

Perfil detallado de un CFO exitoso



Madrid, España – El Director Financiero o CFO debe tener un conjunto de competencias técnicas y analíticas, así como interpersonales, como lo son la comunicación estratégica, comercial y capacidad de gestión. Es una posición funcional que da soporte al negocio en la que es importante tener un buen conocimiento y experiencia en el sector donde opera la compañía. Hoy en día, las empresas exigen un perfil más agresivo que funciona en ciclos de proyectos de 4-5 años, implementando cambios consistentemente y consiguiendo resultados.

En este artículo, analizaremos la posición desde la perspectiva de los propios directores financieros –como se ven a sí mismos–, cuáles son los esquemas organizativos en las empresas cotizadas y no cotizadas, y los factores que influyen en la retribución del CFO.

La dirección financiera es un área estratégica. El nivel retributivo de un director financiero oscila en función de la complejidad y el tamaño de la empresa, variando entre los 90.000 euros, en el caso de las pequeñas empresas, a más de 400.000 euros para las empresas cotizadas

COMO SE PRESENTAN LOS CFOs

En sus currículum vitae, los directores financieros destacan sus habilidades y responsabilidades técnicas, dejando de lado aspectos personales y de negocio/sectoriales. Sin embargo, a menudo omiten también habilidades interpersonales importantes requeridas para la posición. De la información recogida en los currículos podemos resumir las siguientes áreas de responsabilidad:

- Contabilidad: gestionar el departamento contable y de administración;
- Control presupuestario: realizar los presupuestos tanto de inversión como operativos con la periodicidad necesaria para la toma de decisiones del negocio;
- Control de gestión (medición): establecer un cuadro de mandos con indicadores clave para el seguimiento del negocio y toma de decisiones;

- Tesorería: gestionar el circulante (liquidez, cobros y pagos, deuda a corto);
- IT: Diseñar e impulsar la implantación de sistemas informatizados de gestión;
- Relación con los bancos: Gestionar y disponer de los recursos financieros necesarios para alcanzar los objetivos generales, optimizando su rendimiento, a través de la negociación con bancos y entidades financieras;
- Estudiar e informar sobre las distintas alternativas de inversiones y su financiación, con claros criterios de rentabilidad;
- Estrecha colaboración con los departamentos de Recursos Humanos y Sistemas de Información;
- Participar en la decisión de las políticas de la empresa y procedimientos;
- Optimizar la organización, planificación de producción y los servicios en general, incluyendo las normas administrativas y de control de su incumbencia;
- Participar en la gestión de la dirección general de la empresa, como miembro de su comité;
- Análisis de inversiones;
- Relación con los analistas e inversores;
- Identificación, análisis y valoración de alternativas de crecimiento a través de adquisiciones.

QUÉ DEMANDAN LAS EMPRESAS DEL CFO

En los últimos años, las áreas de evaluación de riesgos, cumplimiento, auditoría, y gobierno corporativo han cobrado gran importancia. Estas nuevas demandas han impactado significativamente el perfil del CFO que buscan las empresas. Igualmente, las habilidades interpersonales se han vuelto tan importantes como las habilidades técnicas, si no más. Estas últimas pueden ser subcontratadas a expertos que se mantienen actualizados en cuanto a habilidades técnicas y formación, sin embargo, las habilidades interpersonales no se pueden subcontratar. El CFO tiene que ser un buen comunicador y un visionario comercial para vender los atributos de la empresa a las partes interesadas, como lo son los inversores, auditores, consultores, asesores, entes reguladores, proveedores de fondos, y empleados. Además, el CFO tiene que ser un buen gestor, ya que sus responsabilidades se han incrementado en nivel y alcance.

En algunos casos, principalmente en empresas familiares, la gestión de los recursos humanos y sistemas de información se encuentra también dentro del ámbito de responsabilidad del director financiero. Existen organizaciones en las que la cadena de suministro, el control de calidad, la evaluación de riesgos y cumplimiento, están dentro de las funciones del director financiero.

Las entrevistas personales a directores financieros nos han proporcionado información adicional sobre su personalidad, competencias y habilidades. Tras más de una década entrevistando a directores financieros, podemos concluir que, además de las competencias analíticas, un director financiero exitoso debe tener excelentes habilidades interpersonales y de comunicación, una personalidad equilibrada, alta capacidad de trabajo, actitud de servicio y excelentes habilidades de coordinación. Por último la experiencia sectorial es muy importante. Estas capacidades adquieren mayor importancia conforme crece la complejidad de la compañía.

