

# El líder financiero del mañana

ENCUESTA 2020

Cómo ven el mundo los líderes financieros:  
antes y después de la COVID-19.

 solunion

Informe elaborado  
por **Euler Hermes**

# Índice

RESUMEN EJECUTIVO	3
ESCENARIO PREVIO A LA COVID-19: MODERADAMENTE OPTIMISTA	4
CÓMO INFLUYEN LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA FUNCIÓN FINANCIERA	6
IMPAGOS: LA PREOCUPACIÓN PRINCIPAL DEL DIRECTOR FINANCIERO (CFO)	11
LA VERTIENTE HUMANA DEL LÍDER FINANCIERO	15
CONCLUSIÓN: ¿QUÉ NOS DEPARA EL FUTURO?	18



# Resumen ejecutivo

En febrero de 2020, Euler Hermes, nuestro accionista junto a MAPFRE, encuestó a 847 altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones financieras en empresas de toda Europa Occidental. Entonces, el 75% de los líderes financieros creía que su papel en 2020 sería tan predecible o más que el año anterior.

Apenas un mes después, la situación dio un giro radical. El brote sin precedentes de COVID-19 dominaba la agenda de todas y cada una de las empresas. En cuestión de semanas, pasó de ser un problema aparentemente lejano a uno que afectaba drásticamente a nuestra forma de trabajar y vivir. Con unas circunstancias cambiantes casi a diario, la situación no podía resultar más impredecible.

Antes de la propagación del brote en Europa, los líderes financieros se mostraban moderadamente optimistas con respecto al próximo ejercicio. Pronosticaban un mejor rendimiento financiero y se mostraban entusiastas sobre el papel que podría desempeñar la tecnología en el impulso de sus negocios, pese a la amenaza de un elevado riesgo político, un mayor proteccionismo y el cambio climático. Estos factores representaban un muro de fragilidades, al que había que sumar el apalancamiento excesivo en el sector empresarial. Desde el brote, la sensación de optimismo de los líderes financieros se ha ido desvaneciendo significativamente. El porcentaje de los que declaraban "tener confianza" en el año venidero cayó del 50% al 36% y el de los que afirmaban sentirse estresados aumentó del 19% al 32%. Además, las preocupaciones que suscitaban las demoras en los pagos se fueron exacerbando y también surgieron nuevas inquietudes en torno a las ventas y la rentabilidad.

Junto con la propagación del virus y la intensificación de la crisis, las prioridades de los líderes financieros han cambiado. Antes consideraban el apalancamiento como una forma de invertir en tecnología, nuevos productos y nuevas máquinas, pero ahora la atención se enfoca en el mantenimiento del capital circulante. El porcentaje de aquellos que priorizan este aspecto se incrementó del 17% al 30%, lo que significa que se ha convertido en la máxima prioridad sobre otros posibles ámbitos de inversión. Curiosamente, la tecnología mantuvo un peso significativo entre estas prioridades, con el 21% de los encuestados favorables a la inversión en tecnologías digitales en mayo, en comparación con el 22%

registrado antes del brote. De manera análoga, el porcentaje de encuestados que mencionaron la necesidad de entender la tecnología como una competencia clave de un CFO aumentó (del 42% al 49%), pero de manera más suave que la planificación financiera y la toma de decisiones estratégicas, que se elevaron del 58% al 67% y del 49% al 56%, respectivamente. Por lo tanto, el hincapié en la tecnología sigue siendo clave, aunque debe estar condicionado a la protección de la empresa frente al riesgo.

Incluso antes del brote de COVID-19, los riesgos relacionados con las demoras en los pagos y las insolvencias de los clientes eran frecuentes y durante el ejercicio anterior impactaron respectivamente al 47% y al 32% de las empresas. Desde el brote, la situación se ha intensificado todavía más: con un 65% que, en la consulta de mayo, afirmaba verse afectado en los últimos dos meses por demoras en los pagos. Asimismo, antes del brote, tan solo el 44% de las empresas afirmaba sentirse "totalmente preparada" para hacer frente a las incidencias en los pagos, y el 40% se expresó en los mismos términos con respecto a las "insolvencias de clientes". Desde el brote, estas cifras se desplomaron al 31% y al 35%, respectivamente. De hecho, esperamos que las insolvencias mundiales aumenten como mínimo un 35% en el horizonte de finales de 2021.

