

okticket

Mismo rol, más conocimientos: El CFO pasa de contador a comunicador

Las 'Soft Skills' que todo CFO debería tener





MISMO ROL, MÁS CONOCIMIENTOS: EL CFO PASA DE CONTADOR A COMUNICADOR

INTRODUCCIÓN	3
LA IMPORTANCIA DE TRADUCIR LOS NÚMEROS	5
EL VALOR DEL DATO BIEN EXPLICADO	9
CRECE LA EMPRESA, EVOLUCIONA EL ROL	12
EL IMPACTO DE LA IA EN LA FUNCIÓN FINANCIERA	16



Mucho se habla últimamente del nuevo rol del CFO. ¿Significa esto que su perfil ha cambiado? ¿O qué el director financiero de ayer no tiene las aptitudes necesarias para afrontar los retos actuales de su posición?

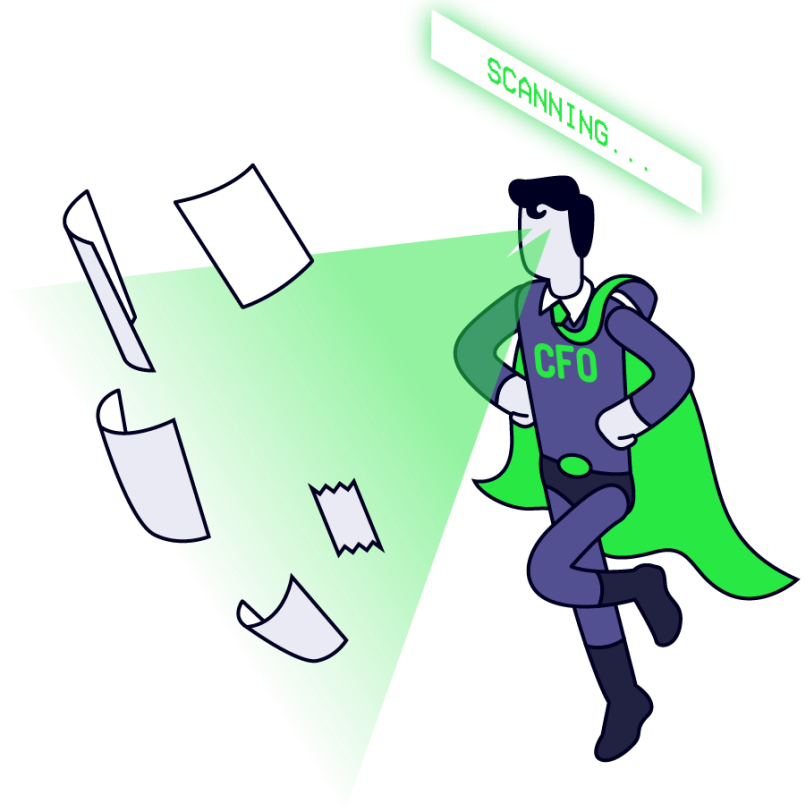
Tras escuchar la opinión de varios directivos, hemos podido sacar una conclusión: **No es que haya cambiado el perfil, sino los conocimientos.** Hasta hace unos años, a los responsables de finanzas se les llamaba *"bean counters"*, término que resume cómo era el trabajo diario de la gestión financiera empresarial.

Decimos "era", porque si bien estos profesionales no pueden descuidar la contabilización de las transacciones ni la preparación de los estados financieros, ahora tienen muchas más responsabilidades encima de la mesa.

Una de las más importantes y que a priori parece más propia de otras áreas es la de hacer de nexo de unión entre los diferentes equipos y proporcionarles información clara, eligiendo bien las palabras y montando un discurso claramente entendible.

En una entrevista a un ejecutivo de finanzas publicada por *The Wall Street Journal* y recogida en su día por [Forbes](#), se explica claramente esta evolución: “Solíamos ser los contadores de habas. Hoy, tenemos que entender cómo se cultivan, cómo se cosechan y cómo se llevan al mercado para poder ofrecer asesoramiento además de garantía. Para la empresa ya es suficiente con saber cuántas habas tiene”.

