existentes a mercados nuevos o emergentes. En función de la compañía, estos pueden centrarse en el crecimiento orgánico, en adquisiciones selectivas o en una combinación de ambas. Independientemente de la estrategia específica, los gerentes financieros afirman que su efectividad y la de la función financiera se mide mejor en términos de "cómo lidiamos con la estrategia general de crecimiento", según palabras de Wong.

Incluso en los momentos de mayor dificultad, los gerentes financieros mantuvieron una perspectiva dirigida al futuro. Urban, de Brady Corporation, afirma "nuestro enfoque relativo a los mercados no cambió en absoluto [por la recesión]. Nuestro gerente financiero y nuestro gerente ejecutivo anticiparon la recesión con algo de antelación y creamos planes para reducir considerablemente las estructuras de costes inmediatamente antes de que se produjese la caída de los beneficios prevista". Y continúa, "al mismo tiempo, empleamos parte del tiempo durante la recesión a crear ideas dentro de la empresa sobre el rumbo que iba a tomar la compañía en el futuro y a obtener un conocimiento profundo de los mercados en los que nos embarcaríamos".

Asimismo, afirma que Brady Corporation "se aseguró de seguir financiando los motores de crecimiento, que son el desarrollo de nuevos productos, las adquisiciones y el desarrollo empresarial en nuevos mercados". Concluye que, como consecuencia, "actualmente sabemos en qué mercados nos gustaría incrementar nuestras inversiones" mientras que las condiciones del mercado mejoran y, en concreto, mientras que los objetivos de adquisición recuperan el atractivo. (Consulte el cuadro "Poniendo el efectivo al servicio del crecimiento", página 8).

**Poniendo el efectivo al servicio del crecimiento**

El mantenimiento de la liquidez fue una de las principales preocupaciones para la mayoría de las compañías durante la recesión. Muchas de ellas crearon reservas de efectivo a modo de protección frente a flujos de beneficio volátiles y a causa del incremento de la dificultad en el acceso a las fuentes de crédito a corto plazo. Ahora que las compañías vuelven a prepararse para las oportunidades de crecimiento, las estrategias de financiación siguen siendo prioritarias en las agendas de los gerentes financieros y muchos de ellos dirigen sus pensamientos a las mejores formas de utilizar el efectivo.

En recientes entrevistas llevadas a cabo por CFO Research Services para diferentes informes, los ejecutivos financieros mencionan un conjunto de estrategias que utilizaron para la gestión de la liquidez durante la recesión y que siguen poniendo en práctica ahora que están saliendo de la misma. Esta es una muestra de lo que nos contaron:

- "Ahora gastamos más de lo gastamos el año pasado, que es a su vez más de lo gastado el año anterior. Sin embargo, a lo largo de los últimos 36 meses, hemos estado reestructurando nuestras compañías y modificando nuestros enfoques. Mirando hacia el futuro, creo que podremos invertir en nuevas plantas de fabricación, tanto en instalaciones ya existentes (ampliando sus líneas de producción) como en la construcción de nuevas instalaciones. Esperamos poder reinvertir para permitir un mayor crecimiento del negocio". (Director financiero de grupo de una compañía de conglomerado de fabricación del Reino Unido)

- "Definitivamente, no vamos pagar deuda durante el 2011". [es decir, que podrán utilizar el efectivo e invertirlo en crecimiento, tanto orgánico como de adquisiciones] (Gerente financiero en la industria inmobiliaria mexicana)

- "Hace un par de años, durante la crisis, consolidamos nuestra deuda y la rebajamos, por lo que somos bastante prudentes desde este punto de vista". (Gerente financiero de una compañía global de transporte y logística con base en Asia)

- "Hace dos años, habríamos conservado la mayor parte de la reserva de fondos disponible. Actualmente, nuestros niveles de deuda son de un tamaño tal que nos podríamos permitir gastar la mayor parte de nuestra reserva de fondos". (Gerente financiero de la industria alimentaria y de bebidas en México)