Si bien es cierto que se avecinan tiempos difíciles para muchas empresas, a través de las encuestas exhaustivas nos hemos dado cuenta de que existe la sensación predominante de que, cuando la crisis de COVID-19 llegue a su fin, los factores subyacentes que generaban esta confianza volverán a cobrar protagonismo. Las empresas que estén bien preparadas para gestionar los riesgos resurgirán con fuerza, siempre y cuando inviertan en tecnologías, protejan su actividad de los riesgos de pago y sean capaces de sacar mejor partido de su red.

Este informe explora el mundo a través de la óptica del líder financiero, tanto antes como durante el brote de COVID-19 en Europa. Los resultados se basan en tres fases de investigación, separadas por un mes de diferencia, y en las que se habló con más de 1.000 líderes financieros (para ampliar detalles sobre la metodología, consulta la página 20).

**Si bien es cierto que se avecinan tiempos difíciles para muchas empresas, existe la sensación predominante de que, cuando la crisis de COVID-19 llegue a su fin, los factores subyacentes que generaban esta confianza volverán a cobrar protagonismo.**



# Antes de la COVID-19: moderadamente optimista

## NIVEL DE CONFIANZA DE LOS LÍDERES FINANCIEROS EN LA RENTABILIDAD Y FACTURACIÓN DE SUS EMPRESAS

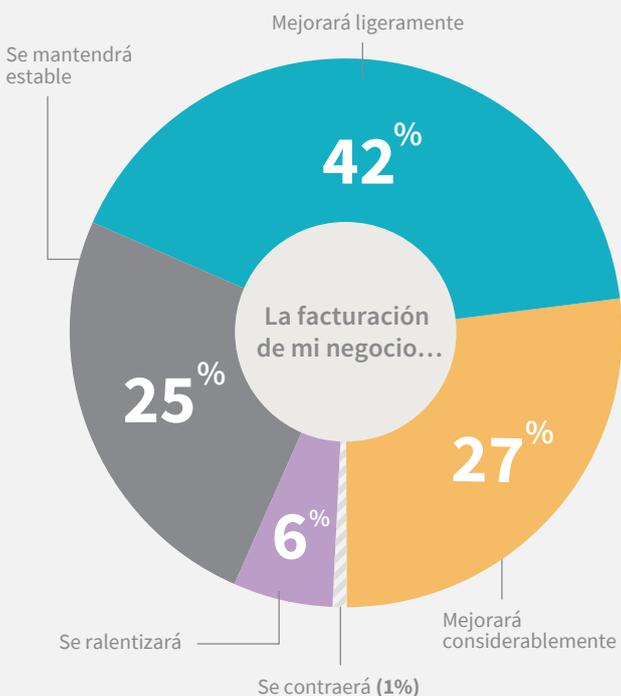
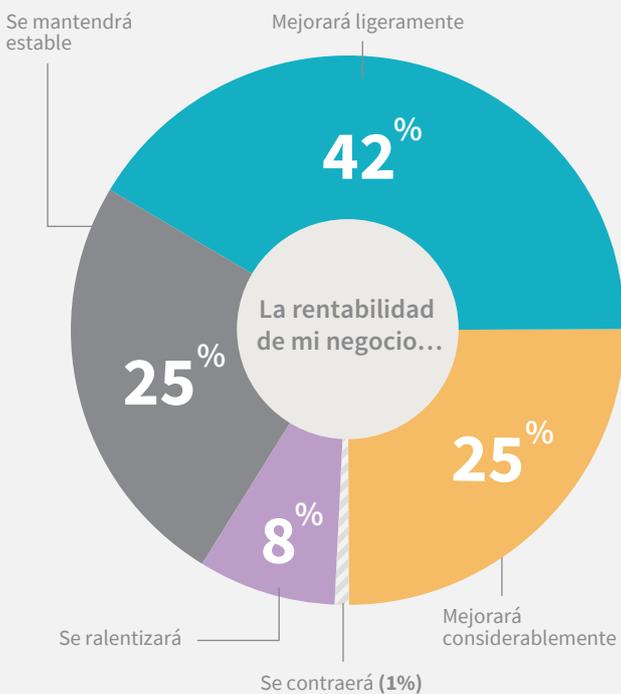


