

➤ ESTUDIO GLOBAL BARÓMETRO DEL CFO & DIRECTIVOS FINANCIEROS



**De responsable financiero a gestor del cambio. Un papel en evolución:
¿Qué habilidades se buscan hoy en un directivo financiero?**

Michael Page

CONTACTOS



JOAQUÍN YBARRA

Executive Manager
Michael Page Finanzas Madrid

Email: joaquinbarra@michaelpage.es
Telf.: 91 131 81 38



Joaquín Ybarra es Licenciado en Business Management por la Universidad de Leeds en el Reino Unido, habla inglés con fluidez.

Ha desarrollado su carrera profesional en compañías del sector de servicios financieros y de búsqueda de directivos. Aporta más de 8 años de experiencia en la búsqueda de perfiles de dirección.

Tras 3 años de experiencia como auditor y consultor en una de las firmas Big4, en 2006 se incorpora como consultor en Michael Page dentro de la división Finanzas. En los años sucesivos ha participado en la apertura de las oficinas de Andalucía con sede en Sevilla como consultor senior y como responsable de la oficina de la zona norte, con sede en Bilbao.

Actualmente, desde hace más de 2 años es Executive Manager, responsable de la división Finanzas de Michael Page Madrid. En esta división gestiona un equipo de 6 personas con experiencia previa en finanzas, dedicadas en exclusiva a desarrollar proyectos de búsqueda y selección de mandos medios y directivos en empresas de todo tipo, desde el selectivo IBEX35 hasta empresas de reciente constitución.



JAIME DELGADO

Executive Manager
Michael Page Finanzas Barcelona

Email: jaimedelgado@michaelpage.es
Telf.: 93 412 60 13



Jaime Delgado es Licenciado en Administración y Dirección de Empresas y Master in Business Administration por la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE). Habla con fluidez inglés, catalán y tiene nociones de francés. Previamente a su incorporación en PageGroup, desarrolló su carrera profesional en el ámbito de la auditoría y consultoría financiera.

En el año 2007 se incorporó como consultor de la división de Finanzas de Michael Page en la oficina de Barcelona, especializándose desde entonces en la selección de perfiles de dirección y posiciones intermedias para departamentos financieros de diferentes tipologías de empresas.

ÍNDICE

Resumen ejecutivo	4
Revisamos la dirección financiera: ¿Qué sabemos en realidad?	8
El papel multidimensional del CFO de hoy: Liderar el Cambio	13
CFO: Un cargo deseado por ambición profesional.....	16
Se buscan nuevas habilidades: cómo encontrar y desarrollar el perfil adecuado.....	18
¿Qué motiva a un directivo o responsable financiero?	22
En definitiva, ¿Cómo se presenta el futuro para los directivos financieros?.....	25

RESUMEN EJECUTIVO

Las tendencias actuales señalan a los altos ejecutivos financieros (CFO) y a los directivos de finanzas en referentes clave para que una empresa pueda cambiar y adaptarse a los tiempos. En nuestro estudio realizado destacan los siguientes resultados:

Estrategias de negocio regionales. Los costes siguen siendo prioritarios

Como la economía de una región depende en gran medida de la marcha general de la actividad empresarial, hemos comprobado en nuestro estudio que se vuelve a conceder más importancia al enfoque regional, incluso nacional.

Aunque el estudio revela cierto optimismo en los mercados internacionales, la mayoría de las empresas no tiene previsto realizar inversiones a gran escala porque se están centrando en llevar a cabo pequeños cambios progresivos, optimizando así sus costes y procesos.

De Director Financiero a Gestor de Cambios – Hoy, el CFO actual tiene gran experiencia en finanzas y otras habilidades afines a las Tecnologías de la Información (TI), Área Jurídica, Recursos Humanos y gran capacidad para liderar los cambios.

Los directivos financieros en general y los CFO en particular se enfrentan actualmente a múltiples cambios, especialmente en su contribución a la estrategia empresarial. El área de actuación tradicional del CFO se está volviendo cada vez más compleja, porque la dirección financiera, la contabilidad y el control de costes se vuelven más globales y aumentan las conexiones entre ellos. Además, los CFO están asumiendo responsabilidades en áreas como las Tecnologías de la Información (TI), Área Jurídica y Recursos Humanos. Los CFO de hoy en día no sólo han ampliado su campo de actuación, si no que, también están impulsando cada vez más, una serie de cambios que afectan a toda la organización.

El puesto de CFO: un cargo por ambición profesional

En otros tiempos un puesto de dirección en el ámbito de las finanzas se consideraba como el trampolín hacia el cargo de CEO (chief executive officer), en cambio los directivos financieros de hoy en día fortalecen su posición. A fin de cuentas, todas las decisiones que toman

pueden conformar o destruir una empresa. Su implicación es cada vez mayor en las juntas de accionistas, las relaciones con inversores o las estrategias corporativas son buenos ejemplos de ello.

Al asumir más responsabilidades en la dirección de las empresas se estrechan los lazos con los propietarios de éstas, sobre todo si se trata de empresas privadas donde los CFO disfrutaban de cargos influyentes y de confianza.

Si tenemos en cuenta todos estos cambios es fácil imaginar que un CFO pueda en última instancia, desbancar al CEO, hasta ahora máximo representante ejecutivo de la empresa.

Una serie de habilidades nuevas para detectar y desarrollar el talento adecuado

Muchas de las empresas participantes en el estudio prevén contratar personal indefinido y buscan expertos en finanzas con conocimientos de flujos financieros y liquidez, con experiencia en tecnologías de la información y que sean a la vez expertos en contabilidad financiera y control de costes.

En materia de talento, la competencia se está intensificando y son las grandes empresas las que más notan el impacto. A escala global dos de cada tres empresas tienen dificultades para encontrar personal con las capacidades que buscan. En respuesta a esta situación, las empresas se están centrando en la preparación y el desarrollo de sus propios empleados para formar a los Directores Financieros del futuro. Para ello, siguen confiando en empresas especializadas en selección de personal para cubrir determinados puestos clave. Michael Page ha observado esta tendencia en todo el mundo.

Actualmente un CFO tiene que tener habilidades muy diversas: teoría, práctica, técnicas financieras, habilidades sociales, lingüísticas y comunicativas, y también flexibilidad. En el estudio se demuestra que hay áreas

que se pueden mejorar para que los directivos financieros puedan adaptarse al ritmo acelerado de la competencia global.

¿Qué motiva a los Directivos Financieros?

El pronóstico general para los líderes financieros es mucho más positivo que en el momento de nuestro último estudio de 2012. El mercado laboral está mejorando y la mayoría de los CFO se sienten, en general, satisfechos en su puesto.

Nuestro estudio muestra grandes diferencias en cuanto a la retribución: las mujeres que desempeñan algún puesto de dirección financiera siguen ganando considerablemente menos que sus compañeros de sexo masculino. La edad sigue siendo un factor importante a la hora de determinar el nivel de retribución.

Metodología del Estudio y perfil de los participantes

En mayo y junio de 2014 Michael Page invitó a directivos financieros de todo el mundo a participar en el cuestionario online: Barómetro Global del CFO & Directivos Financieros.

En este Barómetro Global han participado 2.847 líderes de las finanzas de 70 países. Los resultados se ponderaron según el mercado de cada país. Los participantes

trabajan en diversos sectores, desempeñando puestos de diferente categoría y en empresas de todos los tamaños.

El cuestionario se envió a los responsables de tomar las decisiones financieras en diferentes países de todo mundo.

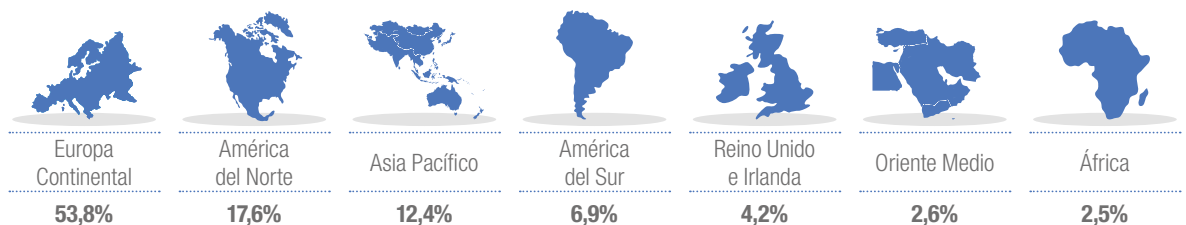
Nota sobre la terminología:

Como las expresiones 'CFO', 'directivo financiero' y 'vicepresidente' no tienen el mismo significado en todos los países y regiones donde se ha realizado el estudio, hemos normalizado el uso de estos términos de la siguiente manera:

- CFO' designa a un profesional de las finanzas del más alto nivel dentro de su empresa, que suele formar parte del consejo directivo o del equipo de dirección.
- Llamamos 'líderes (o responsables) financieros', al grupo de encuestados en general. En sentido estrictamente estadístico 2.847 encuestados pueden considerarse como tales.