- "En la actualidad, uno de los principales objetivos de nuestra estrategia de gestión de efectivo consiste en optimizar los flujos de liquidez para conseguir los objetivos de capital de trabajo al tiempo que experimentamos la volatilidad evidente de este capital provocada por la oscilación de los precios en los mercados de materias primas. Cubrimos cada vez más los requisitos de capital de trabajo de los recursos internos mediante la ampliación y el ajuste de la reserva de liquidez a nivel de grupo y la reasignación centralizada de los recursos de efectivo de la compañía. Gracias a ello, hemos sido capaces de reducir considerablemente nuestra dependencia de los fondos externos. Esperamos utilizar la reserva de fondos que se genere en los próximos meses principalmente en mejorar aún más la relación capital-estructura, es decir, reducir el endeudamiento externo". (Presidente de una compañía alemana de servicios medioambientales)

- "A lo largo de los últimos trimestres, nos hemos centrado en desarrollar nuestro balance de efectivo, ya que nunca sabes el tipo de entorno al que te vas a enfrentar. Nuestra preferencia es la liquidez y la seguridad [esto es, por encima de los beneficios a corto plazo]... Estamos obsesionados con el efectivo y con cada dólar más que podemos extraer del sistema. Por ejemplo, antes no solíamos ser tan estrictos con los pagos de los clientes. Ahora disponemos de un sistema de supervisión diario". [a fin de acelerar los pagos] (Gerente financiero de una compañía de servicios de tecnología de India)

- "Estar obsesionados con acumular efectivo no es la estrategia más inteligente que podemos utilizar, teniendo en cuenta que las tasas de interés están por los suelos en la actualidad... Preferimos utilizar nuestro efectivo en nuevas adquisiciones o activos". [trabajando o invirtiendo en pro del crecimiento] (Gerente financiero de una compañía con sede en Singapur dedicada al negocio agrícola internacional)

- "Hemos incrementado nuestro volumen, lo que también incrementa nuestras necesidades de capital de trabajo y de planes de inversión". (Director de finanzas y contabilidad de una compañía fabricante de automóviles de Argentina)

- "A finales de 2008, duplicamos la cantidad de liquidez de la que disponíamos, solo como medida de precaución, con el fin de asegurarnos de que no había dudas de que tendríamos liquidez y que podríamos pagar nuestras obligaciones a tiempo... Además, utilizamos un sistema de gestión de liquidez y de gestión muy cauteloso, al que no hemos hecho ni un solo cambio". (Gerente financiero de una firma financiera y de arrendamiento de TI alemana)

- "Actualmente, me encuentro en el proceso de renegociación [de la línea de crédito] y de ampliación para asegurarnos de que disponemos de flexibilidad completa en los próximos años... Obviamente, una compañía debe hacer algo con su efectivo y estamos utilizando el nuestro como inversión en el crecimiento orgánico e inorgánico, que es lo más importante que podemos hacer. El resto podemos distribuirlo con los accionistas, ya que no tiene sentido que lo mantenga en la hoja de balance". (Gerente financiero de un proveedor de telecomunicaciones alemán)


© 2011 cfo publishing llc

## Dedicar el tiempo necesario a las operaciones para impulsar el rendimiento

Proporcionar la información adecuada en el momento adecuado es esencial para la capacidad de los ejecutivos financieros de apoyar el crecimiento de sus compañías. George de Esterline afirma que "los líderes financieros desempeñan un papel esencial en todo este proceso, al disponer de las métricas, la información, los diferentes análisis de los asuntos más delicados, los modelos y la forma en que estos movimientos pueden beneficiar a toda la organización".

En concreto, las finanzas pueden contribuir a que tanto el liderazgo ejecutivo como las unidades operativas puedan hacer frente a los retos que supone una economía volátil. Por ejemplo, Montague de Medtronic afirma que "en este ciclo empresarial, la incertidumbre ha creado lo que muchos consideran un riesgo sin precedentes en lo relativo a la gestión de un negocio... La incertidumbre respecto a las ventas ha incrementado la necesidad de que la financiación desempeñe un papel a la hora de ayudar a la gente a comprender qué es lo que impulsa nuestras ventas".

