

# El nuevo rol del CFO del siglo XXI

*Las organizaciones enfrentan hoy 3 desafíos económicos y el director de finanzas es un elemento clave para la transformación. Aquí 3 simples pasos para que el CFO asume este papel de liderazgo.*

**Por Mario Alberto González Padilla,  
CFO Grupo Fármacos Especializados**

**L**as organizaciones se enfrentarán a nuevos desafíos económicos mundiales y el CFO será un elemento importante en dicho cambio organizacional. Existen, entre otros, 3 retos a considerar y tomar en cuenta.

- Respecto a la Tendencia de Globalización, las empresas compiten y se obligan a diferenciarse en segmentos y geografías para crecer. Sin embargo, es costoso y, en ocasiones, se encuentran con restricciones de capital y decisiones relacionadas a la priorización de proyectos.
- Las poblaciones están acelerando su etapa de envejecimiento, y las empresas se enfrentan generalmente compitiendo en mercados saturados y con volúmenes decrecientes, dificultándose para ellas la creación de valor.
- Los países no se encuentran creciendo o su desarrollo es lento, por lo que el reto empresarial será cómo crecer en mercados con lento o nulo crecimiento.



Mario González, CFO de Grupo Fármacos Especializados.

**Los CFO responsables de la creación de valor empresarial, en consecuencia, se enfrentan a retos de medición de ésta misma, de priorización de recursos, baja demanda y poca perspectiva de crecimiento.**

Las empresas lucrativas mantienen al menos **2 objetivos preponderantes: CRECER y RENTABILIZARSE**

El primero, se relaciona a la diversificación de su portafolio, innovación de sus productos y diferenciación correspondiente. Para ello, requiere priorizar eficientemente sus proyectos de inversión de capital, sus inversiones en nuevas adquisiciones, así como en proyectos de transformación.

El segundo objetivo está principalmente relacionado con empresas maduras y/o en mercados de bajo crecimiento y se refiere a la creación de valor.

Toda empresa lucrativa tiene como fin maximizar el retorno de sus inversionistas. La dificultad es cómo hacerlo y comunicarlo en forma sencilla y fácil de comprender, para que todos los colaboradores lo entiendan y trabajen hacia ese fin. Las organizaciones y sus empleados maduran y aprenden nuevas técnicas con el pasar del tiempo y para la Creación de Valor no es diferente.

Para predecir cambios en la trayectoria financiera empresarial y tener control en la efectividad y dirección empresarial correcta, se requiere un nivel de acceso a detalle para saber cómo se está gastando el dinero y el valor que el mismo está generando. Por eso, se sugiere obtener los flujos económicos reales y planeados o, lo que es lo mismo, el Valor Económico Añadido, EVA por dimensión: cliente, producto, geografía, vendedor, etc, que permita el desdoblamiento de resultados y, a su vez, sirva de base para estimar aquello deseado y preestablecido en la estrategia.

Ahora bien, una vez que identificamos los indicadores de desempeño, tenemos que avanzar con la identificación de la visión empresarial, planear los eventos y resultados esperados, analizar, estimar y proyectar los mismos, considerando distintos escenarios, fijar el plan financiero y operativo deseado y, finalmente, presupuestar y ser efectivo en su implementación.

Fijar una estrategia empresarial clara compartida con los colaboradores claves y, a su vez, alineada en toda la organización. Se planea a largo plazo, sin embargo, considerar que mientras más largo es el horizonte, más se enturbia la visión, por lo que hay que agregar el

ingrediente presupuestario que más adelante referimos. Para la toma de decisiones dentro del contexto de este futuro incierto, más efectivo puede ser el uso de modelos predictivos o estocásticos. A medida que la proyección se acerca a la precisión esperada, se pueden ganar acuerdos gradualmente y lograr que la empresa crea mayor valor en el largo plazo.

- Primeramente, planificar, incorporando los efectos externos y la estrategia empresarial, y determinar en el proceso los recursos a utilizarse para visualizar adónde debe dirigirse la empresa en forma efectiva
- Segundo, Proyectar ajustes para responder a condiciones cambiantes
- Finalmente Presupuestar y medir su desempeño para aplicar motivación y disciplina en el proceso, y mantener claridad en la toma de decisiones.

**\*Mario González es parte del selecto grupo del CFO Leadership Forum, iniciativa de Oracle en la que se reúne a los Directores de Finanzas más Innovadores de México.**

*BIO: M.S. MARIO A. GONZÁLEZ es Director de Finanzas y Administración, CFO del Grupo Fármacos y catedrático en la maestría en Administración en la UPEMOR, Universidad Politécnica de Morelos.*