Por tanto, podemos decir que **el CFO ya no es solo contador. También es comunicador.**



1

La importancia de traducir números a palabras

La importancia de traducir números a palabras

De nada sirve tener clarísimo qué cuestiones va a acometer el departamento financiero si no eres capaz de trasladarlo de forma lo suficientemente clara como para que lo entiendan el resto de los equipos.

De hecho, a lo largo de las charlas celebradas en el marco del Congreso Internacional de CFOs 2023 organizado por APD, la capacidad de comunicar del CFO fue un tema recurrente.

“Comunica, comunica y sigue comunicando para que quede claro lo que quieres hacer. Hay que alinear el mensaje. No des por hecho que te entienden, porque no te entienden. En un mundo expansivo, entender a un financiero no es tan fácil. **Asegúrate de que te entienden**”, reiteraba en este sentido **Juan Barbolla**, CFO de Cabify.

Y eso en el caso de compañeros que trabajan en la misma oficina. Imagínate las organizaciones que tienen filiales en países tan diferentes como Corea, China, Argentina, Australia o Italia.



Comunica, comunica y sigue comunicando para que quede claro lo que quieres hacer. No des por hecho que te entienden, porque no te entienden. En un mundo expansivo, entender a un financiero no es tan fácil. Asegúrate de que te entienden (Juan Barbolla, CFO de Cabify).

Como así lo puso de manifiesto en el citado **evento Xavier Sagué**, CEO del grupo BRIOLF. En estos casos es primordial “la capacidad del CFO de convencer, de transferir la cultura para obtener información financiera robusta y lograr resultados”.

Para ello, es fundamental que los directores financieros cuenten con *soft skills* como la empatía.

La importancia de traducir números a palabras

¿POR QUÉ UN CFO CON HABILIDADES BLANDAS?