Según S. Mahalingam, gerente financiero de Tata Consultancy Service Ltd. en India, " el reto principal es obtener la información a tiempo o lo suficientemente rápido". Las compañías que han empleado su tiempo en apuntalar su infraestructura y procesos de contabilidad y notificaciones financieras están mejor posicionadas para proporcionar la información adecuada en el momento adecuado.

Urban ofrece una serie de preguntas financieras esenciales que ella utiliza en la gestión de operaciones para centrarse en los aspectos que impulsan el crecimiento de Brady Corporation: "¿Nuestros márgenes están mejorando con el paso del tiempo? ¿Nuestros costes de venta, como un porcentaje de las ventas, están mejorando a lo largo del tiempo? ¿Somos cada vez más efectivos y eficientes con nuestros recursos? ¿Están mejorando nuestros procesos a lo largo del tiempo? Se deben comprobar todas estas mejoras en las tendencias de cuenta de resultados y de capital de trabajo. Mi equipo contribuye a impulsar las mejoras en el capital de trabajo en el inventario, las cuentas por cobrar y las cuentas a pagar. También ayudamos con los retos y validamos estrategias de venta, aunque nuestro papel principal es impulsar la efectividad y la eficiencia de nuestros negocios".

En general, los gerentes financieros entrevistados indican que han dedicado la mayor parte de su tiempo a trabajar con otras personas de la compañía para optimizar el rendimiento operativo y financiero. Los entrevistados estiman que emplearon hasta casi el 60% de su tiempo en esta área fundamental. Martins de Cosan afirma "sin duda, creo que, en general, podremos dedicar más tiempo a optimizar nuestro rendimiento operativo y financiero, lo que tiene que ver más con nuestra capacidad de gestionar adecuadamente nuestro negocio y nuestras fábricas y nuestra capacidad de desarrollar nuevos mercados para que seamos menos dependientes de algunos mercados específicos a los que estamos expuestos en la actualidad. Por tanto creo que, a lo largo del tiempo, una vez que estemos un poco menos expuestos a la volatilidad de las materias primas y que estemos menos preocupados por la eficiencia de nuestros costes de financiación, tenderemos a emplear más tiempo en optimizar nuestro rendimiento operativo y financiero".

Urban añade "paso gran parte de mi tiempo ayudando a impulsar mejoras empresariales a lo largo del tiempo y la mejora de los procesos esenciales de nuestros diferentes negocios". A continuación, describe las estructuras que Brady Corporation ha implementado para facilitar estas interacciones: "mis equipos [financieros] cuentan con personas que apoyan todas las operaciones de cada negocio, desde las ventas y el marketing hasta la fábrica. Contribuyen a impulsar las mejoras empresariales en todas estas áreas. También son responsables de los informes y de los análisis, y toman decisiones empresariales a diario".

Respecto a sus propias funciones, afirma lo siguiente: "realizo visitas habituales para reunirme con los empleados en las instalaciones locales y obtener un conocimiento más profundo de sus logros y de los problemas empresariales a los que se enfrentan. Esto me proporciona un mayor contexto para decidir dónde tenemos que hacer más esfuerzos por obtener mayores beneficios en las áreas de ventas, costes o procesos y qué logros podemos repetir en otros negocios".

Urban también celebra una serie de reuniones mensuales con el equipo de liderazgo para América de Brady Corporation. En estas reuniones "revisamos el rendimiento pasado y hablamos sobre el rendimiento previsto para el futuro. Si hay alguna diferencia entre nuestro rendimiento futuro previsto y nuestros resultados, debatimos sobre cómo resolverlas. También debatimos sobre planes a largo plazo. ¿Cómo vamos a aplicar nuestra estrategia en el marco de un año, dos años y tres años?"

Otros entrevistados afirman que han empleado una buena parte de su tiempo en realizar visitas a las diferentes unidades operativas y en reunirse con los gerentes comerciales de la organización. (Consulte el cuadro "El gerente financiero móvil", página 10). Estos afirman que es importante mantener "el contacto con todas las fuerzas que influyen en el destino financiero de la compañía", según afirma Mahalingam, y "comprender los factores que impulsan el negocio para poder actuar con rapidez", comenta Martin. "Tienes que dedicar tiempo a comprender lo que verdaderamente esconden los números", afirma Fernández de Scottish Power y "posteriormente, tomar decisiones. Y eso implica hablar con la gente".

