

Consejo de Liderazgo Financiero ADIMUR

El CFO como columna vertebral de la empresade gestor financiero a aliado estratégico del negocio

Propósito del documento

Este documento recoge, de forma agregada, anonimizada y estructurada, los principales aprendizajes del Consejo de Liderazgo Financiero celebrado por ADIMUR con directivos financieros de referencia de la Región de Murcia, complementados con el análisis de tendencias actuales sobre la función financiera.

El objetivo es claro: Generar pensamiento directivo útil, trasladable y accionable, para otros CFOs y equipos de dirección asociados. Servir de guía práctica para directivos de empresas pequeñas y medianas que desean evolucionar su rol, ganar impacto en la organización y liberar tiempo para aportar mayor valor estratégico.

No se trata de un documento teórico, sino de una hoja de orientación realista, construida a partir de la experiencia compartida por CFOs de primer nivel y contrastada con enfoques de referencia internacional sobre cómo los directores financieros pueden desplegar todo su potencial.

El enfoque sigue los estándares habituales de ADIMUR: rigor conceptual, conexión con tendencias globales, y orientación clara a la mejora continua directiva y toma de decisiones profesional.



METODOLOGÍA

- Consejo profesional con CFOs y directivos financieros de empresas líderes de distintos sectores.
- Sesión de debate estructurada en 6 ejes estratégicos.
- Notas de trabajo de ADIMUR.
- Contraste con estudios y artículos de referencia sobre la evolución del rol del CFO y la gestión avanzada de la función financiera.
- Las conclusiones se presentan sin atribución individual.



RESUMEN EJECUTIVO

El Consejo de Liderazgo Financiero de ADIMUR ha puesto de manifiesto una realidad compartida:

La función financiera está en un punto de inflexión, especialmente en las empresas de menor tamaño, donde el CFO asume múltiples responsabilidades con recursos limitados.

Del debate se desprende que hoy se exige al CFO, de forma simultánea:

- Rigor financiero extremo, en un contexto de incertidumbre prolongada.
- Capacidad de anticipación y visión estratégica, incluso sin grandes estructuras de apoyo.
- Comprensión profunda del negocio, más allá del cierre contable.
- Credibilidad interna y externa ante CEO, propietarios, banca y otros stakeholders.

El Consejo fue especialmente claro en que el principal freno para el desarrollo del CFO no es la falta de conocimiento, sino la falta de tiempo, herramientas y foco. La sobrecarga operativa impide a muchos directores financieros desplegar todo su potencial. A esta limitación se suma, de forma recurrente, la tensión entre la operativa diaria y la necesidad de reservar espacios reales de reflexión, análisis y anticipación estratégica, especialmente en empresas medianas.

Este documento aborda precisamente cómo avanzar desde esa realidad hacia un modelo de CFO más estratégico, más influyente y sostenible en el tiempo.

La función financiera está viviendo uno de los momentos de mayor transformación de las últimas décadas, tanto por la presión del entorno como por la ampliación real del rol del CFO dentro de las organizaciones.

Lejos de un modelo homogéneo, el debate reflejó distintos grados de madurez según sector y tamaño de empresa, pero con un consenso claro: el CFO que no evoluciona hacia un rol estratégico capaz de alinearse con el resto de los departamentos, corre el riesgo de quedarse obsoleto.

La función financiera está viviendo uno de los momentos de mayor transformación, tanto por la presión del entorno como por la ampliación real del rol del CFO dentro de las organizaciones.

El CFO como miembro nuclear del Comité de Dirección

Uno de los mensajes más reiterados durante la sesión fue que Finanzas ha dejado de ser un área de soporte para convertirse en un eje del gobierno de la empresa, incluso en organizaciones pequeñas.

Los participantes coincidieron en que, en la práctica:

- El tiempo dedicado a estrategia ha aumentado significativamente en los últimos 15 años, pero sigue tensionado por una elevada carga operativa.
- El CFO participa cada vez más en decisiones de inversión, crecimiento, reorganización, pricing o internacionalización.
- La relación con el CEO evoluciona hacia un modelo de confianza y complementariedad, donde el CFO actúa como contrapunto y facilitador de decisiones.

Durante el debate surgió una idea clave:

“Un CFO excelente no es el que controla mejor, sino el que ayuda a decidir mejor.”

La diferencia entre un CFO meramente técnico y uno de alto impacto se situó en siete capacidades:

- Capacidad de interpretar el negocio, no solo los estados financieros. Hay que “levantarse de la silla y caminar” por dentro de todos los departamentos de la empresa, para entender el negocio en todos sus puntos clave. Solo así, se podrá vertebrar el control y apoyo a la organización, así como interpretar adecuadamente el dato.
- Habilidad para comunicar escenarios complejos de forma comprensible para “todos los públicos”.
- Valentía para poner encima de la mesa riesgos y decisiones incómodas a tiempo. Saber cuando hay que parar, y cuando hay que seguir con la estrategia.
- Tener una visión más positiva, menos restrictiva hacia nuevos escenarios de cambio y crecimiento.
- Ayudar a que las cosas pasen, no ser un mero espectador. Tomar un rol proactivo.
- Desarrollar herramientas y habilidades que ayuden a anticipar escenarios que puedan poner en riesgo la compañía.
- Liderar la gobernanza del dato (eso no se comentó la verdad, pero lo pongo porque creo que sí es de interés. Ya, a día de hoy, existen departamentos así en algunas empresas grandes).