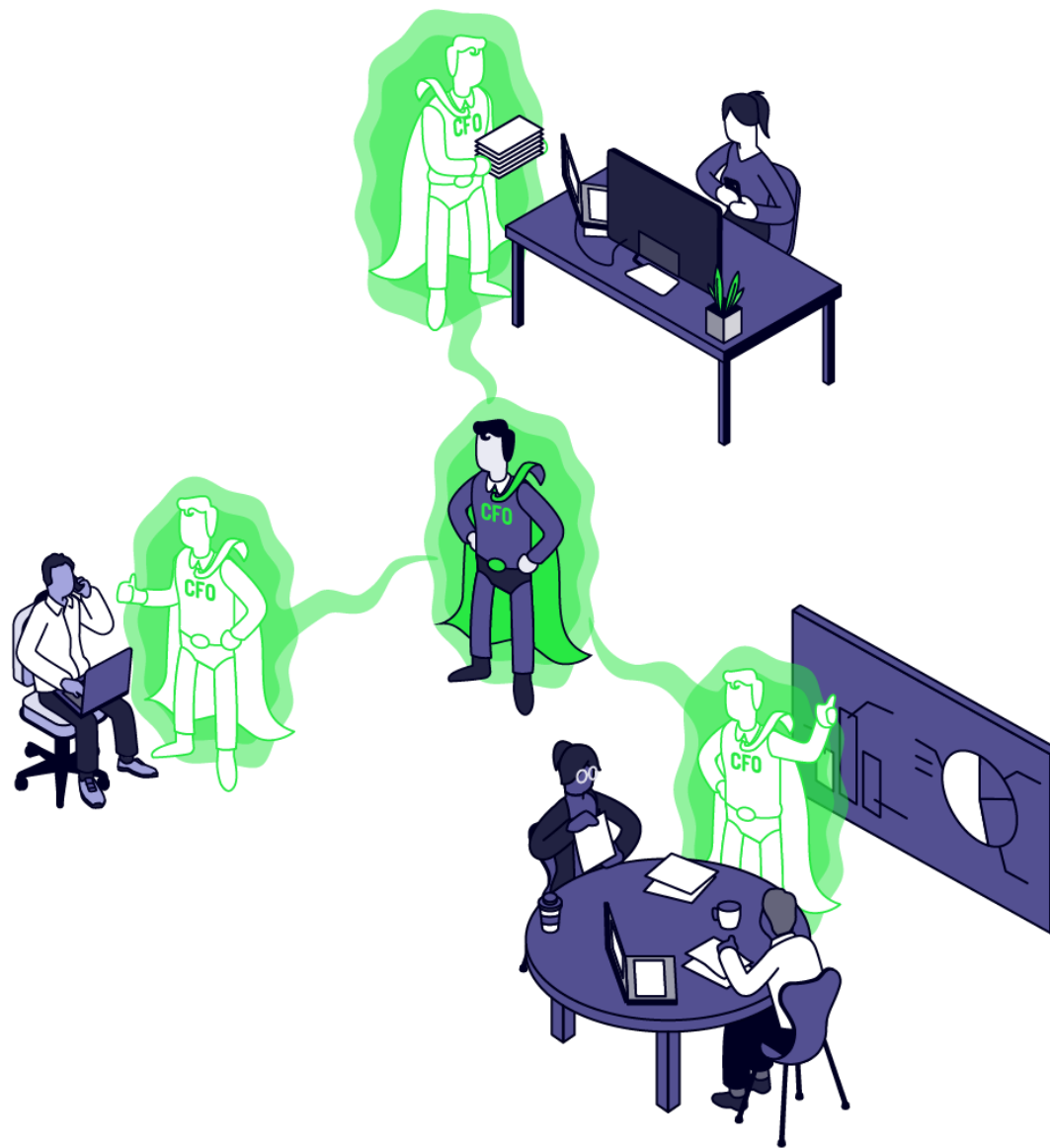
No es la primera vez que hablamos de que a los directores financieros actuales se les pide habilidades como la empatía o la amabilidad, pero hoy son los propios implicados quienes reconocen su relevancia.

De lo contrario, sería muy difícil acompañar al CEO en sus decisiones, al mismo tiempo que se coordinan con el COO y se alinean con el CIO.

La empatía también facilita la confianza con sus compañeros, incluso con los miembros del consejo de administración, los clientes y los proveedores.

De hecho, en los procesos de selección para el área financiera, las preguntas más técnicas han perdido peso en favor de las **pruebas orientadas a ver si los candidatos tienen habilidades sociales** y cuentan con dotes de comunicación y liderazgo.

El simple hecho de ser capaz de trasladar en mensajes sencillos informaciones extraídas de análisis complejos favorece la retención del talento.