En Esterline, George afirma "nuestros trabajadores financieros no son tanteadores. Se espera que conozcan la compañía. Asimismo, se espera que conozcan sus operaciones, por ello, mantienen contacto con los empleados y visitan las diferentes plantas. Tienen que conocer la dinámica de la compañía". George apunta, al final del día "no puedo proporcionar buenos consejos ni asesorar a nuestro gerente financiero, nuestra junta o nuestro equipo ejecutivo si no comprendo el negocio". (Consulte el cuadro, "Esterline Corporation: colaboración en la organización", página 10).

**El gerente financiero móvil**

En un estudio de 2007, un entrevistado se quejaba de que "los detalles de la actividad cotidiana en la función financiera a menudo ensombrecen las actividades de alto valor y evitan que los gerentes financieros proporcionen liderazgo, disciplina y orientación en actividades de misión crítica". Los gerentes financieros entrevistados para este informen comentan que están utilizando la tecnología móvil para que les ayude a impulsar su contribución a actividades de valor añadido y conseguir un mejor equilibrio en sus vidas laborales.

Los gerentes financieros se sienten muy cómodos utilizando tecnología móvil para mantenerse más cerca de las unidades operativas o de ubicaciones geográficamente dispersas, básicamente como un medio para mantenerse en contacto con sus propias oficinas y sistemas de información mientras visitan diferentes unidades operativas. Principalmente, consideran la tecnología móvil como una herramienta para obtener información, no para procesarla: "No utilizamos los iPad o la tecnología móvil para gestionar el sistema financiero, sino para acceder a los informes", afirma Michel Allé, de SNCB.

Wong de Lenovo en China apunta que "viajar es simplemente una parte de nuestro trabajo. Tenemos que visitar oficinas, hablar con nuestros compañeros para comprender sus problemas y hablar con los clientes. La tecnología móvil nos permite disponer de información para que tomar decisiones delicadas sea una tarea más fácil".

Como parte de la evolución de la función financiera, los gerentes financieros también buscan un mayor uso de las capacidades de autoservicio: "a medida que reducimos el número del personal financiero con el que contamos (y no solo en el terreno financiero, también en otras funciones), no contamos con las personas suficientes para proporcionar toda la información a todo el mundo dentro de la organización". Necesitamos migrar a un modelo de autoservicio", afirma Sarah Urban, de Brady Corporation.

Sin embargo, para Mahalingam de Tata Consultancy Service Ltd., el objetivo de mejorar el acceso a la información no solo es facilitar el trabajo, sino mejorar su contribución al negocio.

**Esterline Corporation: colaboración dentro de la organización**

No se moleste en buscar silos funcionales en Esterline. "Somos una organización integrada que trabaja en equipo, por lo que si es alguien a quien le gusta trabajar individualmente o que trabaja en silos, probablemente no tendrá mucho éxito dentro de la organización Esterline", afirma Bob George, quien cuenta con varias funciones financieras en la mediana empresa fabricante de sistemas y componentes aeroespaciales y de defensa. La compañía espera contribuciones de todas las áreas funcionales y espera que los líderes sénior trabajen de forma conjunta como un equipo de forma habitual.

Esto quiere decir que el equipo financiero trabaja mano a mano con los departamentos técnicos y de fabricación tanto en el desarrollo empresarial como en la gestión del rendimiento. En lo que respecta a los beneficios, los activos a largo plazo son el núcleo de la compañía y se necesitan modelos financieros complejos para proyectar los flujos de efectivo y las tasas de rendimiento de un contrato.

"En nuestra compañía, tenemos en cuenta franjas de tiempo que cubren plazos de 30, 40 e incluso 50 años para la vida útil de aviones y de armazones de aviación" afirma George. "Cuando Boeing o Airbus venden un nuevo avión a una compañía aérea, podrá utilizarlo durante un amplio período de tiempo y, posteriormente, ese avión podrá trasladarse a otra parte del mundo, donde seguirá volando durante años. En algún momento, este avión de pasajeros se convertirá en uno de carga, haciendo que su vida útil sea aún mayor".