Este enfoque conecta con estudios recientes que señalan que **más del 40% de los CFOs prevén un incremento significativo** de su implicación estratégica en los próximos años.



Gestión avanzada del riesgo en entornos complejos



El riesgo fue uno de los ejes que generó mayor consenso.

Los CFOs coincidieron en que el mapa de riesgos actual es más amplio, más interconectado y menos predecible que en etapas anteriores. Al riesgo financiero clásico se suman hoy:

- La obsolescencia humana hacia el cambio tecnológico y digitalización que se está produciendo de forma acelerada.
- Riesgos regulatorios y de cumplimiento cada vez más altos.
- Riesgos laborales, de acceso a perfiles con capacidad y deseo de asumir responsabilidades en la gestión de la empresa. A la dificultad de encontrar perfiles aptos para los diferentes puestos y en los diferentes sectores, se suma el alto % de absentismo existente hoy en día y que afecta a pequeñas y grandes empresas.
- Incertidumbre en el largo plazo, por razones políticas puras y geopolíticas, que tienen retenidas las decisiones de inversión a largo plazo.

Para las empresas pequeñas, el reto no es identificar riesgos, sino **priorizarlos y gestionarlos sin paralizar el negocio.**

Aquí, el CFO asume un rol crítico como orquestador del sistema de riesgo, ayudando a la empresa a decidir con información imperfecta, pero a tiempo, ayudando a la organización a convivir con la incertidumbre sin perder competitividad.

Este enfoque es coherente con las conclusiones de estudios internacionales que sitúan la gestión del riesgo y la liquidez entre las prioridades absolutas de la función financiera.

Digitalización y toma de decisiones basada en el dato

La digitalización fue abordada desde un enfoque muy pragmático.

Los CFOs coincidieron en que:

- No todas las empresas tienen el foco realmente en la digitalización, pero sí vemos que todas las empresas de éxito y crecimiento lo tienen, y será sin duda una ventaja estratégica para todas aquellos que la consigan plenamente.
- La tecnología no es un fin, sino un medio, que requiere proceso continuo.
- Digitalizar sin simplificar procesos suele generar frustración.
- El verdadero cuello de botella no es el dato, sino el tiempo para interpretarlo. Debe mejorar la calidad de las decisiones.
- No olvidar invertir en ciberseguridad, ante el incremento incesante de los ataques y secuestros informáticos.
- En muchas pymes existe información suficiente, pero falta estructura mental y organizativa para convertirla en decisiones útiles.

Muchas son las herramientas informáticas que realmente están teniendo plena implantación en el día a día del trabajo de los CFO's; desde los imprescindibles ERP's ya en todas las organizaciones (Microsoft Dynamics, SAP, Hispatec, Sage...), pasando por los programas de análisis de datos (Power BI, Qlick View, Qlick Sense...), y de productividad (Power Automate, Monday, Zapier, Gamma, Jira, Embat...), hasta diferentes versiones para el uso de la IA (Chat GPT, Copilot, Claude, Harvey....

La inteligencia artificial empieza a incorporarse en tareas de análisis, previsión y reporting, pero el consenso fue claro: **Durante el Consejo se insistió en la importancia de utilizar la IA de forma controlada y estratégica**, evitando entornos no gobernados, y aprovechando su potencial para interpretar tendencias, mejorar la calidad del reporting y reducir el tiempo dedicado a tareas repetitivas.

la tecnología libera valor solo cuando permite al CFO dedicar más tiempo a pensar y menos a ejecutar.



Relación con banca, financiación e inversores



El acceso a financiación fue analizado sin dramatismos.

Los CFOs señalaron que:

- El crédito sigue disponible, pero exige mayor calidad y cantidad de información. Con esas premisas, la banca tradicional funciona a precios muy competitivos para los proyectos realmente sólidos y rentables.
- La banca valora cada vez más la claridad del relato financiero y hay que involucrar en el análisis a los responsables de riesgos, abriéndoles la posibilidad de conocer y entender el negocio y sus necesidades desde dentro.
- La diversificación hacia fuentes no bancarias, es una palanca estratégica para situaciones especiales que la banca tradicional no entiende, incluso en empresas pequeñas, eso sí, a unos precios más elevados (doble dígito), pero con mayor flexibilidad en su repago. Numerosas las empresas financieras y fondos de deuda que han proliferado en los últimos años en este campo. En los últimos años, esta financiación alternativa ha comenzado a extenderse también a proyectos de crecimiento ordinario, generando un ecosistema más competitivo que ha presionado a la banca tradicional a ajustar precios, plazos y tiempos de análisis, en beneficio de las empresas.