Fig. 1. En febrero de 2020, se esperaban mejoras en la situación financiera de las empresas

A pesar del complejo contexto político y económico de los últimos años, al llegar a 2020, los pronósticos de los responsables de la toma de decisiones financieras de Europa Occidental apuntaban a una relativa confianza respecto del año que se avecinaba. Dos tercios de los principales líderes financieros que contestaron la encuesta antes del brote de COVID-19 en Europa preveían mejoras tanto de la rentabilidad como de la facturación de sus negocios, y las empresas de mayor tamaño se mostraban especialmente optimistas con respecto a ambos indicadores (el 76% de las grandes empresas esperaba mejoras en la facturación y el 74 % en la rentabilidad, en comparación con el 62 % y el 59 %, respectivamente, registrado por las empresas más pequeñas).

Cuando los líderes financieros fueron preguntados acerca de sus sensaciones sobre la función que iban a desempeñar en el próximo ejercicio, las dos palabras más citadas fueron confianza (50%) y optimismo (48%). Al menos una de estas sensaciones positivas fue mencionada por el 70% de los encuestados. En aquel momento, las dos razones más frecuentemente aducidas para desatar el optimismo eran el crecimiento de las ventas o los beneficios impulsado por la mejora de la situación económica europea, y la adopción de nuevas tecnologías, punto que exploraremos más adelante.

**“Gracias al crecimiento positivo registrado en todos los sectores industriales en Europa en los últimos años se respiraba un ambiente de optimismo. Los debates críticos que la Unión Europea había mantenido con Italia, Grecia y Portugal ya eran cosa del pasado... El Producto Interior Bruto (PIB) era el adecuado y evolucionaba favorablemente con una inflación "aceptable". Asimismo, las tasas de desempleo estaban estancadas o bien registraban descensos.”** (Eva Kienle, CFO de una empresa que cotiza en el índice bursátil SDAX alemán).

Desde entonces, nos hemos visto inmersos en una época económica mucho menos segura a causa del brote de COVID-19 que ha asestado un duro golpe a Europa y desbaratado la actividad económica de empresas de todos los países. El impacto se siente en las respuestas de los líderes financieros. El número de los que pronosticaron mejoras en la facturación y la rentabilidad en el ejercicio que estaba por venir disminuyó de forma significativa: el 52 % y 48 %, respectivamente, en comparación con el 67 % y el 69 % previos al brote.

**La primera fase de la encuesta se realizó del 5 de febrero al 2 de marzo de 2020, antes del principal brote de COVID-19 en Europa, y sólo un previsible 2% mencionó el virus como motivo de preocupación en ese momento.**

Aparte del aspecto financiero, el brote también ha influido de manera significativa en las perspectivas personales de los líderes financieros con respecto al ejercicio venidero. El 50% afirmó sentirse confiado antes del brote, porcentaje que después cayó hasta el 36%. Por el contrario, el número de personas "estresadas" prácticamente se duplicó y este porcentaje casi se triplicó en el caso de aquellas que declararon sentirse "asustadas".

También hay cabida para la esperanza. Cuando tras el brote se les preguntó a este respecto, los líderes financieros mencionaron la tecnología, la detección de nuevas oportunidades y la sensación de que, si bien son momentos difíciles, en algún punto se logrará recuperar cierta normalidad.