Participantes por región

Basado en 2847 encuestados

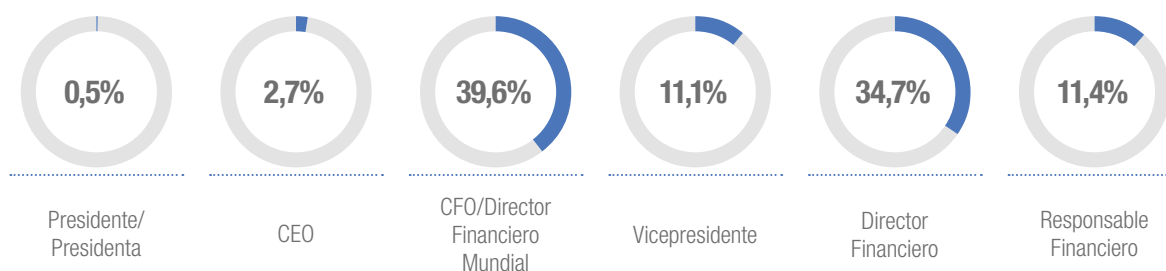


Objetivos del Estudio y datos demográficos

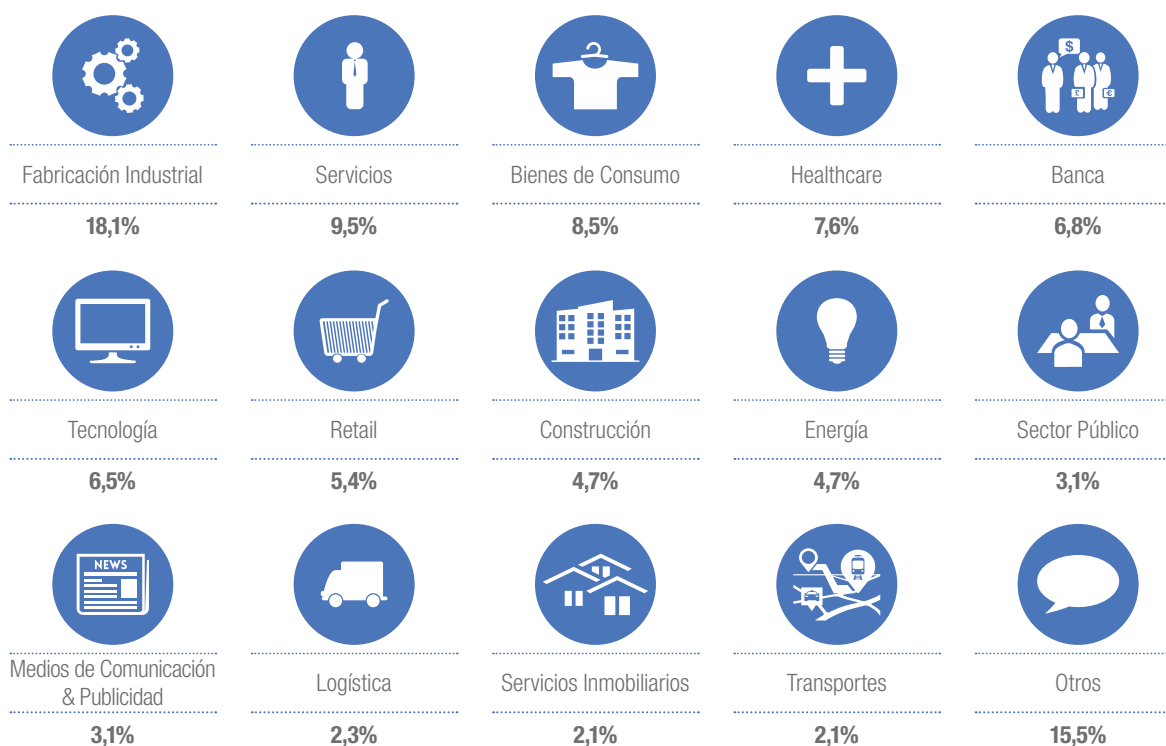
El estudio cuestionario fue diseñado para recoger información clave sobre:

- El perfil del CFO y del directivo financiero
- Prioridad del Negocio
- Planificación de cambio
- Ambición de carrera
- Pianos de contratación en los departamentos financieros
- Elemento motivacionales como la compensación y beneficios y la movilidad internacional

Cargo que ocupa el encuestado

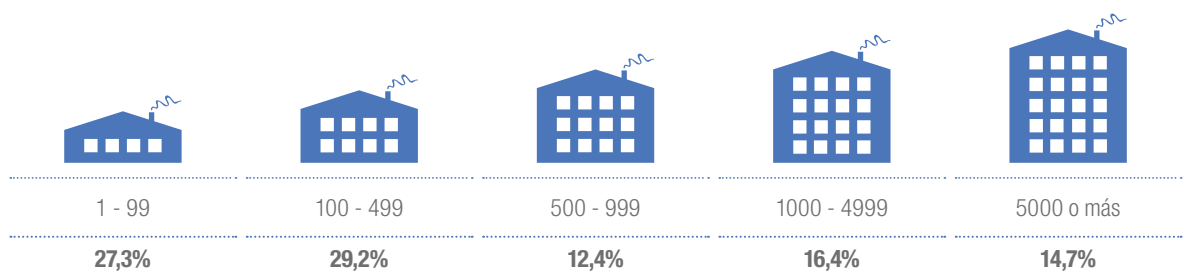


Sector



Tamaño de la empresa

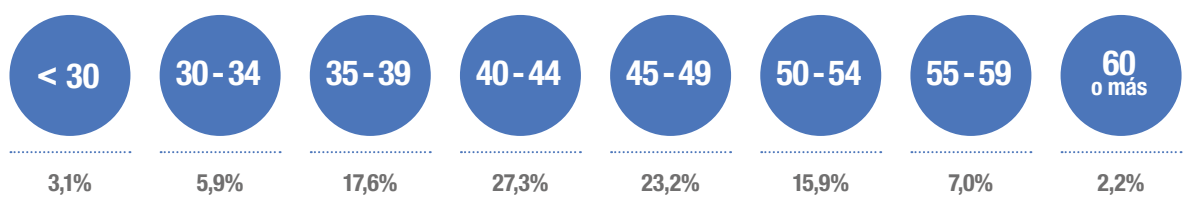
Número de empleados



Género



Edad



REVISAMOS LA DIRECCIÓN FINANCIERA: ¿QUÉ SABEMOS EN REALIDAD?

En los últimos años el papel del CFO se ha ido modificando hasta convertirse en lo que es hoy. El CFO actual es más un compañero que trabaja en igualdad de condiciones con el CEO (al que solía contemplarse como capitán de esa nave que es la empresa) y ahora sus responsabilidades y las del CEO se complementan.

Nuestra amplia experiencia con clientes del sector empresarial y con los directivos financieros demuestra que los CFO actuales deben combinar las características que tradicionalmente se les demandaban con responsabilidades nuevas. Sus obligaciones (eficacia operativa, cumplimiento de la normativa empresarial o reglamentaria y capacidad para salvaguardar la integridad de los datos de la empresa y de los accionistas) siguen siendo imprescindibles en la descripción del cargo de CFO. Del mismo modo, los CFO continúan asumiendo la responsabilidad de la gestión financiera, la contabilidad y el control de costes, además de otras áreas como las Tecnologías de la Información (TI), Recursos Humanos y la Gestión del Riesgo en empresas más pequeñas y de capital privado.

Sin embargo, el papel del CFO sigue evolucionando en el contexto de unos mercados globales en continua transformación. A medida que se intensifica la competencia a escala global, las empresas tienen que buscar nuevos modelos de negocio y nuevas formas de generar, mantener o incrementar los beneficios y el valor de la compañía. En este contexto los CFO desempeñan un papel mucho más importante que en el pasado, ya que no sólo controlan los activos y pasivos de la compañía, sino que –cada vez más– implantan estrategias de negocio basadas en su gran perspicacia financiera.

Los beneficios y la liquidez no tienen sólo que medirse: también gestionarse. Esto lo hacen los sistemas de gestión del rendimiento, que aprovechan las ventajas de los sistemas de planificación empresarial (Sistema ERP) de hoy, y otras herramientas como el análisis de datos.

En este estudio que hemos titulado Barómetro Global del CFO & Directivos Financieros estudiaremos las tendencias que se perfilan en el cargo de los CFO y destacaremos lo que los CFO y otros responsables/líderes/directivos financieros del mundo consideran ventajas o inconvenientes de su actual cargo.

De este estudio se desprende una conclusión espontánea que probablemente nos sorprenda: aunque los directivos financieros en general, y los CFO en particular, tienen todas las probabilidades de convertirse en los futuros CEO, “el cargo de CFO se ve ahora como un cargo al que uno aspira por deseo propio, y no un mero puente para llegar a CEO.”

La economía regional influye en el funcionamiento de la empresa

Los directivos y responsables financieros forman parte del escalafón más alto de una compañía, por ello son responsables de la toma de decisiones en primera instancia, con un alto grado de flexibilidad. Tenemos que ser conscientes de su presencia y no olvidar las tendencias económicas imperantes, así como el estado de la economía regional y global en general. Las prioridades de las empresas y sus posibilidades de inversión dependerán de la capacidad que tenga un directivo financiero para conciliar las expectativas de su empresa con el panorama económico circundante.

” En 2014 ya se aprecian más signos de confianza entre los CFO de todo el mundo

Primeros signos de una recuperación económica a escala mundial

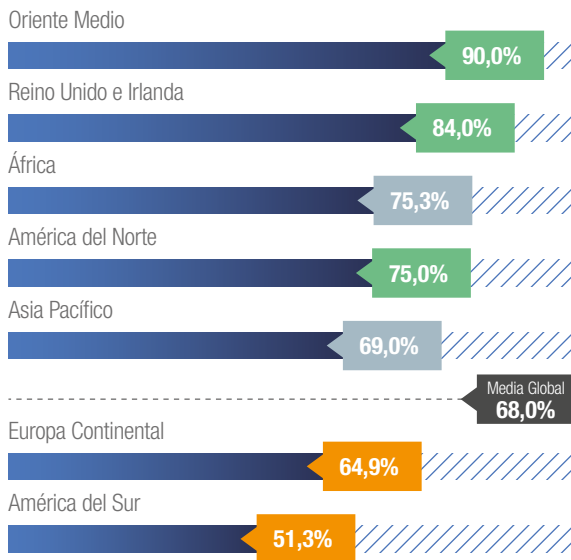
El panorama económico general ha cambiado mucho durante los dos años transcurridos desde nuestro último estudio, y el cambio ha sido positivo. En 2012 un enorme porcentaje de la economía global se vio afectado por la recesión y la crisis económica de la Eurozona. En 2012 gran parte de los encuestados esperaba lograr un índice de crecimiento de sólo un 1,1 %.

