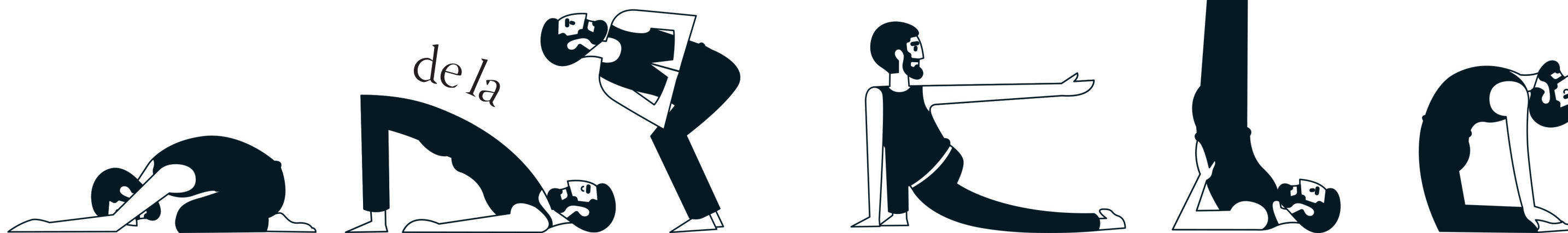


Gimnastas



Con la pandemia y la volatilidad local, los ejecutivos de finanzas debieron extremar su flexibilidad para preservar los recursos y mantener a flote a las compañías. Cómo enfrentan la tormenta perfecta. Las habilidades más valoradas hoy de quienes son más que la mano derecha del CEO.

Que el director financiero viene cobrando cada vez mayor relevancia en la diagramación del negocio no es ninguna novedad. Su rol viró de numérico controlador de la caja a socio estratégico para el desarrollo de la empresa. En la Argentina, los CFOs están acostumbrados a ser actores estelares ante los recurrentes vaivenes económicos y financieros, algo que se intensificó en los últimos tres años. Sin embargo, nunca esperaron tener que pilotar tamaña turbulencia como la que se vivió en 2020.

Su agenda creció en importancia, se fortalecieron sus *skills* de liderazgo y se transformaron en una pata clave de la troika de supervivencia de todas las compañías, junto al director ejecutivo y al gerente de Recursos Humanos. “La principal actividad de la empresa hoy en día es la financiera”, resume Gustavo Genoni, profesor de Finanzas Corporativas y decano de la Escuela de Negocios de la Universidad de San Andrés.

“Lo que está pasando en el mundo, y algo que la pandemia aceleró, es que los perfiles de los ejecutivos tengan una mayor agilidad. El contador más relacionado con un trabajo individual se tuvo que flexibilizar. El CFO era visto como alguien menos simpático, conocido como el *Mr. No* porque se sentaba sobre la caja y no dejaba gastar. Ahora tiene que salir del escritorio, conocer el negocio y desarrollar sus *skills* de colaboración y trabajo en equipo”, describe Eduardo Suárez Battán, socio fundador de Suárez Battán & Asociados. El *headhunter* agrega que, si bien “cambiar el caballo en

crisis

medio del río no es tan fácil”, las firmas pueden realizar modificaciones en las áreas financieras si su cabeza no es un *team player* y *technology friendly*.

La crisis volvió a poner los focos sobre el CFO. “El área tomó una relevancia fundamental porque la supervivencia o no de la empresa dependen de ella. Hoy se volvió clave el financiamiento, la refinanciación, el manejo de la inflación, de la caja y de los tipos de cambio”, indica Daniel Iriarte, director asociado en Glue Executive Search.

A la situación económico-financiera delicada que vivía el país, al igual que varias industrias en particular, se le sumó el desafío de adaptarse al trabajo remoto. Esto era una cuenta pendiente para gran parte de las compañías que tenían más desarrollada en otros sectores su logística de *home office* y digitalización de tareas. Marcelo Matilla, gerente de Administración y Finanzas de Grant Thornton Argentina, resume: “El equipo nunca había trabajado en la casa, su hábitat era la oficina”.

Por eso, los directores financieros armaron una especie de pirámide de supervivencia, que tenía como pilares la eficiencia de procesos y la continuidad del negocio, además de la pata de seguridad e higiene. “Muchas tareas de finanzas eran rudimentarias y no estaban digitalizadas. Se fue incorporando tecnología como inteligencia artificial o *analytics* para eficientizar los procesos y no tener que estar presentes procesando facturas u órdenes de compra”, asegura Mauro L'Estrange, *managing partner* de High Flow.

Las soft skills más atractivas

Flexibilidad
La adaptación para adecuarse a contextos cambiantes.

Autogestión
Trabajar de forma autorregulada y organizada es importante para mantener el cumplimiento de objetivos.

Aprendizaje continuo

Las compañías tuvieron que reinventarse y modificar su operación. Será una constante.

Comunicación

Es crucial construir vínculos laborales colaborativos y transmitir información concisa y clara.

Resiliencia

Evitar ver la crisis como obstáculo, moverse hacia metas realistas y desarrollar acciones en lugar de ignorar problemas.

Liderazgo

El temperamento de los líderes es fundamental. Debe mantener contacto regular con los colaboradores.

Habilidades digitales

No se refiere a utilizar nuevas tecnologías, sino a una transformación digital con la tecnología como medio de implementación.

Fuente: High Flow – Grupo DNA.