EL DIRECTOR FINANCIERO EN GRANDES CORPORACIONES

Cuando nos referimos a las grandes corporaciones lo hacemos desde la perspectiva de la sede central. Los factores que añaden complejidad y que afectan directamente a la función financiera son, entre otros, los siguientes: composición del accionariado (tipología de los accionistas: institucionales o retail, free float, grado de concentración, tramos internacionales, representación en el consejo,), estructura organizativa (matricial,

geográfica, por unidades de negocio, por producto, jerárquica o plana), presencia en el accionariado de un inversor de capital riesgo, capacidad inversora, oportunidades de crecimiento a través de adquisiciones, auditorías, cumplimiento, gobierno corporativo, gestión y alineamiento de las filiales,... En el caso de empresa cotizada la complejidad es mucho mayor por las necesidades de información a los mercados, los organismos reguladores, supervisores y stakeholders.

En estos casos las previsiones financieras tienen que contemplar diferentes escenarios futuros posibles, el control de gestión debe incluir indicadores cualitativos que tengan en consideración la posición de los competidores, la gestión de la tesorería debe ser eficiente para sacar el máximo rendimiento económico, la relación con los analistas e inversores debe ser fluida y planificada para obtener la necesaria credibilidad y confianza del sistema financiero.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA

El organigrama de una dirección financiera de una empresa grande cotizada incluye las áreas de presupuestos, análisis financiero, contabilidad, relación con inversores y tesorería. Todas ellas reportando directamente al director financiero. Las áreas que reportan directamente al Director General o CEO son: Control de Gestión, Auditoría y, en ocasiones, la Dirección de M&A cuando existe.

En empresas no cotizadas de menor tamaño pueden tener dentro de la dirección financiera las áreas de Recursos Humanos y de IT.

En la banca es habitual tener una dirección de Medios que engloba todas las áreas de back office. Por lo específico del sector la dirección financiera se sitúa fuera de la dirección de medios, reportando al CEO.

Dependiendo del sector y del tamaño de la empresa, el área de control de gestión se sitúa en unos casos dentro de la dirección financiera y en otros fuera de ella, reportando directamente al CEO.