Hasta la fecha, los datos económicos del Fondo Monetario Internacional (FMI) muestran que el producto

nacional bruto mundial va a crecer hasta un 3,6% en 2014. Incluso la recesión de la Eurozona ha decrecido.

Mientras, en otras regiones como Asia, Oriente Medio, África del Norte, África Subsahariana y los países emergentes o en vías de desarrollo se muestran elevadas tasas de crecimiento.

Nivel de confianza por región



Nótese que las cifras en **naranja** o **verde** son significativamente **más bajas** / **más altas** que la media global

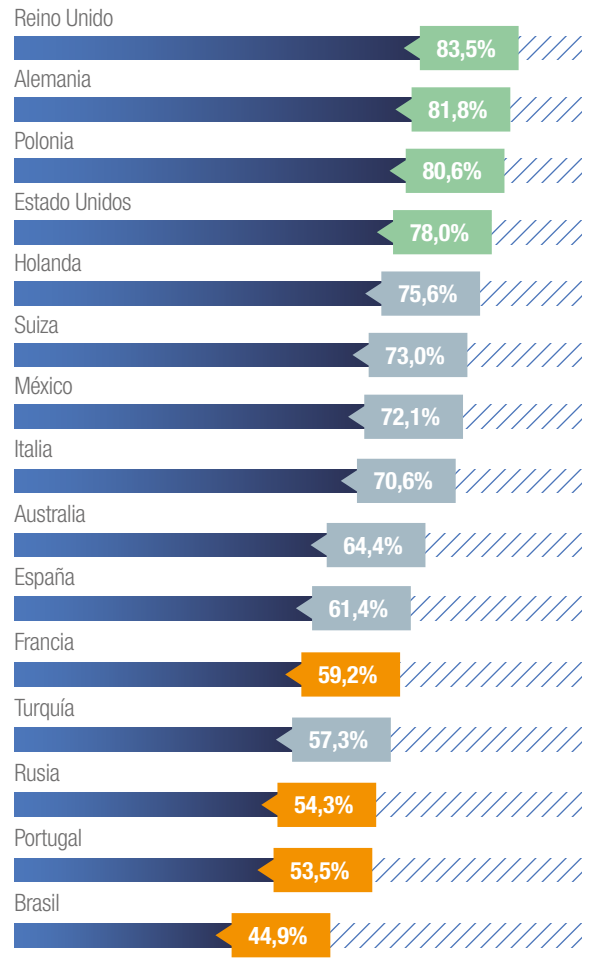
Vamos a comparar las previsiones económicas del FMI con la confianza que los participantes de nuestro estudio tienen depositada en la fortaleza de su compañía.

Confianza continuada... incluso en Europa

En definitiva, alrededor del 68% de los participantes en el estudio tenía confianza, o mucha confianza, cuando le preguntaban por la buena salud y la resistencia de los mercados en los que operarían sus empresas durante los 12 meses siguientes.

Los responsables financieros del Reino Unido e Irlanda (84,0%), América del Norte (75,0%) y Oriente Medio (90,0%) muestran un índice de confianza mucho más alto que los de otras regiones del mundo. Estas áreas

Niveles de confianza por países



Nótese que las cifras en **naranja** o **verde** son significativamente **más bajas** / **más altas** que la media global

han mostrado siempre una tendencia cultural a restablecerse, a recuperar antes la confianza tras una recesión económica. Menos optimistas son las previsiones en el resto de Europa (la Europa Continental, incluida Rusia), con un 64,9%. América del Sur arroja un índice sorprendentemente bajo: el 51,3%.

Europa sigue sufriendo los reveses de los problemas económicos de los últimos años. Alemania y Polonia son islotes de optimismo rodeados por países cuyas expectativas de crecimiento van de moderadas a muy negativas.

El panorama del Reino Unido y EE.UU. es el más optimista, mientras Brasil, Francia, Rusia, Portugal y, en menor medida, España y Turquía, muestran índices de confianza más bajos.

En general vemos que los miembros de los equipos de gestión senior (un nivel por debajo del nivel C) muestran más confianza. Los encuestados de empresas con más de 100 empleados en el departamento financiero son mucho más optimistas, quizá porque en las empresas grandes los empleados tienen más oportunidades y mayores ventajas.

” Ahora las empresas piensan a nivel local o nacional, en lugar de internacional

Por sector, los responsables financieros de las empresas de transporte y comunicaciones son los más afectados por los reglamentos sobre climatología y por los cambios que ha sufrido el mercado en los últimos años. Ellos son los que muestran menos confianza (un 57,4% y un 53% respectivamente), mientras las más optimistas son las industrias vinculadas al sector sanitario - healthcare (73,4%) a la banca y los servicios financieros (79,4%).

Prioridades de gestión determinadas por las perspectivas económicas regionales

Los resultados de nuestro estudio muestran que la mayor parte de las empresas se ajustan a un patrón general impuesto por el contexto imperante en el momento de establecer sus prioridades. Si las condiciones económicas son buenas, las empresas se muestran más optimistas. Cuando la economía regional se estanca, sus pronósticos no lo son tanto.

En nuestro estudio de 2012 esto no era así, entonces las empresas norteamericanas y europeas contemplaban

con confianza el reto de las tendencias económicas que se producían en sus territorios.

Las prioridades de las empresas han cambiado en los dos últimos años. Las más importantes, según nuestro estudio de 2012 fueron la optimización de procesos y de costes, que siguen ocupando el primer y segundo puesto del ranking. Sin embargo, la optimización de costes es la primera prioridad para un 61,1% de los participantes en el estudio y la segunda prioridad es la optimización de procesos para un 59,6% de los encuestados.

Sin embargo, un 48,2% de los encuestados cita ahora la Gestión de Flujos de Efectivo y de liquidez como la prioridad absoluta de las empresas. La incertidumbre de los mercados financieros internacionales, la búsqueda de fuentes de financiación para inversiones y los bajos tipos de interés a escala global, son los indicadores de esta tendencia.

Lo mismo puede decirse de la gestión de riesgos financieros, que en el estudio es considerada como una prioridad según el 30,8%. La implantación de Sistemas de Planificación Empresarial (Sistema ERP) se ha mantenido comparativamente estable (23,3%) y los participantes de nuestro estudio siguen la tendencia global reciente (en descenso) experimentada por las Fusiones y Adquisiciones (M&A). Sólo un 21,4% de los participantes consideran las fusiones y adquisiciones una prioridad absoluta de las empresas, frente al 33% de 2012.

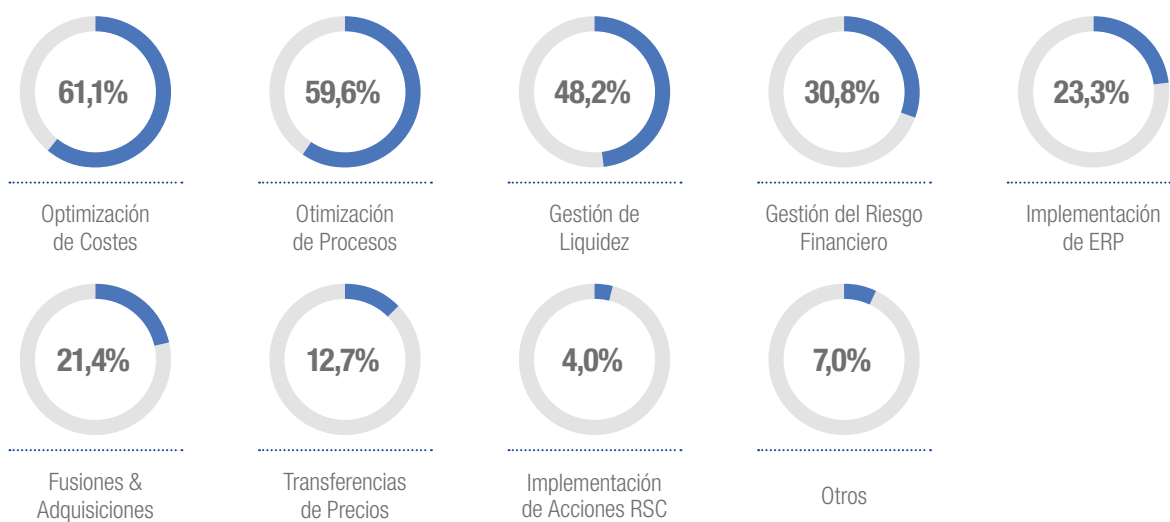
Las actividades de Establecimiento de Precios de Transferencia (Transferencias de Precios Activities), en cambio, sufrió un ascenso moderado del 12,7% frente al 10,6% de hace dos años. Otra percepción que indica que los participantes están centrados en la mejora de la estabilidad y la eficacia financiera.

La implantación de medidas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), con un 4%, queda a la cola de la lista de prioridades de los responsables de finanzas.