**“En algún punto se recuperará la normalidad. Entonces será cuestión de retomar la estrategia y simplemente ejecutarla.”** (Fabrice Levy, CFO de Uberall, Francia)

## AL VISUALIZAR SU PAPEL EN 2020, LA SENSACIÓN DE LOS LÍDERES FINANCIEROS ERA...

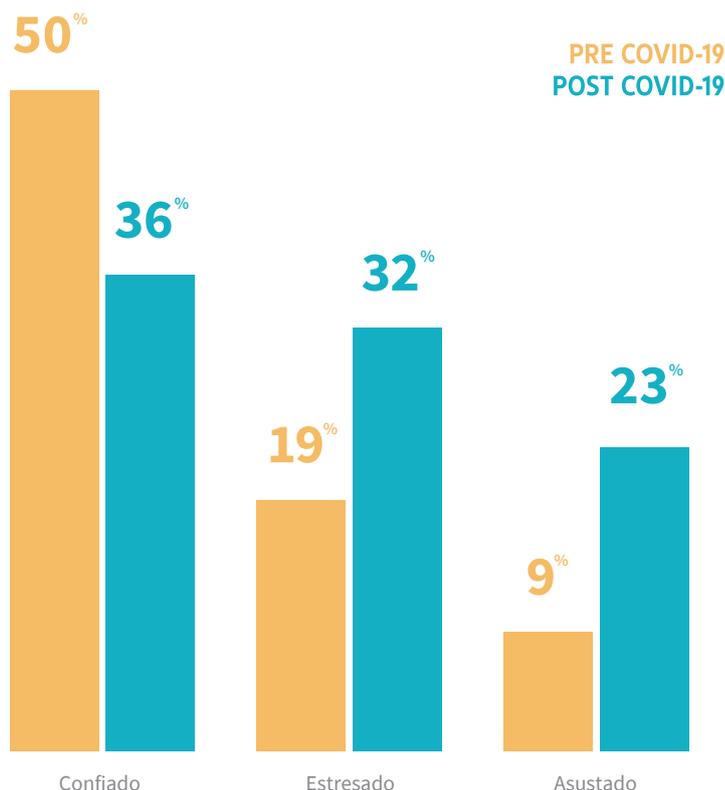


Fig. 2. A principios de 2020 los líderes financieros expresaron su confianza en el ejercicio.

# Los impactos del brexit en los niveles de confianza empresarial

Antes del brote de COVID-19, el 15% de los encuestados del Reino Unido citó el Brexit como un motivo de pesimismo en 2020, duplicando con creces el siguiente factor mencionado. El incremento en los costes potenciales a la hora de hacer negocios ha reducido el optimismo de los líderes financieros británicos acerca de la rentabilidad, en comparación con los otros mercados encuestados. Las empresas más pequeñas, en particular, eran las más preocupadas, y tan solo el 51% pronosticaba una mejora de la rentabilidad (frente a una media del 67%).

David Franklin, CFO de Astrea Bioseparations, sugirió que algunas empresas pueden haberse visto negativamente impactadas por la incertidumbre: “Sin duda [el Brexit] genera incertidumbre. Se viene prolongando durante tanto tiempo que el futuro es toda una incógnita y dificulta enormemente cualquier tipo de planificación”.

Las empresas británicas deben adaptarse y proteger sus actividades frente a tal incertidumbre. Según declaraciones de Alberto Bottero, CIO/CTO del Grupo Affidea, Reino Unido:

“Ahora contamos con mayor presencia en los países de la UE, si bien no aumentamos las operaciones en el Reino Unido porque no sabemos lo que podemos esperar [con el Brexit]”.

Por el contrario, los líderes financieros de empresas no británicas, en general se sienten más cómodos con la gestión de los impactos económicos del Brexit, especialmente tras la conclusión del acuerdo de salida.