Gráfico 1. CFO Centralizado. Gran Empresa

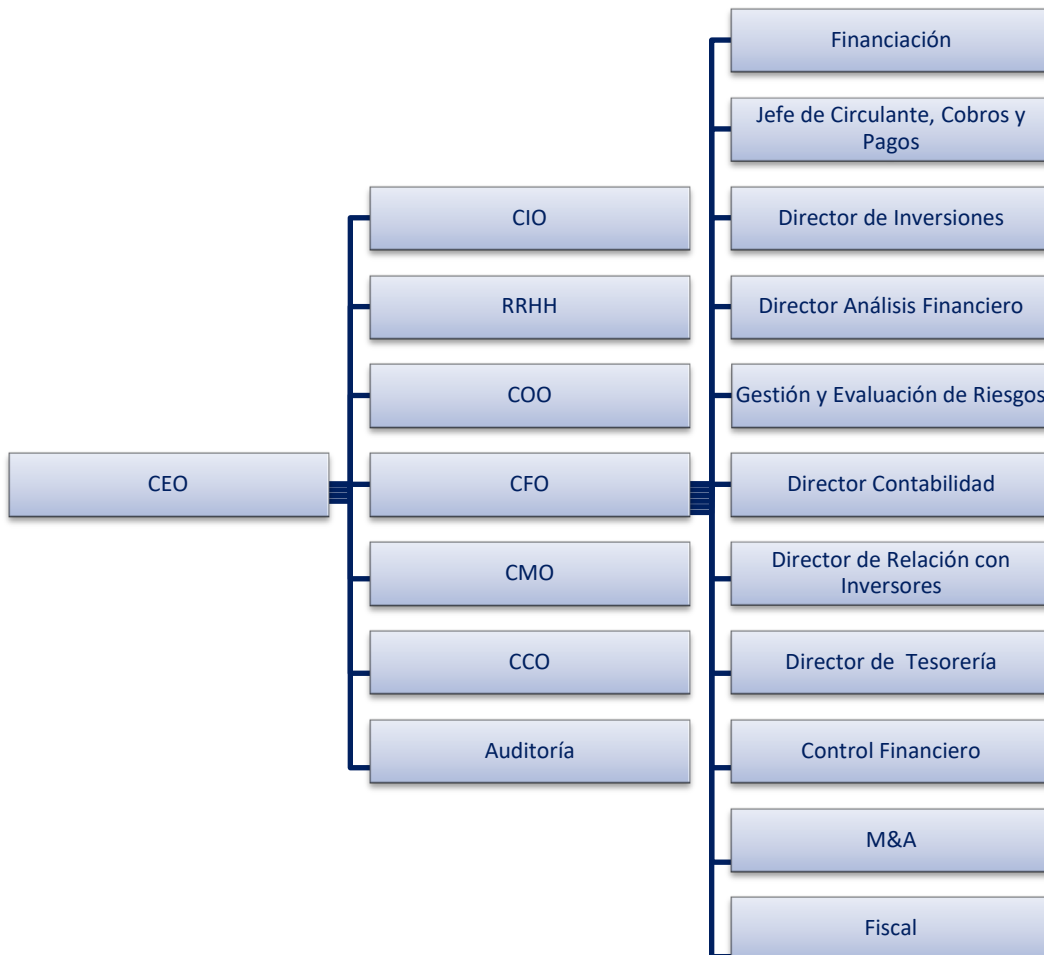


Gráfico 2. CFO Descentralizado. Gran Empresa

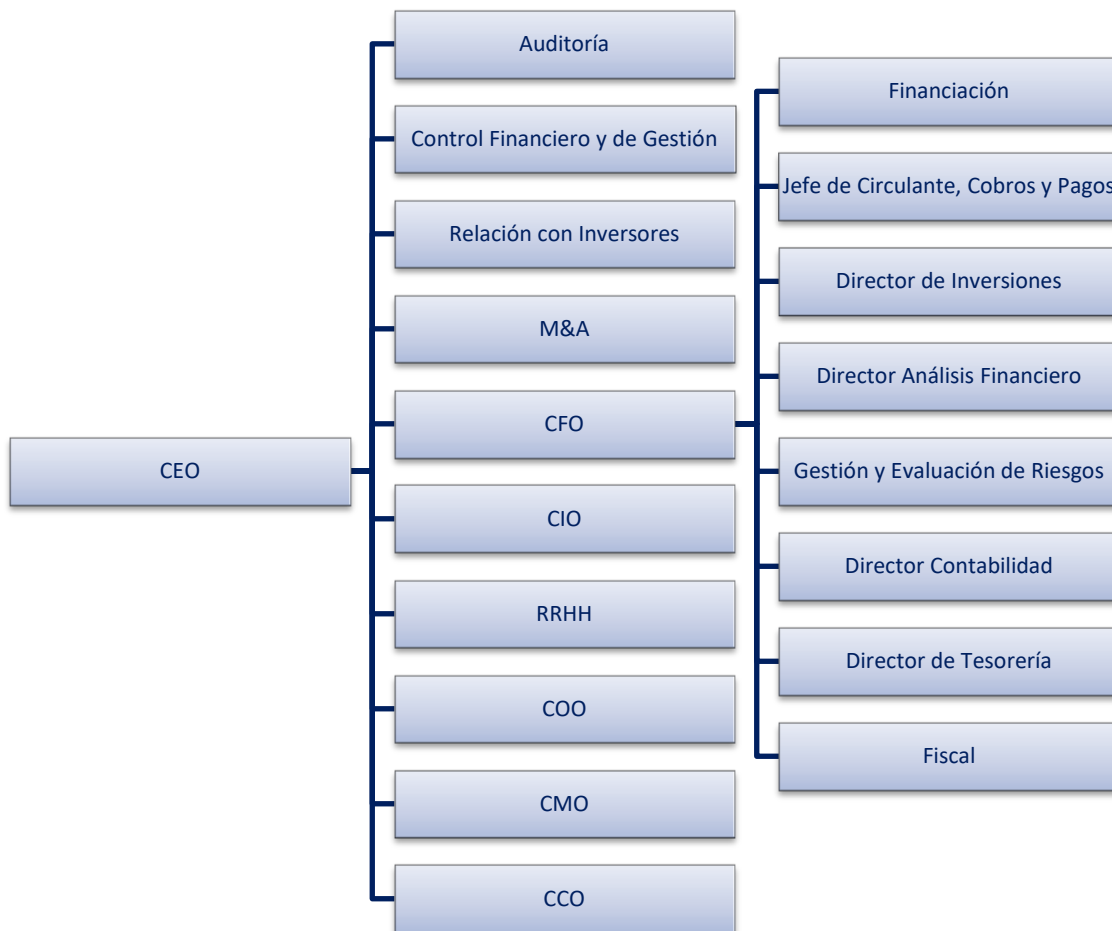
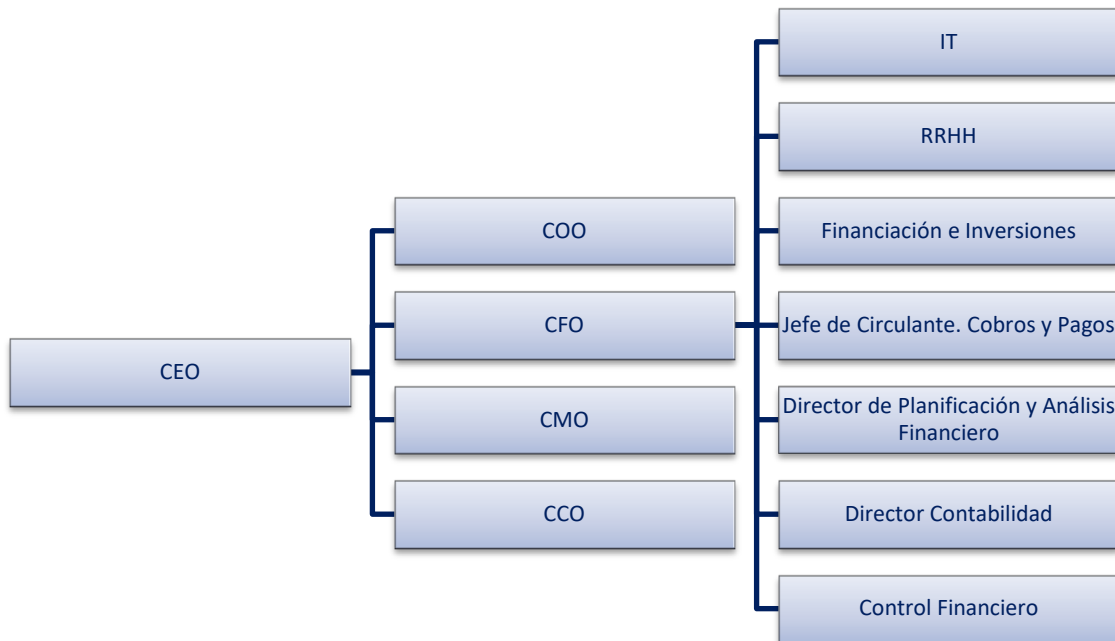