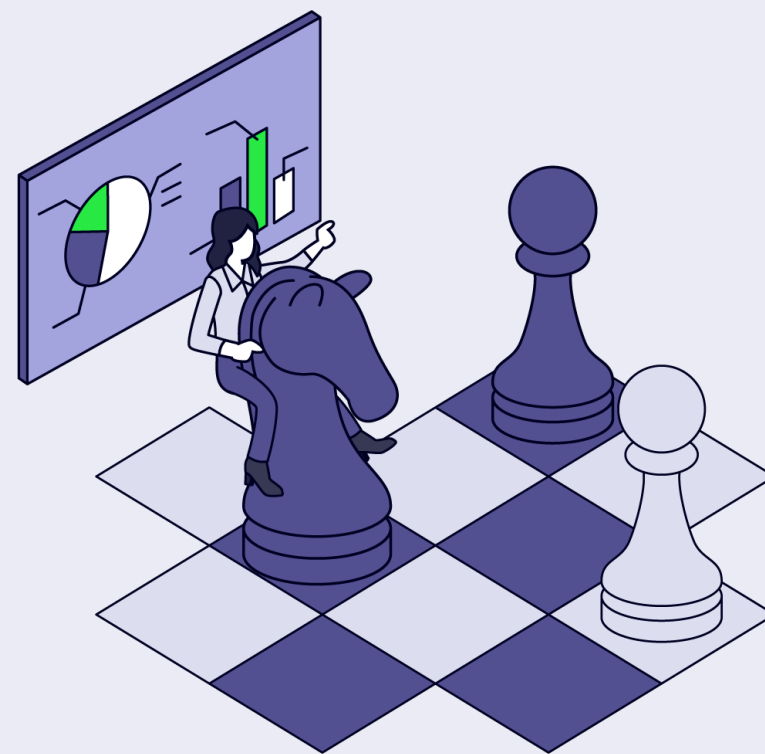


La importancia de traducir números a palabras

INFORMACIÓN COHERENTE Y TRANSPARENTE

Además, no hay que perder de vista que, en las grandes corporaciones, el director financiero hace de nexo entre las diferentes Comisiones y Órganos de Gobierno. En sus manos está garantizar la transparencia, la fluidez y la coherencia de la información.

Sobre todo, cuando los destinatarios son los fondos de inversión. Como bien explica **Xavier Tintoré**, CFO de FLUIDRA: “Dedicamos una parte del tiempo a interactuar con los fondos de inversión (entre el 10 y el 15%) para que entiendan hacia dónde va la compañía, que riesgos tiene, cómo nos atacan y cómo vamos a dedicar los recursos para ejecutar la estrategia de la compañía”.



2

El valor del dato bien explicado

El valor del dato bien explicado

Estamos en la era de los datos. Analizar el dato es fundamental para aportar valor a la empresa. Si algo no se puede medir, no se puede controlar ni administrar.

Y precisamente ese valor del dato fue otro de los ejes en torno a los que giró el Congreso de APD. ¿Cuál es la forma de gestión óptima? Según indican los propios directivos, la mejor ayuda son las **herramientas de mejora de procesos**.

Para que los equipos de *back office* puedan dedicar más tiempo a gestionar el dato y a enfocarse en otras actividades que les reportan más valor a ellos y a las compañías, es fundamental que la solución implantada sea ágil.

Pero de nada sirve extraer los datos si no eres capaz de **traducirlos y explicarlos de forma que te entiendan**. Para que el director financiero pueda entender el dato y sacar predicciones de futuro, debe trabajar codo con codo con el

CEO e interactuar con departamentos clave como Ventas, Operaciones, Finanzas, RRHH o Marketing.

Lo ideal es que la estrategia se replique en todos los departamentos, para que no se creen silos y todos hablen de lo mismo, que compartan el mismo dato.



Es la era de los datos. El CFO tienes que ser técnico, traducir los datos, porque si no te entienden cuando hablas... Ser claro, conciso, analítico y tener esa visión. Hace 10 años era prácticamente tesorero. Hoy es puro dato.
(Naiara Pineda, CEO de FINBOX).

El valor del dato bien explicado

SOSTENIBILIDAD Y ORDENACIÓN DEL DATO

Aparte de evitar errores y del trabajo que ahorran, soluciones como Okticket ayudan a las organizaciones a cumplir con sus políticas de sostenibilidad, empezando por la reducción significativa del uso de papel.

Y ya que hablamos de sostenibilidad, el simple hecho de **que el dato esté ordenado resulta importantísimo para cumplir con los criterios ESG** (engloba factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo).



3

Crece la empresa, evoluciona el rol

Crece la empresa, evoluciona el rol

El principal motivo de esta transformación que estamos viendo es el desarrollo de las herramientas tecnológicas. Al liberar recursos en las gestiones transaccionales, el CFO puede dedicarse a tareas de más valor añadido.

También hay que tener en cuenta que los mercados son más competitivos que nunca, y eso ha obligado a los directores financieros a salir de su zona de confort. Además, la evolución de su rol está ligada a las etapas de crecimiento de la organización.

1. LOS INICIOS

Cuando una empresa echa a andar, el CFO se ocupa de mantener a raya los costes y de tener la deuda controlada.