Enfoque en estrategias de negocio regionales. Los costes siguen siendo prioritarios

En América del Norte, donde las empresas tienden a mostrar más confianza, la importancia que antes se

Prioridades globales



Prioridades por región

	Europa Continental	Reino Unido e Irlanda	América del Norte	América del Sur	Asia Pacifico	África	Oriente Medio
Optimización de Costes	62,7%	58,5%	56,7%	60,8%	61,4%	69,7%	51,7%
Otimización de Procesos	61,6%	59,8%	56,1%	66,6%	50,6%	64,8%	60,9%
Gestión de Liquidez	47,0%	41,8%	52,1%	50,3%	45,4%	62,3%	50,7%
Gestión del Riesgo Financiero	27,7%	36,0%	32,2%	38,1%	35,2%	31,2%	35,9%
Implementación de ERP	24,5%	19,2%	18,3%	26,6%	24,2%	20,9%	29,1%
Fusiones & Adquisiciones	20,2%	28,7%	21,9%	14,1%	27,8%	4,6%	36,5%
Transferencias de Precios	14,6%	14,4%	6,1%	12,5%	15,2%	13,5%	2,8%
Implementación de Acciones RSC	3,6%	4,0%	5,2%	6,5%	2,0%	6,4%	5,8%
Otros	6,4%	9,6%	7,9%	5,0%	9,4%	7,8%	3,0%

Nótese que las cifras en **naranja** o **verde** son significativamente **más bajas** / **más altas** que la media global

daba a la optimización de costes se ha reducido al 56,7% (frente a la cifra global del 61,1%). Por otro lado, la optimización de procesos está ahora entre las prioridades fundamentales de las empresas latinoamericanas, con un 66,6% (la cifra global es del 59,6%). La importancia de la gestión de riesgos financieros es la más elevada con un 38,1% de las empresas de esta zona, frente al 30,8% global.

La gestión de flujos de efectivo y liquidez parece ser un tema importante para las empresas Áfricanas: un 62,3% de los participantes en el estudio la mencionaban como prioridad. Las empresas europeas se centran más en la optimización de costes y de procesos. En Francia un 70,4% de los encuestados indicó la optimización de costes como prioridad absoluta, y en España les siguen de cerca con un 69,5%. La optimización de procesos tiene gran peso en Alemania y Rusia, ambos con una cifra del 71,6%. Sólo en el Reino Unido e Irlanda, en la región de Asia-Pacífico (especialmente en Australia) y en Oriente Medio se aprecia mayor interés por las fusiones y adquisiciones (M&A).

Influencia de la edad en el establecimiento de prioridades

Hay un dato interesante, un 36,5% de los directivos financieros entre 50 y 54 años de edad dan cierta importancia a la gestión de riesgos financieros, también tienden a aumentar las actividades de M&A en línea con la edad y experiencia del CFO. Sólo un 14% de los directivos financieros menores de 35 consideran las actividades de fusiones y adquisiciones (M&A) como prioritarias, frente al 21,4% del total.

También sorprende que para los CEO las fusiones y adquisiciones (M&A) son prioridades fundamentales (31,7%), lo que puede atribuirse a la naturaleza, más estratégica, del cargo de CEO. Esto podría indicar que los CEOs tienen menos aversión al riesgo que los CFOs.

Muchos de los encuestados parecen haber reestructurado sus modelos de negocio para ajustarlos a los intereses regionales o nacionales, a diferencia de la tendencia orientada a los mercados globales, que parecía imparable.

Como cabía esperar, el tamaño de la empresa también incide en las prioridades de los encuestados. Por un lado, las empresas pequeñas de menos de cien empleados contemplan la gestión de liquidez y flujos de efectivo como prioridad absoluta (58%). Sin embargo, las empresas que tienen entre 1.000 y 4.999 empleados les preocupa más la implantación de sistemas de planificación empresarial (ERP) (28%) y las fusiones y adquisiciones (M&A) (27,4%).

Otro resultado que vale la pena mencionar es que las grandes empresas (de más de 5.000 empleados) están muy preocupadas por la optimización de procesos, sobre todo las que tienen grandes departamentos financieros. Si hay más de 100 empleados trabajando en finanzas, los directivos financieros considerarán que la optimización de procesos es su principal tarea. Eso constituye el 70,7% de las respuestas.

Resultados clave

- Aunque cada región tiene su propio índice de crecimiento que puede variar mucho de una a otra, más de dos tercios de los encuestados del Reino Unido e Irlanda, América del Norte y Oriente Medio se muestran optimistas respecto a los mercados en los que operan.
- La confianza es menor en los sectores del Transporte y las Telecomunicaciones, y alcanza las cotas más altas en el de la Banca y los Servicios Financieros.
- Se ha invertido la tendencia a la globalización: Ahora el estado de la economía regional es el que determina las prioridades de una compañía.
- El tamaño de una empresa también incide en las prioridades. Las empresas pequeñas dan más importancia a la gestión de liquidez y flujo de efectivo, mientras las empresas medianas se centran en la implantación de sistemas de planificación empresarial (ERP) y las actividades de fusiones y adquisiciones (M&A).

EL PAPEL MULTIDIMENSIONAL DEL CFO DE HOY: LIDERAR EL CAMBIO

Tradicionalmente los directivos financieros en general y los CFO en particular, se contentaban con gestionar la situación imperante en el seno de la empresa e implantar las políticas diseñadas por el CEO.

Ahora, según nuestro estudio, el CFO asume cada vez más el papel de la figura que lidera el cambio, es decir, un papel estratégico que impulsa sus propias iniciativas en el seno de la organización financiera y en toda la compañía de modo transversal.

Ámbito de actuación de los CFO



La gestión del cambio y la implantación de estrategias se encuentran entre las prioridades absolutas de la práctica empresarial actual. Las empresas con actividad internacional deben adaptarse rápidamente a los cambios internos y externos y el CFO ha de asumir más responsabilidades al servicio de la dinámica corporativa.

El estudio de este año muestra que la gran mayoría de los encuestados prevee cambios significativos en su departamento. De hecho, sólo el 18,8% de los participantes no prevén cambios. Está claro que, cada vez es más habitual que los responsables financieros actúen como impulsores y gestores de los cambios.

El porcentaje de directivos financieros que esperan implantar políticas nuevas asciende al 50,0%.

El impacto de la implementación de software es muy significativo en los departamentos financieros de todo el mundo. El 47% de los responsables financieros contempla la implantación de programas informáticos como un cambio que es preciso gestionar bien.

Una mirada a 2012

Los resultados de nuestro estudio de 2012 mostraban que el papel del directivo financiero estaba cambiando, muchos de sus aspectos se estaban integrando hacia un nivel más estratégico: 37% de los directivos financieros encuestados se consideraban líderes y gestores del cambio, mientras el 30% se veían más ejecutores de sus funciones específicas.

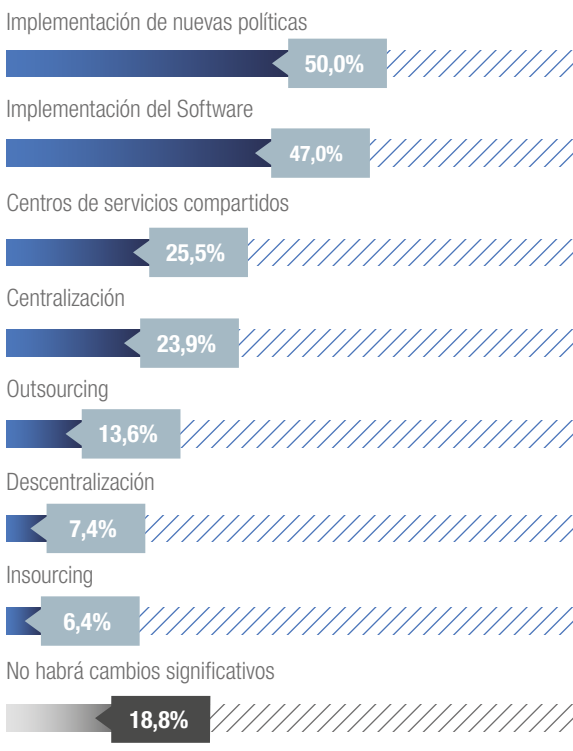
El directivo financiero de hoy ha de ser especialista en finanzas al tiempo que pensador estratégico: no es un equilibrio fácil de conseguir. Después incidiremos en sus competencias y estudiaremos sus habilidades y su motivación.

” Cada vez más, los CFO actúan como gestores del cambio

La reestructuración de organizaciones y procesos centrales de la actividad empresarial es otro objetivo importante para los directivos financieros. La implantación de centros de servicios compartidos (25,5%), centralización (23,9%), externalización (13,6%), descentralización (7,4%) y utilización de recursos internos (6,4%).

Si se contempla desde un punto de vista regional, las regiones objeto de este estudio tienen en común cosas que sorprenden: América del Norte y Oriente Medio, con un 54,2% y un 62,3% respectivamente, confían en ver los índices más elevados de implantación de nuevas políticas, en contraposición a África, sólo con el 30,0%.

Cambios previstos



A escala nacional, Brasil, Méjico, Rusia y Polonia están entre los países más activos a la hora de aplicar políticas nuevas. Francia y los Países Bajos son los menos activos. Los centros de servicios compartidos son prioridades absolutas en la planificación para Asia-Pacífico y América del Sur.

Un dato interesante: cuanto más joven es el responsable financiero, más alto es el nivel de cambios experimentados en su departamento y el número de políticas nuevas que se implantan. Entre los directivos financieros de menos de 35 años un 58,1% de los encuestados prevé la implantación de políticas nuevas, y sólo un 11,7% no espera cambios. Este dato contrasta con el 42,9% de responsables financieros de más de 54 años que si están dispuestos a implantar políticas nuevas, mientras un 27,9% de los ejecutivos no planean ningún cambio significativo en el seno de sus departamentos.

Desde el punto de vista organizativo, un 53,6% de los CFO que ha participado en el estudio prevé la implan-

“ La tarea del CFO es cada vez más compleja: mantiene sus obligaciones tradicionales y además asume nuevos retos

tación de nuevas políticas, mientras los vicepresidentes senior y los vicepresidentes hacen mucho hincapié en aspectos como los centros de servicios compartidos y la descentralización.

Cabe esperar que los pequeños departamentos financieros que tienen entre 1 y 9 empleados, no tienen ni tiempo ni recursos para llevar a cabo cambios drásticos en el planteamiento de su negocio. En organizaciones de este tipo un 25,1% de los responsables financieros no esperan que se produzcan cambios significativos a corto plazo.

El tamaño de la empresa es un factor importante

Como hemos visto en el sondeo de 2012, el tamaño del departamento financiero tiene una incidencia enorme en el nivel de cambios previstos.