Según George, lo que esto implica para Esterline es que "estos armazones para aviación se someten a una serie de acciones de acondicionamiento cuando se dispone de nuevas tecnologías. Por ejemplo, llevamos a cabo mucho trabajo en la cabina". En consecuencia, cuando se desarrolla un nuevo proyecto o un nuevo programa, la decisión de realizar o no una oferta es algo que no se toma a la ligera, teniendo en cuenta los períodos de tiempo implicados. "La persona a cargo de la función financiera tiene que trabajar con el responsable de ingeniería para buscar posibles opciones para el desarrollo o la ejecución de modelos para conseguir tasas internas de devolución y flujos de efectivo en proyectos", explica George. "Los modelos son extremadamente sofisticados, por lo que existe una fuerte la implicación financiera".

Lo mismo se aplica a las estructuras de costes de las unidades de negocio, donde las finanzas trabajan estrechamente con las operaciones para conseguir una mejora continua. "Somos una organización que se centra extremadamente en una fabricación muy precisa", afirma George, "por lo que se espera que la organización financiera contribuya a las métricas y a medir nuestra mejora. ¿Cómo sabemos que estamos realizando avances? ¿De donde procede ese progreso? Se espera una implicación significativa en todas las áreas por parte de la organización financiera".


© 2011 cfo publishing llc

## El reto de equilibrar riesgos y oportunidades

Jayaraman de Ingersol-Rand (India) afirma que "el crecimiento está ahí" y pregunta a continuación "¿a qué coste?". Esta es una de las principales preguntas que se hacen los ejecutivos financieros durante el período de recuperación. La función financiera desde un punto de vista futuro puede dedicar más tiempo del habitual a la gestión del riesgo. Otra dura lección que puede sacarse de la recesión es la profundidad que puede llegar a tener los impactos cuando el riesgo no se evalúa adecuadamente. En palabras de un entrevistado, "hasta cierto punto, consiste en mantener a la compañía fuera de problemas".

Sin embargo, Wong de Lenovo aporta una perspectiva más amplia sobre el uso y la necesidad de análisis de riesgos detallados y en profundidad. Este comenta la necesidad de ser ahora incluso más rigurosos que durante la desaceleración económica: "obviamente, la gestión de riesgos es importante, sobre todo cuando el entorno externo es tan volátil... Empleamos una gran cantidad de tiempo en asegurarnos de que el crecimiento no está sujeto a un nivel de riesgo innecesario". Mirando hacia el futuro, "podemos ver la gestión del riesgo como un problema, aunque lo más importante es que se encuentre bajo el paraguas del crecimiento".

Para Fernández, esto se traduce en conseguir el equilibrio adecuado entre riesgo y recompensa para Scottish Power. Su objetivo "no es necesariamente ser muy seguro ni arriesgarse demasiado, sino estar en el punto adecuado en el que la compañía debe estar". O, como Jones de Edward Don afirma, "a medida que volvemos a recuperar la estabilidad de la economía, tenemos que volver a proteger a la empresa desde la recuperación frente a desastres y la continuidad empresarial".

Para Wong, el problema principal para el gerente financiero pasa a ser "cómo garantizar un crecimiento mucho más rápido sin estar sujetos a un gran crecimiento del riesgo". En este caso, obtener la información correcta es esencial. "Puede haber algunas áreas de crecimiento en los mercados emergentes que sean buenas", afirma a modo de ejemplo, "sin embargo, los mercados emergentes ofrecen probablemente un nivel de riesgo relativamente superior al de los mercados maduros. ¿Cómo podemos asegurarnos de que la empresa no está sujeta a riesgos innecesarios para obtener un mayor crecimiento? Obviamente debemos disponer de información de muy buena calidad, no solo de un mero análisis de pérdidas y ganancias, y ser capaces de comprender lo que se esconde detrás de las cifras".