2. CRECIMIENTO

En el momento en que la empresa comienza a crecer, el director financiero ya entra a formar parte de la estrategia, refuerza la misión de anticiparse a las necesidades y asume un papel relevante en la relación con los proveedores financieros.

En esta tarea **cobra especial relevancia la forma de comunicarse**. Por otra parte, ya no es suficiente con hacer números de forma unilateral, hay que involucrar al resto de la organización para trabajar de forma alineada.

El hecho de que el CFO tenga una visión muy transversal de todo, va a facilitar la comunicación interna y externa.



Crece la empresa, evoluciona el rol



Los datos de los directores financieros se alinean con los de los líderes de Recursos Humanos. Deberán implementar una variedad de estrategias para garantizar que los roles críticos permanezcan ocupados y al mismo tiempo proteger los márgenes (Gartner).

3. 'BREAK EVEN'

Ya tienes financiación y has logrado el equilibrio financiero. ¿Quiere eso decir que te puedes relajar? Probablemente te preocupes menos por los bancos. En cambio, debes tener especial cuidado en cómo, dónde y cuándo se va a utilizar el capital.

4. MULTIPLICAR LA FACTURACIÓN

¿Tú próximo objetivo es hacer un X2? Va a ser necesario **encontrar talento, atraerlo y retenerlo**. Y en esta tarea también debe estar implicado el director financiero. ¿Cómo?

- Alineando sus datos con los de los líderes de Operaciones.
- Implementando estrategias para garantizar que los roles críticos permanezcan ocupados y, al mismo tiempo, proteger los márgenes.
- Involucrando al personal.
- Siendo **transparentes con la información** que afecte al equipo.
- Proporcionando fórmulas que favorezcan el desarrollo profesional.
- Ofreciendo información clara al resto de *stakeholders*.

Crece la empresa, evoluciona el rol

5. ADQUISICIONES

¿Qué ocurre cuando llegan las adquisiciones? A los retos financieros se suman los tecnológicos, pues cada empresa utiliza sus propias herramientas. Aquí es crítico que el CFO se coordine con el departamento de IT para que la transición sea rápida y, al mismo tiempo, no se descuide la ciberseguridad.

6. INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización es otra etapa en la que el rol estratégico del director financiero cobra especial relevancia. Las claves: anticiparse, asegurar el *compliance*, garantizar el *reporting*, cumplir con las obligaciones fiscales y comprobar que la compañía cuenta con los recursos financieros para ejecutar el plan.

Tanto en esta etapa como en la anterior, **la comunicación de la dirección financiera con el resto de las filiales** y departamentos es fundamental, tal y como adelantábamos al principio de esta guía.



4

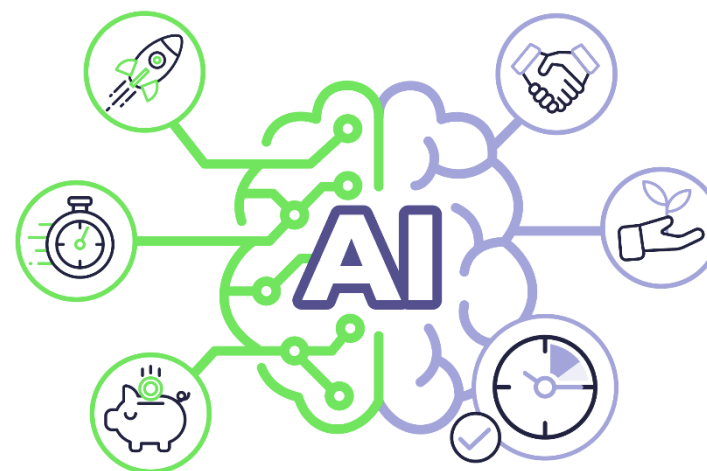
El impacto de la IA en la función financiera

El impacto de la IA en la función financiera

La Inteligencia Artificial también tendrá su impacto en la función financiera, dando otra vuelta de tuerca a la automatización de procesos de *back office*. Estas herramientas optimizan las tareas, agilizan los procesos y facilitan el procesamiento, análisis y orden de la gran cantidad de datos que se generan en el día a día.