**“Europa ha mantenido un prolongado debate con respecto al Brexit. Pero cuanto más se ha dilatado todo este proceso, menor ha sido su sorpresa en comparación con el momento inicial de la votación. ¿Cuánto tiempo ha durado todo esto al final? ¿Unos cinco años? Creo que a estas alturas la gente ya está lo suficientemente preparada como para no provocar una crisis”.** (Eva Kienle, CFO de una empresa que cotiza en el índice bursátil SDAX alemán)

# Cómo afectan las nuevas tecnologías a la función financiera

## LA TECNOLOGÍA SIGUE SIENDO CLAVE, AUNQUE AHORA ESTÁ CONDICIONADA A LA MITIGACIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL

Las nuevas tecnologías fueron uno de los factores clave que fomentaron la confianza entre los líderes financieros antes del brote en Europa.

Cuando se les preguntó sobre el impacto de varias tendencias en sus negocios, incluido el acceso a la financiación, el crecimiento económico y el comercio mundial, las nuevas tecnologías fueron la tendencia con mayor impacto positivo en las empresas durante los 12 meses anteriores.

Más de las tres cuartas partes de los líderes financieros (el 78%) afirmaron que las nuevas tecnologías habían influido positivamente en sus negocios en el último año y el 73% confiaba en el posible impacto de las nuevas tecnologías.

Incluso tras el brote de COVID-19, este sentimiento se mantuvo, y el 75% afirmó sentirse entusiasta con respecto al potencial tecnológico cuando se le preguntó una vez que el virus ya había hecho mella en Europa.

De todos modos, la inversión en nuevas tecnologías puede sufrir demoras temporales, dada la existencia de otras prioridades más importantes a corto plazo.

Antes del brote, cuando se les preguntó en qué invertirían si su empresa se endeudara o apalancara más, la tecnología digital se consideraba la máxima prioridad (véase la fig.4 en la página siguiente para ampliar detalles).

Uno de cada cinco encuestados (22%) declaró que invertir en nuevas tecnologías constituiría su principal área de inversión, convirtiéndola en la prioridad número uno a nivel empresarial. Este porcentaje fue aún mayor en Alemania donde, según el 27% de los encuestados, su principal prioridad era la inversión en tecnologías digitales.

El capital circulante era la prioridad de inversión clave para los encuestados británicos (23%).