La implantación de programas informáticos, tan importante en departamentos pequeños, no lo es tanto si el departamento tiene más de 99 trabajadores. Los cambios estructurales (centros de servicios compartidos, centralización, externalización y descentralización) están en relación directa con el tamaño del departamento. Cuanto mayor es el departamento, mayor es la predisposición a realizar cambios significativos.

Más competencias, más conocimientos

En las pequeñas empresas los directivos financieros no sólo son responsables de las finanzas, el control de costes y la contabilidad: se encargan además de otras áreas importantes, como fiscalidad, cuestiones jurídicas y de recursos humanos o tecnologías de la información.

Este avance arroja algo de luz sobre dos dificultades a las que se enfrentan los modernos CFO.

Las competencias centrales de los departamentos de finanzas (control de costes y contabilidad) se están volviendo cada vez más complejas, al tiempo que aumenta la conexión entre ellas. En control financiero, por ejemplo, son notorias las tendencias recientes de gestión basada en el valor y análisis de datos.

Las finanzas de la empresa y la tesorería han aumentado, tanto en alcance como en importancia. A lo largo de los últimos años, las empresas se han ido abriendo al empleo de instrumentos financieros modernos, como los bonos corporativos.

El control de riesgos financieros, que también se está volviendo más riguroso, confiere una mayor seguridad a las empresas. En el ámbito de la contabilidad la internacionalización de la normativa financiera está afectando a la actividad empresarial a escala global, con lo que aumenta la importancia de los conocimientos y de la experiencia en este área.

La fiscalidad y las tecnologías de la información, que antes eran temas ajenos al puesto de director financiero, también son ahora más importantes. El establecimiento de los precios de transferencia y el análisis de datos fiscales son ejemplos muy claros. La incidencia, cada vez mayor, de las tecnologías de la información, puede atribuirse a los niveles más altos de digitalización y automatización dentro de la empresa.

Y a este combinado se añaden nuevos retos, como:

- **Gestión del Riesgo Financiero y Análisis de Datos**

Para limitar los riesgos financieros y asegurar los activos, las compañías emplean nuevos métodos de análisis de datos para gestionar sus datos internos y comprender mejor los externos.

- **RSC y Centros de Servicios Compartidos (SSC)**

El establecimiento y cuidado de las relaciones con accionistas y la identificación de nuevas áreas de inversión de cara al futuro han adquirido una enorme importancia.

La nueva generación de Servicios Compartidos (SSC) contempla un valor añadido vinculado a la gestión global y a la interacción con accionistas internos y externos dentro de la cadena de valor. Esto afectará cada vez más a funciones que en el pasado fueron internas, como la fiscalidad, los servicios inmobiliarios y los servicios jurídicos. Cuanto más grandes son los departamentos financieros y más conocimientos tienen, más se aprecia esta tendencia.

Relación con accionistas e inversores

Los responsables financieros están cada vez más implicados en ámbitos nuevos, como las relaciones con inversores, las juntas de accionistas y la estrategia. Ahora son imprescindibles en las juntas de accionistas y las ruedas de prensa, que antes eran patrimonio de los CFO y los presidentes de las compañías. En este sentido, los responsables financieros ponen al servicio de la empresa sus habilidades diplomáticas y comunicativas.

Los aspectos estratégicos de la dirección financiera también incluyen ahora la formulación de estrategias corporativas independientes y la alineación de dichas estrategias con los pronósticos de la función financiera: una dimensión más del directivo financiero.

Resultados clave

- Si comparamos este estudio con el de 2012, ahora hay más participantes –sobre todo en América del Norte y Oriente Medio– que esperan niveles de cambio más profundos.
- Cuanto más joven es el director financiero, más profundo es el cambio que busca.
- Las áreas de cambio en las que todos coinciden son: Centros de Servicios Compartidos (SSC), centralización, externalización, descentralización y utilización de recursos internos.
- Lo que más influye en la intención de realizar cambios es el tamaño del departamento financiero.
- Gobierno corporativo, gestión de riesgo y cumplimiento de objetivos, análisis de datos, responsabilidad social corporativa, centros de servicios compartidos y relaciones con accionistas son algunas de las nuevas responsabilidades que se añaden a la descripción tradicional del puesto de CFO.

CFO: UN CARGO DESEADO POR AMBICIÓN PROFESIONAL

Se ha convertido en algo habitual que los directivos financieros asciendan al cargo de CEO, por lo que muchos observadores del sector han considerado el cargo de CFO como un trampolín más que un cargo deseado por ambición profesional. Sin embargo, cuando pedimos a los encuestados que explicaran dónde se veían dentro de dos años, sus ideas no reflejan la situación real.

El 48,5% de los encuestados prevé quedarse en el mismo puesto, pero con más competencias y mayor influencia en la empresa. Con tantas oportunidades por delante, no todos quieren llegar a ocupar el puesto de CEO.

Un dato interesante es que esta confianza recién adquirida también se ve en mujeres con cargos de responsabilidad en finanzas: el 52,9% de las mujeres encuestadas espera que su papel adquiriera más relevancia durante los próximos dos años.

La edad es un factor clave. Entre los directivos financieros más jóvenes las expectativas siempre son altas. un 56,5% de los CFO menores de 35 años y un 53,7% de entre 35 y 39 años espera que sus competencias se amplíen. Sin embargo, los CFO de más de 50 años no creen que su papel dentro de la empresa vaya a cambiar en los próximos dos años (39,8%).

También se aprecian diferencias de una región a otra. Por ejemplo, un 23,6% de los directivos financieros norteamericanos cree que en un plazo de dos años se encontrará en el mismo puesto, en contraposición con el 18% a escala global. Sólo un 38,9% piensa experimentar un cambio significativo en su actual posición.

Los directivos financieros de Oriente Medio ven ahora una gran oportunidad de cambio, y un 60,7% prevé un

aumento de sus competencias y de su relevancia en el seno de la compañía.

En Europa y América del Norte se aprecian dos importantes tendencias. Por un lado, los CFO que se convierten en CEO es una tendencia más habitual en Europa (con un 4,1% de los encuestados), sobre todo en Francia (9,5%), Países Bajos (8,9%) y el Reino Unido (7%). Estos datos contrastan con los de América del Norte, donde los directivos financieros en general suelen buscar una posición temporal en un puesto de responsabilidad (5,8%) o la jubilación (1,8%). Este último dato guarda coherencia con el perfil de edad, más alto, de los encuestados en América del Norte, como ya hemos visto.

El puesto de CFO a 2 años vista

	CFOs	Todo los directivos financieros
Mismo cargo pero con más responsabilidad	43,1%	48,5%
Mismo cargo	24,0%	18,1%
Interim manager	2,7%	4,0%
CEO o Director General	1,7%	2,9%

*Nótese que las cifras en **naranja** o **verde** son significativamente **más bajas** / **más altas** que la media global*

Parece claro que el cargo de CFO está aumentando en importancia. La mayoría de los directivos financieros lo considera su próximo paso decisivo o el paso definitivo de su carrera profesional.

Un 53,6% de los jefes de departamento de finanzas o directores financieros prevé quedarse en el mismo puesto, pero con competencias ampliadas. La

Puesto que prevén ocupar en un plazo de 2 años, por región

	Media Global	Europa Continental	Reino Unido e Irlanda	América del Norte	América del Sur	Asia Pacifico	África	Oriente Medio
Mismo cargo pero con más responsabilidad	48,5%	50,1%	52,8%	38,9%	44,6%	53%	51,2%	60,7%
Mismo cargo	18,1%	17,7%	15,2%	23,6%	11,1%	22%	6,7%	5,8%

*Nótese que las cifras en **naranja** o **verde** son significativamente **más bajas** / **más altas** que la media global*

respuesta de los vicepresidentes senior fue similar: un 53,5% afirmaba lo mismo. Sin embargo, los CFO tienen menos interés en cambiar de puesto: un 24% cree que seguirá ocupando el mismo, mientras un 43,1% piensa que ocupará el mismo puesto pero le adjudicarán más responsabilidades. Lo que llama la atención de este dato es que no guarda relación con el tamaño de la empresa.

Si observamos la estructura jerárquica veremos que los directivos financieros son cada vez más necesarios en empresas pequeñas, pues la mayoría tienen que rendir cuentas directamente al CEO o a quien ocupe la presidencia.

¿Se convertirá el CFO en la figura más importante dentro de los cargos de primer nivel?

Un entorno empresarial en plena transformación exige un cambio en los modelos de negocio. En el pasado, los CEO visionarios eran expertos en mercados de producto, tecnología, ventas y estrategia. En este sondeo hemos comprobado que la balanza de la gerencia de las empresas se inclina posiblemente hacia los CFO.

Como ya hemos visto, la mayoría de los cambios previstos en materia de estrategia, estructuras y cultura están relacionados directamente con el área de responsabilidad del Director Financiero. Como estas tareas constituyen un reto cada vez mayor, la relación entre los distintos cargos de alto rango ha de ser más estrecha que nunca.

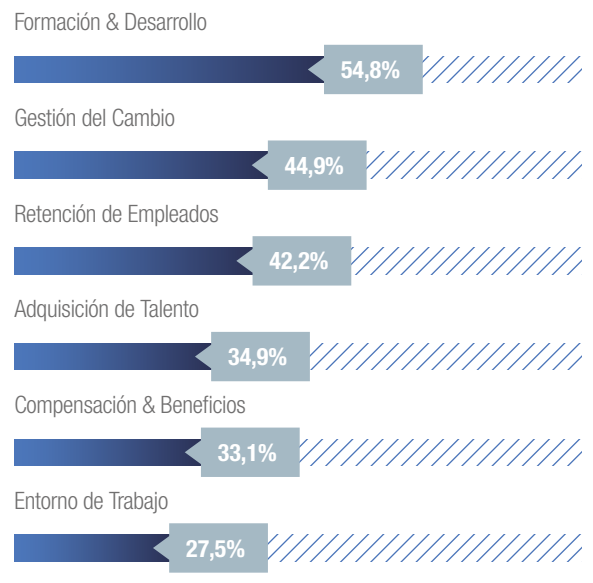
En el estudio de 2012 observamos un elevado porcentaje (75%) de CFO que trabajaban codo con codo con sus CEO. En el futuro, la mayor complejidad de la tarea de los CFO puede proporcionarles más independencia. Esta tendencia se ve en empresas pequeñas.