En relación con el M&A, la visión fue muy coincidente:

- Es una realidad imparable, que ha crecido mucho y aún lo hará más, debido a la necesidad de aumentar el tamaño medio de las empresas para ser competitivas y la necesidad de profesionalizar la gestión.
- La oferta en el mercado de fondos de inversión e intermediarios es muy elevada, debido al alto volumen de liquidez en el mercado (fondos industriales, fondos financieros, fondos de acumulación, fondos de situaciones especiales, search funds, family office...)
- Hay que estar atentos a todos los movimientos del sector, incluso si no tienes intención de vender, ya que estrategias de acumulación (build up) de algunos fondos, pueden dejarnos fuera del mercado y avocarnos al fin.

Las operaciones corporativas solo aportan valor cuando responden a una lógica estratégica clara y bien explicada.

El CFO se consolida como garante de esa racionalidad. Se debe posicionar aquí como garante de la racionalidad financiera, ayudando al empresario y al CEO a evaluar riesgos, sin frenar oportunidades de crecimiento cuando están bien fundamentadas.

Entorno económico y competitivo para las empresas murcianas

El análisis del entorno reflejó una actitud compartida de prudencia activa.

- Crecimiento moderado.
- Alta sensibilidad a costes laborales, inflación y absentismo.
- Necesidad de ganar eficiencia y tamaño diversificando mercados.
- Atentos a mercados que están entrando en directa competencia con nuestras empresas como Marruecos y Egipto.
- En este contexto, el CFO actúa como radar avanzado del entorno, ayudando a anticipar impactos antes de que se reflejen en la cuenta de resultados.

Regulación, sostenibilidad y ESG

La sostenibilidad fue abordada desde su impacto real. Los CFOs coincidieron en que:

- La carga regulatoria ha aumentado.
- El reporting ESG supone un reto, especialmente para estructuras pequeñas.
- En algunos sectores y operaciones, los criterios ESG ya influyen en mejores condiciones de acceso a la financiación, reputación y valoración de riesgos. Más en las empresas de mayor tamaño (medianas y grandes), que en las pequeñas.
- En cambio, la responsabilidad social si es un valor compartido y tratado en todas las empresas, sea cual fuere su tamaño.

La conclusión fue realista:

La sostenibilidad es una variable financiera estratégica en construcción, con recorrido desigual según mercado y tamaño de empresa y a expensas de obligaciones regulatorias consolidadas.

Regulación, sostenibilidad y ESG

A modo de síntesis operativa, el documento recoge seis líneas de mejora directamente alineadas con lo debatido en el Consejo:

- 1.Reducir carga operativa: delegar, estandarizar y simplificar procesos clave.
- 2.Bloquear tiempo para pensar: agenda protegida para análisis y anticipación.
- 3.Priorizar lo que genera decisión: menos reporting, más interpretación.
- 4.Construir narrativa financiera: explicar el negocio, no solo los números.
- 5.Usar tecnología con criterio: solo la que libera tiempo y foco.
- 6.Actuar como socio del CEO: plantear preguntas estratégicas, no solo respuestas técnicas.

El Consejo de Liderazgo Financiero de ADIMUR confirma una tendencia inequívoca:

El CFO es hoy uno de los principales arquitectos de la continuidad de la empresa, la resiliencia y el crecimiento empresarial.



Desde ADIMUR, con este documento queremos reforzar nuestro posicionamiento como generador de pensamiento directivo de alto valor, y sentar las bases para consolidar los Consejos de Liderazgo como espacios estables de reflexión y aprendizaje entre pares.

Este es un documento vivo. Abierto a futuras ediciones y ampliaciones por áreas de gestión.

Nuestro más sincero agradecimiento a los participantes en el mismo que de forma desinteresada, se ofrecieron a poner su conocimiento al servicio de los demás:

Bartolomé Benítez Pérez, **Andamur**
Ángel Morata García, **Hospital Quirónsalud**
José María Marín Lambertos, **Envapack SL**
Alejandro Jiménez Conde Guirao, **Grupo Huertas Automoción**
Javier Calvo García, **AMC Natural Drinks SL**
Juan San Miguel Arregui, **Gor Factory SA**
José María Leal Alemán, **Moyca Grapes SL**
Ángel Yepes Rodríguez, **Grupo Orenes**
Jesús Martínez Ferrer, **Tecnodiesel Murcia, SL**
Javier Celdrán, **PwC**
Fran Fuentes, **Vicedecano Colegio Economistas**
Reyes Samper, **Directora de Adimur**
Antonio Lopez, **Presidente de Adimur / Bal Partners**