### CÓMO AFECTARON LAS MACROTENDENCIAS A LAS EMPRESAS EUROPEAS EN EL ÚLTIMO AÑO

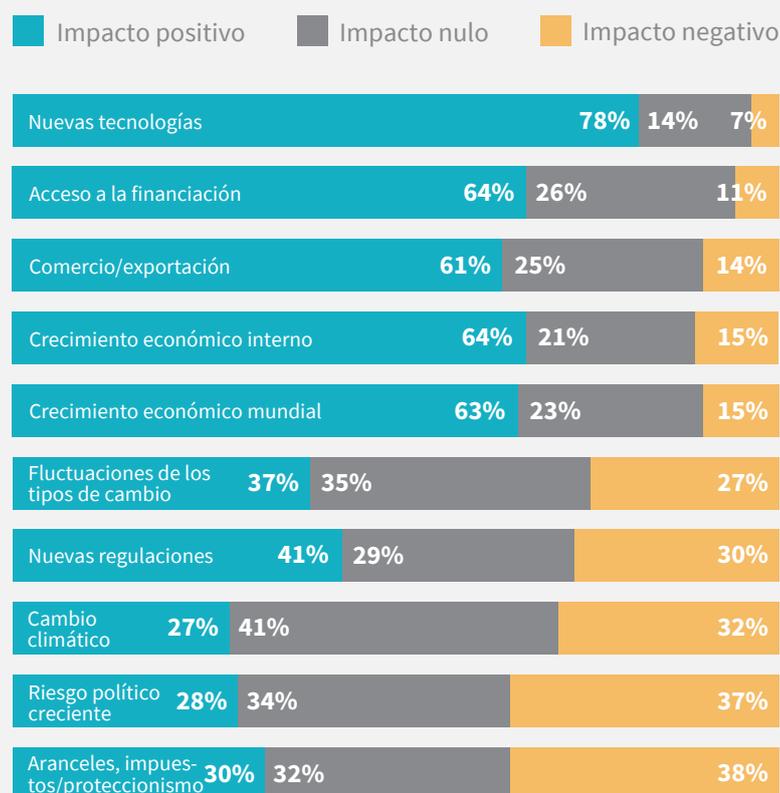


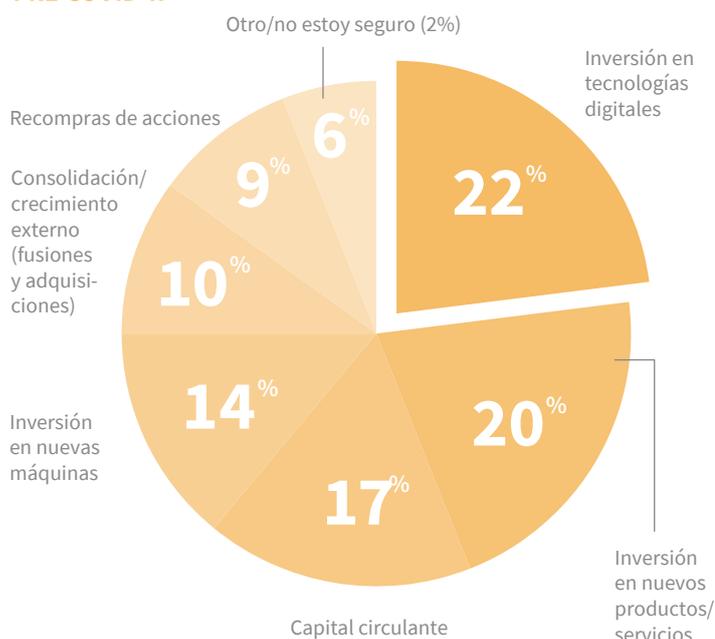
Fig. 3. Las nuevas tecnologías han sido las que mayor impacto positivo han ejercido en las empresas europeas.

Desde el brote, alrededor de uno de cada cinco afirmó que la inversión en tecnología digital debía ser una prioridad de primer orden, si bien se ha visto eclipsada por el capital circulante que, según el 30 %, sería su prioridad de inversión clave durante el próximo año.

Según el análisis, es probable que el progreso tecnológico, uno de los principales motivos de optimismo antes de la crisis, vuelva a ser la principal prioridad de inversión de las empresas a medio y largo plazo. Por ahora, sin embargo, son más las empresas que afirman que el próximo año se dedicarán a asegurarse de disponer del capital circulante necesario para sobrevivir al escenario actual.

## PRINCIPALES PRIORIDADES DE INVERSIÓN PARA LAS EMPRESAS ANTE UN MAYOR ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO EN LOS PRÓXIMOS 12 MESES