Gráfico 3. CFO. Mediana Empresa



El organigrama de una empresa mediana no cotizada se simplifica mucho. No tiene que informar con tanta periodicidad al mercado y el CFO asume muchas funciones que en las grandes empresas están separadas. Por ejemplo, la actividad de fusiones y adquisiciones la lleva directamente el CFO. Pasa lo mismo con la auditoría e incluso el control de gestión. La subdirección de relación con inversores desaparece. En cambio, en empresas de menor tamaño o familiares, a veces incluyen las áreas de Recursos Humanos y de IT dentro de la dirección financiera.

RELEVANCIA DE LA PROCEDENCIA SECTORIAL

Hemos visto que el tamaño de la empresa influye en el perfil del CFO. De la misma forma es importante que tenga experiencia de un sector próximo. El negocio de una empresa de servicios no tiene nada que ver con una de productos, o una de retail con otra de consumo.

La estructura de capital, niveles de endeudamiento, capital circulante, capex, tipología de inversores, planificación financiera, estructura societaria, organización internacional, etc., son muy diferentes.

Imaginemos la siguiente situación: reunión del comité de dirección, formado, entre otros, por el director general y los directores comercial, operaciones, marketing y financiero. Si el director financiero no tiene amplia experiencia en el sector, sus análisis no serán valorados ni escuchados por el resto de los miembros del comité especialmente cuando se tratan asuntos relacionados con el producto, la estrategia o el negocio. Por el contrario, si conoce bien el negocio, su capacidad analítica y nivel de información le ponen en una inmejorable posición para aportar indicadores de negocio claves para la toma de decisiones.