El cargo de CFO – un puesto al que aspirar

Los cambios experimentados en el cargo de CFO y su papel también afectan al mercado laboral. El puesto de CEO era el objetivo de los jóvenes profesionales más ambiciosos.

Sin embargo, en los últimos años, las empresas han reaccionado ante la creciente demanda de un currículum específico en el área de la dirección financiera, introdu-

Los RRHH en los departamentos de finanzas



ciendo programas especiales en el área de finanzas, control de costes y contabilidad. En el estudio de este año un 54,8% de los encuestados contemplaba la formación y el desarrollo como prioridad absoluta para el desempeño de funciones financieras.

Resultados clave

- El puesto de CFO ya no es un paso intermedio para acceder al cargo de CEO, sino un cargo con peso específico propio que se ha convertido en el objetivo de los jóvenes profesionales más ambiciosos del mundo de las finanzas.
- Casi la mitad de los encuestados, sobre todo los menores de 40 años, creen que se aumentarán sus competencias y su influencia en un futuro inmediato. Esta tendencia está muy marcada entre los CFO de Oriente Medio.
- Los responsables de finanzas y los directivos financieros suelen esperar un aumento de sus competencias, más que los CFO.
- La tendencia actual es que los CFO actúen cada vez con más independencia de sus CEOs.

SE BUSCAN NUEVAS HABILIDADES: CÓMO ENCONTRAR Y DESARROLLAR EL PERFIL ADECUADO

¿Contratar, o formar?

Da la impresión de que en el mercado laboral actual son los futuros empleados los más beneficiados. En este contexto de “mercado del vendedor” las empresas parecen centrarse más en la formación y desarrollo de su plantilla que en cazar nuevos talentos. Esto puede deberse a dos causas:

¿Han ganado los CFO la batalla por el talento?

- Hoy en día las empresas se enfrentan a una experiencia muy distinta con los licenciados y los jóvenes profesionales que hay en el mercado. Estos grupos carecen a veces de conocimientos teóricos y prácticos, de modo que para las empresas es mejor a veces centrarse en afianzar la formación de sus empleados de plantilla.
- Desde el punto de vista de la inversión que esto supone, resulta muy contradictorio que no concedan tanta importancia a la retención de los empleados.
- Dados los niveles cada vez más altos de complejidad y el impacto de la organización sobre las actividades financieras, se aprecia una necesidad de actualizar las competencias de los profesionales y desarrollar las habilidades necesarias de los directores y expertos financieros con los que cuenta una empresa.

Hasta la fecha, se ha dado más importancia al desarrollo de habilidades financieras especializadas dentro del “pool” de talentos existentes. En la actualidad, sin embargo, con un panorama en continua transformación en el que la gestión del cambio parece ser un proceso continuo, resulta lógico desarrollar unas habilidades de gestión más ambiciosas y elevadas.

Ejemplo de esto es la importancia que se da a la posesión de habilidades de gestión del cambio: este es, de todos los temas de Recursos Humanos, el segundo en importancia para un 44,9% de los encuestados. En algunos

países, como Australia, Francia, Rusia, Alemania, España, Suiza, Holanda y Polonia, ese porcentaje es, incluso significativamente más alto.

Vamos a destacar un riesgo importante asociado a la formación y al desarrollo de recursos internos frente a la búsqueda de nuevos talentos:

Muchos de los especialistas en finanzas actuales no serán capaces de adquirir habilidades nuevas del tipo que ahora se busca, ni las competencias de gestión tan complejas que se necesitan para hacer frente a ese aumento de las responsabilidades que, como indicábamos al comienzo de este informe, se están imponiendo en los cargos financieros.

La capacidad de analizar datos, de adaptarse continuamente a un entorno cambiante, tanto interno como externo, de anticipar las implicaciones transversales –que afectan a todos los puestos– de los cambios organizativos (la centralización, los SSC, la subcontratación...) son sólo algunas de las nuevas competencias. No se trata precisamente de competencias fáciles de adquirir y desarrollar, por lo que las empresas tienen que ponerse manos a la obra cuanto antes.

El estudio demuestra que las grandes organizaciones son las que más necesitan abordar esta Gestión del Cambio y aumentar la capacitación de sus responsables de finanzas.

En definitiva, la necesidad de contratar personal especializado en finanzas y con capacidad para conceptualizar una perspectiva de gestión más amplia y acorde con los tiempos, sería una consecuencia lógica de este panorama, que aumentaría a su vez la necesidad de adquirir un perfil específico.

Pero el panorama no es del todo uniforme. Según las respuestas obtenidas, se ve una diferencia de género en las prioridades de los Recursos Humanos: los directores financieros de sexo femenino se centran más en la formación y el desarrollo de los empleados, mientras los hombres están más interesados en adquirir nuevos talentos.

La edad también es un factor importante: los directivos financieros mayores de 55 años dan más importancia a

las compensaciones y beneficios, y menos a la formación y el desarrollo.

La contratación y sus diferencias según la zona

La comparación por zonas muestra diferencias enormes. Por ejemplo, la formación y el desarrollo son lo más importante en África (73,5%) y en el Reino Unido e Irlanda (68,1%), conservar a los empleados es prioritario en América del Norte (54,6%) y Asia-Pacífico (52,7%). Por otro lado, encontrar nuevos talentos es fundamental en América del Norte (44,1%) y Oriente Medio (49,5%).

Las compensaciones y beneficios son muy importantes en América del Norte, América del Sur y Oriente Medio, mientras sólo unas pocas empresas de estas zonas parecen estar interesadas en el entorno de trabajo de sus empleados.

Este patrón tiene seguramente un origen cultural, pero también económico. La situación económica influye en las empresas, que darán prioridad a factores fáciles de ajustar (como las compensaciones y beneficios) y que sólo se preocuparán del entorno de trabajo a largo plazo.

Las prioridades dependen también del tamaño de la empresa: las pequeñas saben que tienen que dar prioridad a las compensaciones y beneficios (37,2%), y las grandes que tienen que centrarse en la gestión de cambios (57,3%) y la adquisición de talento (45,2%).

Mayor necesidad de tener empleados fijos

En comparación con los datos obtenidos en nuestro estudio de 2012, las necesidades de las empresas han variado notablemente. Según nuestro Barómetro de los RRHH realizado en 2013, las empresas de todo el mundo están ahora contratando empleados nuevos. Un 81% de los puestos que se están creando serán puestos permanentes. La demanda de empleados fijos es mayor en contabilidad (89%), control financiero (87%), gestión de efectivo (87%) y fiscalidad (86%).

La necesidad de especialistas en finanzas

Aunque los directivos financieros han visto cómo se ampliaban sus competencias, las áreas tradicionales de las finanzas (control financiero y contabilidad) siguen siendo fundamentales para el trabajo del departamento financiero.

Se trata de un fenómeno que en economía se conoce con el nombre de “ciclo del cerdo” o “ciclo del ganado”, y que en un principio se empleó para definir el fenómeno de las fluctuaciones cíclicas de la oferta y la demanda en los mercados de ganado. En el siguiente caso, cuando los sueldos son altos en un sector, aumentan los estudiantes interesados en cursar carreras que les permitan acceder a él. A medida que se van licenciando y salen al mercado laboral éste se satura, las oportunidades merman y los estudiantes ya no desean seguir esos cursos.

Cuestiones de recursos humanos en departamentos de finanzas, por región

	Media Global	Europa Continental	Reino Unido e Irlanda	América del Norte	América del Sur	Asia Pacífico	África	Oriente Medio
Formación y Desarrollo	59,8%	53,9%	68,1%	49,2%	55,8%	55,7%	73,5%	62,7%
Gestión del Cambio	43,0%	47,6%	52,7%	37,8%	39,0%	46,0%	33,3%	44,7%
Retención de Empleados	47,6%	33,9%	51,2%	54,6%	47,4%	52,7%	41,0%	52,3%
Adquisición de Talento	38,1%	31,2%	38,4%	44,1%	29,4%	36,3%	38,0%	49,5%
Compensación y Beneficios	36,5%	27,2%	27,3%	46,3%	46,0%	32,7%	27,8%	47,9%
Entorno de Trabajo	26,1%	27,9%	22,3%	30,0%	35,7%	21,5%	23,7%	21,6%

Nótese que las cifras en **naranja** o **verde** son significativamente **más bajas** / **más altas** que la media global

Nuevos puestos en los departamentos de finanzas

Respuestas múltiples



Hay una necesidad de personal específico financiero

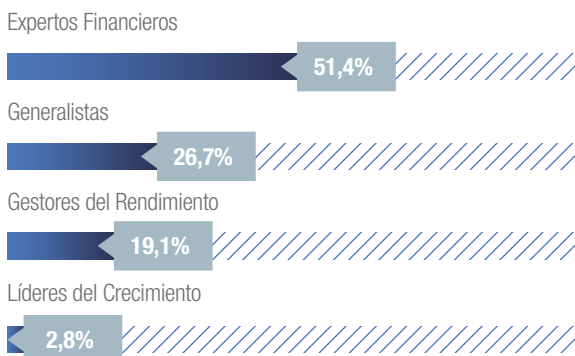
Aplicado al mercado de trabajo financiero, los últimos años se han caracterizado por un mercado laboral poco dinámico para los expertos en finanzas. Las empresas están sufriendo ahora las consecuencias de ese cambio: al haber menos gente cualificada que entra –y se queda– en el mercado laboral, la demanda está aumentando rápidamente.