Las finanzas se encuentran en la mejor posición para ofrecer esa garantía mediante informes rigurosos, basados en una base factual creíble y análisis intuitivos sobre lo que realmente significan las cifras para el negocio. "Creo que todo se limita a dar al negocio una buena instantánea de dónde nos encontramos y de conocer los recursos que se tienen", afirma Martin, de Dimensional Fund Advisors. "En este punto es donde nos encontramos actualmente y a este punto es a donde vamos a tender a estar el próximo año o dentro de dos años. Esto es lo que está impulsando los incrementos del gasto y los incrementos de los ingresos". Plantear los hechos "ayuda a la gente a centrarse", apunta Martin. "¿Cuáles son los elementos materiales en los que realmente tenemos que centrarnos? Solo tenemos que asegurarnos de no dejarnos distraer demasiado por los elementos menos estables, es decir, esos nuevos segmentos empresariales menores que, al final del día, no supondrán nunca un beneficio mayor al 2%".

Sin embargo, Allé de SNCB en Europa afirma que puede ser difícil medir el impacto de una gestión de riesgos de éxito, ya que los logros se definen en términos de aquello que no sucede: "El mayor impacto del gerente financiero pasa por eliminar, mitigar y gestionar los riesgos. Y, lamentablemente, cuando un gerente financiero tiene éxito, en gran parte no ves el impacto de estas acciones, puesto que el riesgo no se materializa. Por tanto, es bastante difícil de medir".

Contar con un conocimiento profundo de la empresa es esencial para llevar a cabo un análisis de riesgos efectivo, para comprender mejor cómo evitar los riesgos pueden afectar al curso del negocio, así como para aceptar los riesgos. A modo de ejemplo, Allé cita su experiencia durante la recesión. En 2007, SNCB anticipó pérdidas en su departamento de tesorería gracias a las crecientes dificultades de los tesoreros más importantes. "Trabajamos duro para anticipar los posibles riesgos" gracias a otros compañeros de SNCB, "de forma que pudimos reducir al mínimo las pérdidas de la compañía". Como consecuencia, SNCB pudo evitar consecuencias incluso más graves.

"El mayor impacto del gerente financiero pasa por eliminar, mitigar y gestionar los riesgos. Y, lamentablemente, cuando un gerente financiero tiene éxito, en gran parte no ves el impacto de estas acciones, puesto que el riesgo no se materializa. Por tanto, es bastante difícil de medir", afirma un gerente financiero que trabaja en un compañía con sede en Bélgica.

## Vivir en dos mundos: tendiendo puentes entre la estrategia y la ejecución

Fernández de Scottish Power debate la función de las finanzas como ayuda a la actualización de la estrategia de la compañía con respecto a las operaciones: "en mi opinión, la función del gerente financiero es, por encima de todo, definir la estrategia adecuada junto con el gerente ejecutivo y comprobar que las inversiones y las operaciones sigan esa estrategia. Resumiendo, mantener la compañía donde debe estar".

Sin embargo, contar solo con la respuesta beneficia muy poco a la compañía. La respuesta tiene que manifestarse e interiorizarse en toda la organización. Martins de Cosan en Brasil afirma "creo que la característica más importante de un gerente financiero es su capacidad de influenciar a la alta y media gestión de la compañía. Esto se deriva de sus capacidades para conseguir el respeto de sus iguales. No se trata solo de su experiencia técnica, sino también de la capacidad para comprender los problemas de la compañía, tanto la necesidad de la empresa de racionalizar y de llegar a ser más eficientes como de visión estratégica empresarial de la compañía a largo plazo". Por este motivo, Allé de SNCB afirma que el gerente financiero "debe tener la capacidad de interactuar con aquellos colegas [que tengan] diferentes puntos de vista, habilidades y ambiciones".

Urban está de acuerdo en que los gerentes financieros tienen que ser agentes persuasivos del cambio para los gerentes que tienen diferentes conjuntos de habilidades. "Los líderes financieros tienen que comprender más que nadie la información", afirma. "También tienen que tener una visión de cómo mejorar la compañía que se vea apoyada por esta información. Tienen que tener credibilidad de cara al resto de líderes y departamentos dentro de la organización para contar con la colaboración de los mismos". "Para ello tenemos que establecer nuevos conceptos y ayudar a las personas a detectar un problema, sea mediante relaciones, información, una forma específica de observar un problema o ejemplos. Tenemos que trabajar conjuntamente con el resto de departamentos de la organización para avanzar hacia la mejora continua".