REMUNERACIÓN

En líneas generales nos encontramos con una estructura de compensación en la que la parte variable representa un porcentaje sobre la fija menor que en otras posiciones, como la dirección general o la dirección comercial. Lo más habitual son variables entre un 20% y un 30% del salario fijo. Este porcentaje se mantiene independiente del tamaño de la empresa.

En cuanto a la retribución fija, esta si varía mucho en función del tamaño de la empresa. Aumenta significativamente en grandes empresas cotizadas. En compañías medianas el salario se suele situar en una banda de 90.000 a 110.000 euros. En empresas grandes y cotizadas el salario aumenta considerablemente siendo habitual salarios por encima de 400.000 euros.

Donde también se presentan diferencias importantes es en los incentivos y retribución a largo plazo. Los incentivos suelen ser: seguro de vida, seguro de salud, coche de empresa y plan de pensiones. En cuanto a la retribución a largo plazo, esta no siempre depende del tamaño. Depende más del sector o del crecimiento. Por ejemplo, en empresas participadas por inversores de capital riesgo el incentivo a largo plazo es considerablemente atractivo lo que les permite atraer CFOs de grandes empresas.

En la tabla adjunta se presentan los resultados de un estudio salarial realizado recientemente. Este estudio es de gran interés ya que nos revela que efectivamente hay una diferencia significativa en la retribución fija del director financiero en una empresa grande respecto a una pequeña. Así por ejemplo para una edad de 36 años la retribución en una empresa grande es un 55% superior que en una pequeña. Esta diferencia va creciendo a medida que aumenta la edad del directivo. En empresas de tamaño medio no cotizadas, la diferencia retributiva entre un directivo de 36 años y otro de más de 50 es del 43%.

Cuadro 1. Rangos salariales para el CFO

	D1	Q1	Q2		Q3	D9		
	10%	25%	50%	Media	75%	90%	Nivel	
Retribución	140.000	170.000	250.000	310.000	450.000	500.000	A	Empresa Grande Cotizada
Edad	36	41	46	45,4	49	54		
Retribución	105.000	113.000	125.000	130.000	150.000	170.000	B	Empresa Grande o Mediana No Cotizada
Edad	36	41	45	45,7	50	55		
Retribución	80.000	90.000	95.000	100.000	110.000	115.000	C	Empresa Pequeña
Edad	32	36	40	41	45	51		

Pedersen & Partners es una de las firmas de Executive Search de más rápido crecimiento y totalmente integrada del mundo; Pertenece en un 100% a sus socios, quienes trabajan a tiempo completo para atender a sus clientes. La empresa cumplió 15 años en enero de 2016, y con motivo de esta ocasión, se ha creado una página web con el timeline de la firma <https://pedersenandpartners.com/15th-anniversary/company-timeline>, con los puntos de referencia clave para la transformación de la empresa y se ha publicado un video de aniversario https://www.youtube.com/watch?v=uOyOi_FBkqI.



[Alvaro Arias Echeverria](#) es Socio de Pedersen & Partners basado en Madrid. Alvaro tiene más de 15 años de experiencia en Executive Search, habiendo ejecutado proyectos por toda Europa y Latino América, en los sectores Industrial, Servicios Financieros, Salud y Telecomunicaciones. Antes de unirse a la firma, Alvaro fue Socio y miembro del Comité Ejecutivo Internacional de una firma de Executive Search líder en Europa con sede en Austria. Anteriormente fue Principal de otra firma líder mundial en Executive Search con sede en Suiza. Asimismo fue Senior Manager de la consultora estratégica AT Kearney con sede en Chicago. También fue profesor en el IESE Business School donde fundó su Centro Internacional de Investigación financiera en Barcelona y Madrid.

Pedersen & Partners es una firma internacional líder en Executive Search. Contamos con 56 oficinas propias en 52 países de Europa, Oriente Medio, África, Asia y América. Nuestros valores – Confianza, Relación y Profesionalidad – están presentes en nuestra interacción con clientes y ejecutivos. Más información sobre Pedersen & Partners en www.pedersenandpartners.com

Para concertar una entrevista con un representante de Pedersen & Partners y para otras solicitudes relacionadas con los medios de comunicación, contacte con Diana Danu, Directora de Marketing y Comunicación, en: diana.danu@pedersenandpartners.com