Como ven que los mercados –cada vez más restringidos– y los riesgos –cada vez más altos– demandan una gran experiencia financiera, las empresas buscan empleados que tengan conocimientos más profundos y habilidades más diversas. Aunque en los últimos años el ciclo del cerdo ha ofrecido un panorama donde los empleados sin especialidad estaban muy demandados,

ahora los más buscados son los especialistas –a los que en este estudio llamamos “expertos en finanzas”– como se desprende del 51,4% de las respuestas.

Sin embargo, las disparidades geográficas persisten. Mientras las empresas europeas buscan especialistas en finanzas, las latinoamericanas (un 36,2%) buscan un perfil más general. Esto puede reflejar la actual escasez de expertos financieros en el mercado laboral latinoamericano.

Perfiles que buscan los responsables financieros



En el estudio llama la atención que las necesidades difieren en virtud del tamaño de la compañía. Las empresas grandes necesitan más gestores de rendimiento, seguramente porque están sometidas a procesos de cambio continuo o más frecuente que las pequeñas. Las empresas pequeñas necesitan desesperadamente expertos financieros. Los perfiles generalistas sólo son una opción atractiva para empresas de menos de 10 empleados.

Un 65,9% de los encuestados ha tenido problemas a la hora de encontrar a la persona adecuada para la posición que necesitaba su empresa. Podríamos decir que esto se debe al aumento de las demandas funcionales y de las nuevas competencias de los directivos financieros de hoy en día.

Es curioso que los directivos financieros de más edad se enfrenten al desafío de la contratación con más confianza. Un 40,2% de los directivos financieros de entre 50 y 54 años y un 39,3% de los mayores de 55 contemplan la contratación de empleados que reúnan el perfil buscado como una tarea “sencilla”. Por zonas,

Perfiles que buscan los responsables financieros, por región

	Europa Continental	Reino Unido e Irlanda	América del Norte	América del Sur	Asia Pacífico	África	Oriente Medio
Expertos Financieros	54,7%	49,6%	49,0%	35,7%	50,3%	49,9%	50,5%
Generalistas	25,1%	34,4%	27,8%	36,2%	24,7%	36,8%	17,6%
Gestores del Rendimiento	17,4%	14,4%	21,3%	25,0%	20,5%	13,3%	28,9%
Líderes del Crecimiento	2,8%	1,5%	2,0%	3,0%	4,6%	-	3,0%

Nótese que las cifras en **naranja** o **verde** son significativamente **más bajas** / **más altas** que la media global

las perspectivas de reclutar empleados adecuados son mejores en Asia-Pacífico y en el Reino Unido e Irlanda. El panorama de América del Sur se presenta más sombrío.

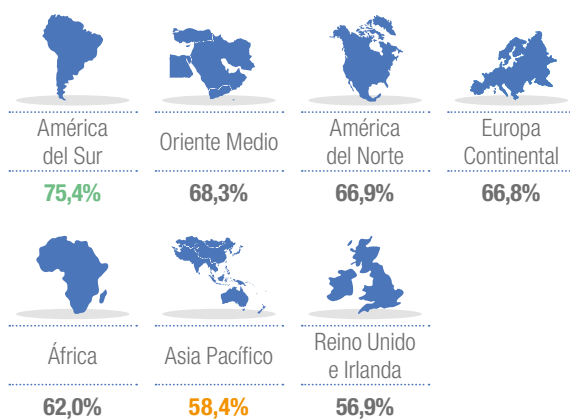
Si lo comparamos con la media del 34% de todos los sectores, el de las comunicaciones y la publicidad muestra mayor optimismo, pero incluso aquí sólo un 50,3% de los encuestados ven la contratación como una labor sencilla. Parece claro que cuanto más grande es la empresa, más difícil es encontrar el perfil buscado: un 70,8% de las empresas con más de 5.000 empleados contemplan la contratación del empleado adecuado como algo más difícil.

En las grandes empresas esto parece ser así, al menos por el momento. Sin embargo, los profesionales más buscados hoy podrían tener problemas para encontrar trabajo en un plazo de dos años, de manera que deberán prestar atención a su formación y desarrollo continuados como profesionales.

Resultados clave

- Cada región del planeta se enfrenta al reto de establecer un equipo financiero que tenga las habilidades requeridas con prioridades distintas:
- En África, Reino Unido e Irlanda la prioridad es la formación y el desarrollo. Si bien, en América del Norte y Asia-Pacífico las empresas dan más importancia a conservar a sus empleados; en América del Norte y Oriente Medio les importa más la contratación de personas y adquisición de negocios.
- Las empresas grandes se centran sobre todo en contratar ejecutivos de alto nivel y con un perfil fuerte en gestión del rendimiento y los cambios en las organizaciones.
- El aumento, en los últimos tiempos, de la demanda de perfiles generalistas parece estar remitiendo en las pequeñas y medianas empresas. Ahora más de la mitad de estas compañías buscan especialistas con conocimientos y habilidades más específicos.
- Crece la necesidad de formar o contratar a futuros líderes que sean capaces de tomar las riendas para gestionar los cambios de una manera efectiva.
- Las empresas pequeñas dan prioridad a las compensaciones y los beneficios, las de mayor tamaño se centran en la gestión del cambio y la búsqueda de talento.
- La gran mayoría de los nuevos puestos que se demanden en el área financiera serán permanentes.

¿Es sencillo encontrar el perfil adecuado en finanzas?



Nótese que las cifras en **naranja** o **verde** son significativamente **más bajas** / **más altas** que la media global

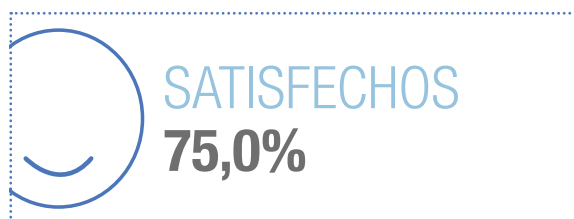
La pregunta es: ¿Ha ganado supremacía el empleado de finanzas en la batalla por el talento?

¿QUÉ MOTIVA A UN DIRECTIVO O RESPONSABLE FINANCIERO?

Muchos directivos del ámbito financiero prevén quedarse en su puesto durante algún tiempo, si bien es cierto que esperan un aumento de sus competencias a corto plazo.

Como cualquier empleado, un directivo financiero se motiva con compensaciones monetarias, una carga de trabajo interesante, el trabajo en equipo, el entorno laboral internacional, y el cobro de beneficios. En definitiva, el 75% de los encuestados admiten sentirse “bastante satisfechos” o “muy satisfechos” en su puesto actual.

Niveles de satisfacción en los puestos actuales



Reflejando, tal vez, la necesidad de personal más cualificado y la tendencia general de la sociedad a contemplar la juventud como una baza, los directivos financieros jóvenes suelen estar más satisfechos que los de más edad. Si desglosamos los datos por edades, un 80,6% de los responsables o directivos financieros menores de 35 años dicen estar satisfechos, frente a sólo un 70% de los directivos de entre 50 y 54.

La coherencia de los resultados es notable: hay poca o ninguna diferencia de una región geográfica a otra en cuanto al número total de encuestados que dicen estar “muy satisfechos” o “bastante satisfechos”. Sin embargo, si atendemos sólo al número de personas que se sienten “muy satisfechas”, la respuesta de los directivos financieros del Reino Unido e Irlanda (31,9%) y de América del Norte (32,9%) está significativamente por encima de sus homólogos europeos y Africanos (respectivamente, 16,9% y 13,3%).

Mientras los directivos financieros del sector sanitario (28,0%), de la construcción (27,4%) o de la banca y los servicios financieros (26,3%) están muy satisfechos, la cifra correspondiente al sector de la fabricación y los bienes de consumo es del 16,5%.

Esto también guarda coherencia con los resultados que muestran una reducción de la edad a la que habitualmente un CFO ocupa su puesto. América del Norte constituye la excepción, aquí cualquier directivo financiero suele tardar más tiempo en alcanzar una posición de primer nivel. Ello puede deberse que en EE.UU. lo habitual es que los futuros CFO pasen por todos los peldaños del escalafón financiero a lo largo de su carrera.

En otras zonas, como en Europa, los CFO suelen reclutarse fuera de la empresa, a veces como Interim Managers, procedentes de empresas de servicios profesionales. Esta última ruta suele ser mucho más rápida para el ascenso laboral que la otra, que obliga a subir todos los niveles de una jerarquía.



Por el contrario, los CFO suelen estar muy motivados con el trabajo que realizan y con su entorno de trabajo. Aquí el tamaño de la empresa y el departamento en el que trabajan importa mucho. Cuanto mayor es el departamento financiero, más oportunidades tiene un directivo financiero de estar satisfecho.

Grandes disparidades en los sueldos de los CFO por sexo, zona y edad

Después del tamaño de la empresa son las compensaciones y beneficios los aspectos que más influyen en la motivación de los CFO y los directivos financieros.

Los sueldos según género

Respuestas múltiples

			
K€	k\$		
< 60	< 83	10,0%	16,1%
60-89	83-123	14,8%	22,8%
90-119	124-164	18,2%	20,2%
120-149	165-206	16,1%	11,3%
150-199	207-275	15,0%	7,4%
> 200	> 276	14,7%	11,1%

Nótese que las cifras en **naranja** o **verde** son significativamente **más bajas** / **más altas** que la media global

Pero destaca un dato importante: las mujeres directivas del ámbito financiero siguen ganando significativamente menos que sus compañeros de sexo masculino.