Para Jones de Edward Don, el gerente financiero efectivo trabaja en dos mundos. "Creo que tienes que ser un socio del gerente ejecutivo y de la junta", afirma. "En segundo lugar, creo que tienes que sentirte cómodo con todos los empleados. Tienes que salir ahí fuera y que la gente te respete, hable contigo y te diga lo que está pasando. Tienes que recorrer toda la escala, desde el puesto de trabajo más bajo hasta la sala de reuniones, y tienes que ser capaz de comunicarte con todos ellos".

Al final del día, según Jones, la pregunta que se tienen que hacer el gerente financiero es "¿cómo voy a actuar y conseguir que la gente me siga?" Su respuesta es directa: "Tienes que tener algo de respeto. Tienes que ser estratégico y abstracto y, al mismo tiempo, condensarlo todo en 15 pasos que quieras que se lleven a cabo. Hay que exigir responsabilidades a la gente y trabajar en esta base".

## Conclusión

Las entrevistas que hemos realizado para este informe revelan que los ejecutivos financieros creen que el gerente financiero ideal es creativo, adaptable, influyente y convincente. Estos ven cómo su misión se extiende a lo largo de la organización, desde las altas esferas administrativas hasta el empleado de menor rango.

Para el gerente financiero actual, el cambio es simplemente una constante. Según comenta Fernández de Scottish Power, "creo que lo que estamos viendo es cambio, cambio y cambio en todo momento". Independientemente de que ese cambio sea el colapso de los mercados financieros, las crisis de deuda en Europa, el malestar social en Oriente Medio o un devastador desastre natural en Japón, los gerentes financieros trabajan estrechamente con las unidades de negocio y el liderazgo ejecutivo para detectar las consecuencias estratégicas y financieras del cambio.

Durante la recesión, esto implicó reestructurar las organizaciones y mejorar la eficiencia de los procesos para reducir los costes a medida que los beneficios se estancaban. Ahora, a medida que los mercados comienzan a recuperarse (aunque de forma lenta e insegura), los gerentes financieros se basan en las ganancias que las compañías han obtenido durante la recesión para planificar un crecimiento renovado.

Un gerente financiero de Europa afirma que, en su puesto, es necesario "interactuar con compañeros [que tienen] diferentes visiones, habilidades y ambiciones". Como deja claro otro gerente financiero, "tienes que salir ahí fuera y que la gente te respete, hable contigo y te diga lo que está pasando".

En estos esfuerzos, los gerentes financieros tienen que trabajar mano a mano con todas las unidades de negocio para desarrollar una comprensión profunda de los verdaderos motores del negocio. Ellos proporcionan las cifras y los análisis que permiten que las unidades de negocio optimicen el rendimiento en línea con las estrategias de crecimiento corporativo. Ellos también se ven como los administradores del crecimiento rentable, protegiendo los resultados finales y asegurándose de que las recompensas que la compañía recibe por trabajar en nuevas direcciones se ven compensadas con los riesgos.

En todo esto, los gerentes financieros siguen desarrollando su experiencia financiera, su comprensión de los mercados y negocios de sus compañías y las relaciones dentro del negocio para seguir siendo, según las palabras de uno de los entrevistados, "el mejor socio empresarial" tanto para el gerente ejecutivo como para sus compañeros de operaciones.


© 2011 cfo publishing llc

# Perspectiva de los patrocinadores

Estos están siendo tiempos interesantes para los gerentes financieros y para sus equipos. Aunque algunas compañías pueden tener aún trabajo que hacer, muchas han automatizado sus procesos integrales en áreas transaccionales como pagos, cuentas por cobrar y cierre financiero, y muchas han tenido cumplido con éxito una serie de requisitos sobre regulación y cumplimiento. Estas compañías se encuentran en buen estado para enfrentarse a cualquier problema futuro. Durante la recesión, los ejecutivos financieros han controlado los gastos de forma estricta, liquidado las deudas y conservado el efectivo. La ejecución ha sido brillante y el resultado impresionante.