Histórico de operaciones, datos obtenidos en tiempo real, información importada de diversas fuentes... La Inteligencia Artificial ofrece la posibilidad de usar datos cruzados, algoritmos predictivos y la generación de escenarios.

“Esta revolución ha venido para quedarse. El futuro es muy prometedor, pero lo tenemos que construir juntos, está todo por hacer. Y desde las finanzas estamos posicionados de una manera excelente para liderar este tema”, asegura a este respecto **Efrain Rosemberg**, director financiero de Microsoft.



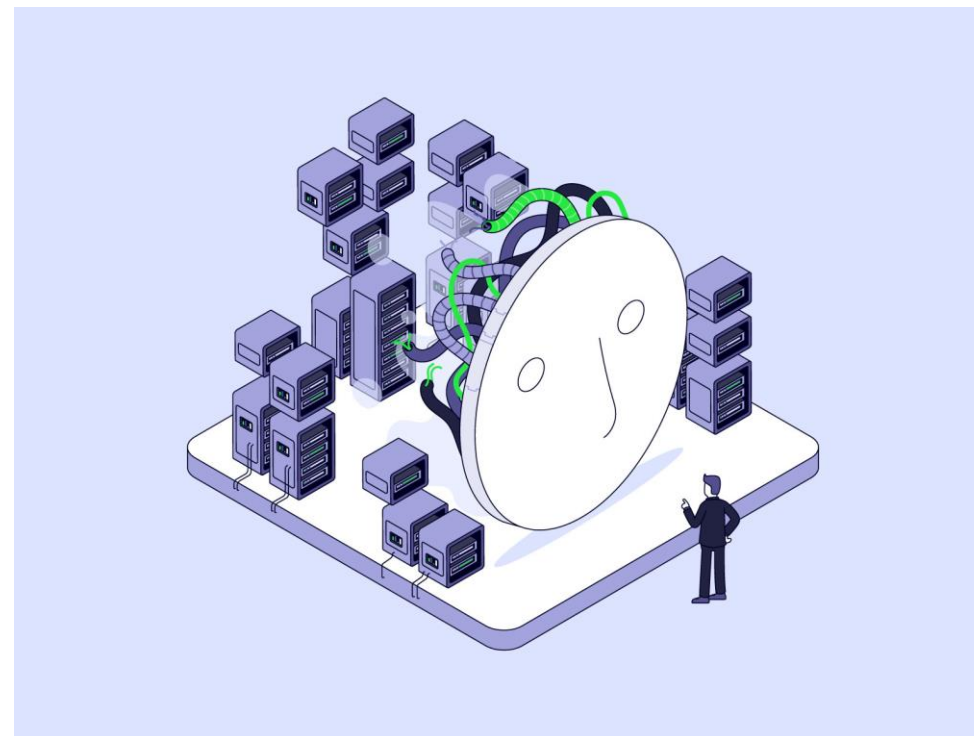
El impacto de la IA en la gestión financiera

CHAT GPT

Gracias a herramientas como Chat GPT, la IA es capaz de crear su propio contenido. Aplicada al mundo de las finanzas, es incluso capaz de analizar un Excel y resumir los datos.

Pero si has utilizado alguna vez Chat GPT, sabrás que tienes que hacer preguntas muy concretas si quieres obtener una respuesta adecuada. Por tanto, el CFO debe ser capaz de hacer preguntas de calidad.

Como bien dice Efrain Rosemberg: **“Ya no será tan importante lo que respondemos, sino lo que preguntamos”**. De nuevo, volvemos a hablar de la habilidad para comunicarse y de aptitudes más relacionadas con las humanidades y las ciencias sociales, que de la parte técnica.





okticket

 (+34) 984 20 31 70

 www.okticket.es

 info@okticket.es