Como cabe esperar, la longevidad de los empleados supone que los directivos financieros de más edad ganan más dinero que los más jóvenes. Mientras la mitad (50,1%) de los directivos menores de 35 años ganan 123.000 dólares (89.000 euros) o menos, casi el 40% de los directivos financieros de edades comprendidas entre 50 y 54 años ganan 207.000 dólares (150.000 euros) o más. Por área geográfica son los CFO europeos y los latinoamericanos los que menos ganan, dato que está en coherencia con el panorama económico. Los CFO del Reino Unido e Irlanda, América del Norte, Asia-Pacífico y Oriente Medio disfrutaban de las rentas más altas.

Aunque el salario va en relación con el tamaño de la empresa y del departamento financiero, los niveles salariales son más altos en el sector bancario e inmobiliario y más bajos, en industrias de fabricación y en el sector público.

Los incentivos adecuados

Las empresas tratan de motivar a sus directivos financieros incluyendo en su salario un componente variable. Sin embargo, son plenamente conscientes de que un componente variable demasiado elevado puede impulsar al empleado a asumir riesgos excesivos.

Los resultados muestran unos niveles moderados de variación en los sueldos. En total, sólo un 15,2% de los

encuestados dice disfrutar de un porcentaje variable en su paga, superior al 30%. Entre las mujeres directivas este porcentaje variable no es habitual. Para un 29,1% de las mujeres que participaron en el estudio, el variable supone menos del 5% de su salario. La proporción de este componente variable en el salario suele aumentar con la edad, tanto entre los directivos de sexo femenino como los de sexo masculino.

Si contemplamos panorama general, vemos que Reino Unido, Irlanda y América del Norte han regresado a los patrones tradicionales, mostrando los índices más altos de componente variable en los salarios.

Algunos sectores se resisten a la tendencia de reducir la proporción del componente variable. En el sector bancario y de servicios financieros un 32,4% de los directivos financieros reciben más del 30% de su salario en concepto de variable. En el sector inmobiliario el porcentaje es del 29,1%.

Por otra parte, el componente variable del salario aumenta con la edad, el tamaño de la compañía y la envergadura del departamento de finanzas.

Habilidades y movilidad: las claves de la empleabilidad del CFO

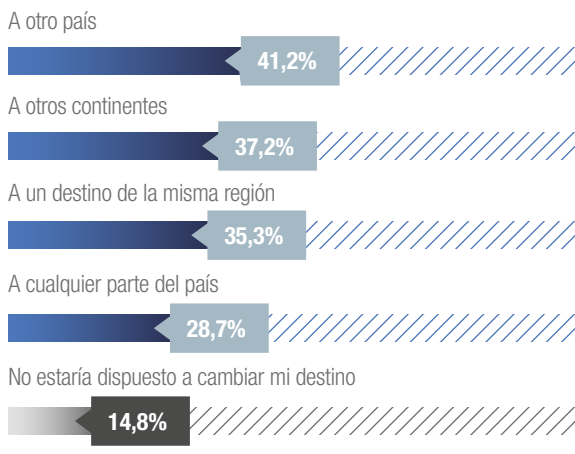
Como ya hemos destacado a lo largo de todo el estudio, el directivo financiero está viendo cómo aumenta la importancia y la complejidad de su cometido. Pero; ¿Están las competencias de los directivos financieros a la altura de las exigencias de la empresa? En materia de habilidades profesionales y técnicas ya hemos visto que, cuanto más grande es una empresa, más importancia se

Sueldo variable por región

	Media Global	Europa Continental	Reino Unido e Irlanda	América del Norte	América del Sur	Asia Pacífico	África	Oriente Medio
< 5%	22,5%	23,7%	21,0%	20,4%	22,3%	20,3%	27,8%	21,8%
5 - 9%	10,5%	11,4%	6,4%	8,9%	13,8%	7,0%	14,4%	11,6%
10 - 19%	25,2%	28,3%	23,2%	15,2%	21,1%	27,5%	24,1%	31,9%
20 - 29%	16,6%	16,8%	14,2%	15,4%	17,0%	19,7%	8,9%	15,8%
30% o más	15,2%	11,3%	27,9%	26,0%	8,1%	18,1%	10,6%	11,6%

Nótese que las cifras en **naranja** o **verde** son significativamente **más bajas** / **más altas** que la media global

Disposición a trasladarse de ciudad o a trabajar lejos de casa



concede a las competencias técnicas, aunque también cuentan con la flexibilidad y las habilidades interpersonales y comunicativas.

En línea con sus expectativas, para estar más satisfechos en su trabajo u optar a un puesto bien pagado, más del 85% de los directivos financieros están dispuestos a trasladarse a otro lugar o a trabajar lejos de su domicilio. En el estudio de 2012 sólo lo estaba un 81%.

Como cabe esperar, los directivos más jóvenes, los que tienen aún puestos para escalar, son los más flexibles. Un 92% de los directivos menores de 35 años está dispuesto a trasladarse o trabajar lejos de casa. Por otro lado, el hecho de que solo un 78,3% de las mujeres están dispuestas a cambiar de residencia puede ser una de las razones por las que las mujeres sigan ganando menos en esta profesión que sus compañeros masculinos, y por ende, que tengan más difícil el acceso a puestos ejecutivos.

Si vemos la situación por zonas geográficas, los directivos financieros de África y Oriente Medio suelen ser más flexibles. Los europeos creen que en el futuro su carrera será "paneuropea". Muchos están dispuestos a trabajar lejos de su domicilio o a trasladarse a un país similar al suyo, o cercano a él.

En el otro extremo de la escala los directivos financieros de Asia-Pacífico son los menos dispuestos a trasladarse. Los del Reino Unido e Irlanda están dispuestos a cambiar de ciudad dentro de su propio país, o a trabajar lejos de su casa; pero junto a los americanos, son los menos dispuestos a trasladarse a otros países, con lo que el mercado laboral de los directivos financieros se convierte en un fenómeno local o nacional.

Resultados clave

- Tres cuartas partes de los participantes están "bastante satisfechos" o "muy satisfechos" con su puesto actual. La proporción aumenta entre los directivos financieros más jóvenes.
- Los directivos financieros del Reino Unido, Irlanda y de América del Norte suelen responder que están "muy satisfechos" en más ocasiones que sus colegas europeos o Áfricanos.
- El nivel de satisfacción se resiente cuando la empresa tiene más de 5.000 empleados.
- Las directivas financieras siguen ganando significativamente menos que los hombres.
- Una gran mayoría de los directivos financieros están dispuestos a trasladarse de ciudad o a trabajar lejos de su domicilio, sobre todo los hombres de menos de 35 años.

EN DEFINITIVA, ¿CÓMO SE PRESENTA EL FUTURO PARA LOS DIRECTIVOS FINANCIEROS?

Hay otros estudios que se centran en los directivos financieros y los CFO como gestores del rendimiento y líderes del crecimiento. De nuestro estudio se desprende que los directivos financieros desempeñan además un papel decisivo como consejeros en materia de estrategia en situaciones de cambios o crisis económicas.

Esto convierte al CFO del futuro en pensador estratégico con buenas habilidades comunicativas y capacidad para introducir y gestionar con eficacia las continuas transformaciones, dispuesto a delegar y a centrarse en los resultados más que en el método. En definitiva, un perfil preparado para colaborar como consejero de confianza y que sea capaz de desempeñar cometidos diversos dentro del seno de la compañía.

En este estudio hemos visto ciertas tendencias de futuro para el directivo financiero:

- **Temática, método y habilidades sociales:** Como vemos en los resultados de la encuesta, los directivos financieros de hoy no pueden conformarse. Es más, la complejidad de las finanzas sobrepasa las áreas y las funciones técnicas específicas de su función. Como han aumentado sus competencias y su impacto, las exigencias para ocupar ese cargo también son mayores. Los directivos financieros, con el apoyo de sus empresas, deben adquirir el compromiso de la formación continua, han de refrescar y ampliar sus conocimientos y su cualificación en las áreas principales de su trabajo, aprender nuevos métodos y tecnologías así como la mejora de sus competencias sociales, de comunicación y de gestión del cambio.

- **Sexo:** A Los departamentos financieros siguen ofreciendo menos oportunidades a las mujeres, en comparación con otros departamentos como pueden ser RRHH, Marketing y Ventas. Las empresas tienen que darse cuenta de que la futura demanda de personal cualificado no se puede cubrir sólo con los empleados existentes de sexo masculino, y tendrán que actuar.

- **Edad:** Como muestra nuestro estudio, los directivos financieros de más edad están, en general, menos satisfechos que sus compañeros más jóvenes. Es posible que esto refleje la importancia que se da a la juventud en la economía moderna. Dado que los directivos financieros experimentados ofrecen una experiencia y unas capacidades que permiten mejorar el rendimiento de la empresa, la edad como factor aislado no puede considerarse ni positiva ni negativa. Las empresas modernas tienen que gestionar mejor los cambios demográficos para garantizar la eficacia de sus departamentos financieros. ¿Cómo preservan las empresas el capital intelectual y las capacidades de sus directivos financieros de más edad a medida que los jóvenes van ocupando sus puestos?

El estudio demuestra que el departamento financiero está en evolución continua, probablemente más que ningún otro, debido al aumento de su complejidad en todo el mundo. Todo el que trabaje en finanzas se enfrentará a nuevos retos, y nosotros estudiaremos en un futuro sondeo las tendencias y patrones que han surgido este año, para valorar si se cumplen nuestras predicciones y las de nuestros participantes.



IMPRESIÓN

EDITA

© PageGroup | Octubre de 2014 | www.page.com

RENUNCIA DE RESPONSABILIDADES

La información facilitada en esta publicación ha sido investigada y recopilada meticulosamente. No obstante, los autores y editores no se responsabilizan de su exactitud e integridad. Del mismo modo que cualquier material impreso, podría ser actualizado. Se reservan todos los derechos, incluyendo los relativos a la reproducción fotomecánica y su almacenaje por medios electrónicos.

Michael Page