Ahora, la junta y los inversores a cuyos intereses representan han pasado a manejar una nueva agenda. Por tanto, los ejecutivos financieros deben hacer lo mismo. Los días de conservar los beneficios como inversión segura probablemente hayan terminado.

Lo más probable es que las juntas quieran utilizar el efectivo acumulado durante la recesión para impulsar el crecimiento, y eso no va a ser sencillo. En Norteamérica y Europa, la confianza del consumidor es baja y los gobiernos están reduciendo el gasto público, por lo que el terreno para el crecimiento va a encontrarse en Asia-Pacífico y en los países BRIC. Esto supondrá nuevos retos y riesgos adicionales para muchas organizaciones, que van a requerir una planificación precisa y una ejecución excelente.

Los últimos años han expuesto una serie de debilidades fundamentales en los sistemas de gestión del rendimiento. Estos incluyen herramientas de elaboración de presupuestos inflexibles que no permitían a las compañías realizar nuevas predicciones con la frecuencia necesaria para hacer frente a la volatilidad y la incertidumbre de los tiempos, así como la notificación de la rentabilidad de los clientes y de los productos, que no pudo ayudar a los negocios a comprender el verdadero "coste de servicio" y la toma decisiones informadas que impulsaran los resultados finales. Al mismo tiempo, una serie de hundimientos corporativos espectaculares ha convencido a muchos líderes empresariales de que el riesgo, en todas sus formas, tiene que exponerse de forma pública, y han comenzado a demandar que los procesos a nivel de sistema, como la planificación y la elaboración de presupuestos, incorporen gestión de rendimientos con "riesgos ajustados" para permitir que la organización pueda gestionar sin sorpresas y cumplir mejor las promesas hechas a los accionistas.

Con la vuelta al crecimiento y a un renovado interés en invertir, muchos ejecutivos financieros están haciendo frente a estas deficiencias y preparando sus negocios, sus equipos y a ellos mismos para los retos futuros invirtiendo en soluciones SAP para el rendimiento empresarial, el riesgo y la gestión del cumplimiento. Las personas que llevan a cabo negocios en la actualidad esperan que la información esté disponible en cualquier parte y en cualquier momento en que la necesiten sin que se produzcan retrasos significativos y, cada vez más, proporcionar a los usuarios empresariales herramientas de notificación de autoservicio a través de la red o mediante dispositivos móviles, con el fin de que puedan tomar decisiones en cualquier lugar en el que se encuentren. Muy pronto, la gestión del rendimiento se activará en tiempo real haciendo uso de los motores de cálculo en memoria, que permiten procesar cantidades masivas de datos en milisegundos, lo que proporcionará a los gestores respuestas instantáneas a consultas complejas.

El gerente financiero siempre tiene que ser experto en hacer que todo funcione: garantizando el cumplimiento, gestionando los riesgos y mejorando la productividad en los procesos transaccionales. Ninguna de estas responsabilidades desaparecerá y seguirán requiriendo la atención continuada de los ejecutivos financieros. En la próxima década, probablemente los ejecutivos más respetados sean aquellos que hayan ayudado a sus organizaciones a crecer y a proporcionar un valor sostenido para los inversores.

---

Para obtener más información, visite http://www.sap.com/lines-of-business/finance.epx

*The Superstar CFO: After the Crisis* (El gerente financiero superestrella: después de la crisis) es una publicación de CFO Publishing LLC, 51 Sleeper Street, Boston, MA 02210. Si tiene alguna pregunta, comuníquese con Jane Coulter a través del +1 617-790-3211 o envíe un mensaje a janecoulter@cfo.com.

SAP se ha encargado de financiar la investigación y publicación de nuestros resultados. En CFO Research Services, David Owens ha dirigido la investigación y redactado el informe.

CFO Research Services es el grupo de investigación patrocinado por CFO Publishing LLC, que se encarga de la publicación de la revista *CFO*, de gestionar las conferencias de CFO Conferences y de administrar la página web CFO.com.

Junio de 2011

Copyright © 2011 CFO Publishing LLC, único responsable del contenido Reservados todos los derechos. Se prohíbe la reproducción, el almacenamiento en un sistema de recuperación y la transmisión de cualquier forma o por cualquier medio sin autorización expresa por escrito.