La primera reacción ante la ola fue cuidar la caja y en esa primera etapa el área de Tesorería levantó el perfil en la mesa chica del CFO. Según Iriarte, lo mismo sucedió con *Planing*: “Cobró importancia porque todo lo que sucedió provocó un *reforecast* en las empresas”. Por su parte, L’Estrange menciona: “Los sectores más operativos como el gerente de Contabilidad o de Impuestos no fueron de los más relevantes”.

“En primera instancia –profundiza– se aseguró la capacidad financiera y se resguardó la cartera de inversiones para mantener a la compañía rentable para minimizar riesgos. Lo segundo fue cómo gestionar la crisis con un enfoque más comercial y adaptar el negocio a la nueva normalidad”. Sobre esto detalló que algunas de las prioridades fueron el pago a los empleados, la renegociación de contratos y el análisis estratégico de proveedores.

Matilla apunta que el rol de Tesorería fue clave durante los primeros dos meses de la cuarentena: “El tema era facturar y cobrar por lo que el tesorero y las áreas de Facturación y Cobranzas fueron críticas”. Y agrega: “Una vez que apagaste el incendio y te alcanza para pagar los sueldos, recién ahí empezás a evaluar alternativas financieras, ver qué préstamo conviene, etc. Pasás de una subsistencia a una planificación previendo escenarios y teniendo un libro de jugadas ante cada situación”.

Aprendizaje constante. El financiero *old school* mutó y se volvió incluso una figura con mayor cancha política interna y externa, en particular para hablar mano a mano con la casa matriz y justificar la continuidad del negocio. Con los vaivenes, el tener mayor recorrido y experiencia, habiendo atravesado más de una tormenta, se vuelve un *skill* más que valorado. “El *expertise* en el área se vuelve relevante. Hay muchas cosas que pasan específicamente acá, entonces se revaloriza el *seniority*. Se buscan perfiles que hayan vivido situaciones similares por lo que se jerarquiza el rol”, asevera Iriarte.

A su vez, agrega otras habilidades que comienzan a tener peso a la hora de elegir al número uno de las finanzas de la compañía: “Tiene que tener otro nivel de resiliencia, excelente comunicación, astucia, creatividad y alta capacidad de aprendizaje”. Sobre este último punto, Suárez Battán destaca: “El CFO debe estar en un *continuous learning full life* y ser cada vez más empleable. El cuidado de la caja es un clásico pero ahora se le suma que las industrias van a cambiar desde su forma de operar hasta quiénes son sus competidores”.

El rol del financiero fue creciendo hasta convertirse en uno de los cuadros más observados como reemplazo del director ejecutivo. Incluso, Matilla asegura que ya no es más una mano derecha del número uno,

sino que la relación es todavía más cercana. “Se reforzó el concepto de *business partnership*. Hoy tiene más bien una simbiosis con el CEO y es una persona que ayuda a identificar riesgos, mirar la caja y planificar”, describe el CFO de Grant Thornton.

“Toda esta política actual no hace más que aumentar el rol del director financiero”, exclama un ejecutivo de una importante consultora, minutos después de haber escuchado el discurso del presidente Alberto Fernández en el 56° coloquio de IDEA. Durante su participación, el mandatario expresó que “el capitalismo empezó a tergiversarse el día en que en las empresas empezó a ser más importante el gerente financiero que el gerente de producción”.

Si bien están acostumbrados a los vaivenes, los especialistas afirman que muchos ejecutivos del área de Finanzas ven con buenos ojos migrar hacia otros mercados. “Tenemos muchos CFOs que manejan estructuras regionales y están muy mal pagos. Hay un desfase del 35 por ciento con respecto a los salarios de Brasil y hasta de un 60 por ciento con los de Perú. Hay ejecutivos cansados de hacer malabares”, dice L’Estrange. La rotación en el sector se había congelado en un 70 por ciento en marzo, pero a partir de septiembre comenzó a reactivarse. No obstante, Suárez Battán resalta que el cambio a perfiles ágiles tiene mayor demanda que oferta. “Se calcula que solo hay un 15 o 20 por ciento de talento ágil disponible”, señala.

Pero el desafío más grande para los financieros se está gestando en estos meses y tiene que ver con la diagramación del presupuesto 2021. Si armarlo en el mercado local suele ser complejo, este año desbloqueó un nuevo nivel de dificultad para el equipo del CFO. ¿Qué variables tomar? ¿Cuáles serán las estrategias a ejecutar ante cada escenario posible? ¿Cómo seguirá la crisis sanitaria el próximo año? Son solo algunas de las dudas que pasan por la cabeza del financiero.

“Es un desafío gigantesco porque se evalúa la *performance* de todos los equipos. Lo más interesante será la proyección del financiamiento y el manejo de la caja. En el caso de las multinacionales también estará el tema de los excedentes, qué hacer con ellos y si se podrán pagar dividendos”, plantea Iriarte. Para L’Estrange, armar el presupuesto del próximo año es “hacer numerología sin sustento”. El directivo explica: “Se hacen proyecciones en base a estimaciones en el aire. Todos tienen diferentes informaciones”.

En el caso de las multinacionales, Genoni pormenoriza: “La mitad del tiempo del CFO estará dedicado a explicarle a la casa matriz por qué tu presupuesto es un chiste. Y la otra mitad se basa en explicarles por qué no se tienen que ir del país. Hoy, nadie le apuesta un centavo al presupuesto. La gente no está planificando años, sino que está planificando meses”. <AP> *Javier Ledesma Cascio*

BBVA

Creando Oportunidades

Presentamos

Plataforma Digital de Educación Financiera

Una herramienta 100% online para adquirir conocimientos y habilidades financieras.



Conocé más en edufin.bbva.com.ar