### PRE COVID-19



### POST COVID-19

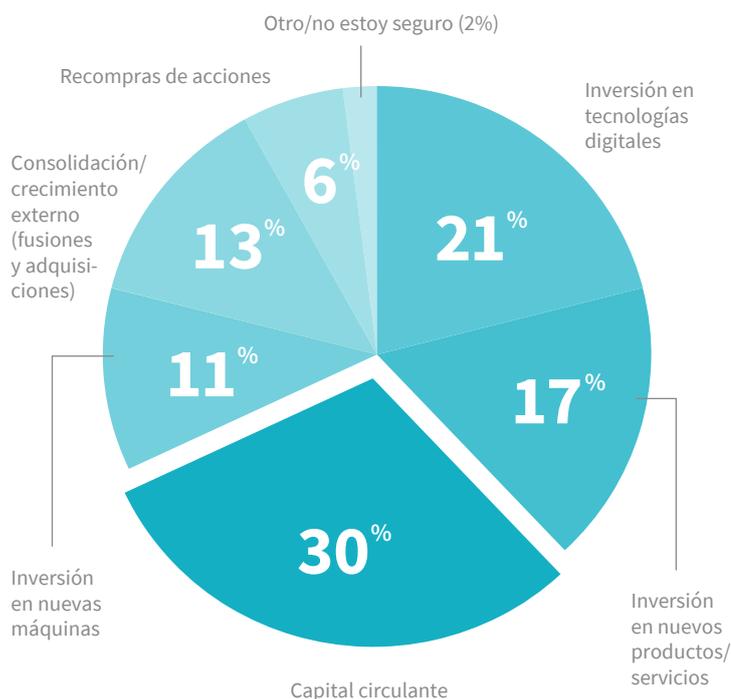


Fig. 3. Las nuevas tecnologías han sido las que mayor impacto positivo han ejercido en las empresas europeas.

**El dominio tecnológico de los líderes financieros de las pequeñas empresas es inferior al de sus homólogos de las grandes empresas: tan solo el 16% domina plenamente las nuevas tecnologías relevantes para sus empresas, en comparación con el 36% en las grandes empresas.**

## EL VALOR REAL DE LA TECNOLOGÍA: APLICACIÓN EN LA OBTENCIÓN DE VALOR A PARTIR DE INFORMACIÓN

Si bien hemos presenciado una explosión en la prevalencia e importancia de las soluciones de teletrabajo digital en los últimos meses, ¿cuáles son las tecnologías que están preparadas para transformar el panorama empresarial a largo plazo?

Los líderes financieros mencionaron una serie de inversiones deseadas, desde el 5G a la Inteligencia Artificial, pasando por las soluciones del Internet de las cosas (IoT), tecnologías que consideran que en última instancia permiten a sus empresas reducir costes, aumentar ingresos y/o reportar mejores soluciones a los clientes.

La encuesta pone de manifiesto un interés especial en la analítica, la inteligencia empresarial (BI) y la modelización. La intención de los CFO es emplear datos tanto internos como externos en el análisis del rendimiento y el pronóstico de las futuras oportunidades y amenazas.

Según las declaraciones de Alberto Bottero, CIO/CTO de Affidea Group, Reino Unido: “[Queremos invertir en] Analítica. Toda tecnología capaz de obtener datos de múltiples fuentes, combinarlos y generar informes en tiempo real a los equipos de desarrollo empresarial o de finanzas”.

**“Por un lado, lo que es evidente es que una información de gestión acertada y unos sistemas de planificación realmente positivos son sumamente valiosos en términos de modelización empresarial y estrategia. Por otro lado, un área muy valorada y que considero lo suficientemente importante como para que merezca el análisis de un CFO es la modelización de tendencias y consumidores.”** (Markus Schneider, CFO de Kerberos Management, Alemania)

Para muchos, la Inteligencia Artificial (IA) será clave para desbloquear el potencial de la analítica y la modelización predictiva.

Por ejemplo, Fabrice Lévy, CFO en Uberall se expresó en los términos siguientes: “ En el mundo de los negocios, lo que se hace con los datos disponibles que se consideran esenciales se puede denominar IA. Esta es la capacidad de gestionar datos para pronosticar patrones de clientes, lo que podría servir para retenerlos ya que se predice un patrón de uso o de posible no uso. Desde la perspectiva de expansión, crea modelos de patrones que se desprenden de los datos de los clientes, identificando oportunidades de ventas (up-sell y cross-sell). Al sacar el máximo partido de la tecnología se podría crear una rentabilidad de la inversión automática que fácilmente situaría a la organización en una posición ganadora”.

La faceta más apasionante de la tecnología del futuro para los CFO consiste en utilizarla para desbloquear el valor de los datos empresariales, convirtiéndolo en un generador de ingresos.

## EXPERIENCIA TECNOLÓGICA PARA LOS CFO

A la par con el avance tecnológico de las empresas, el líder financiero moderno reconoce la importancia de la adaptación personal.

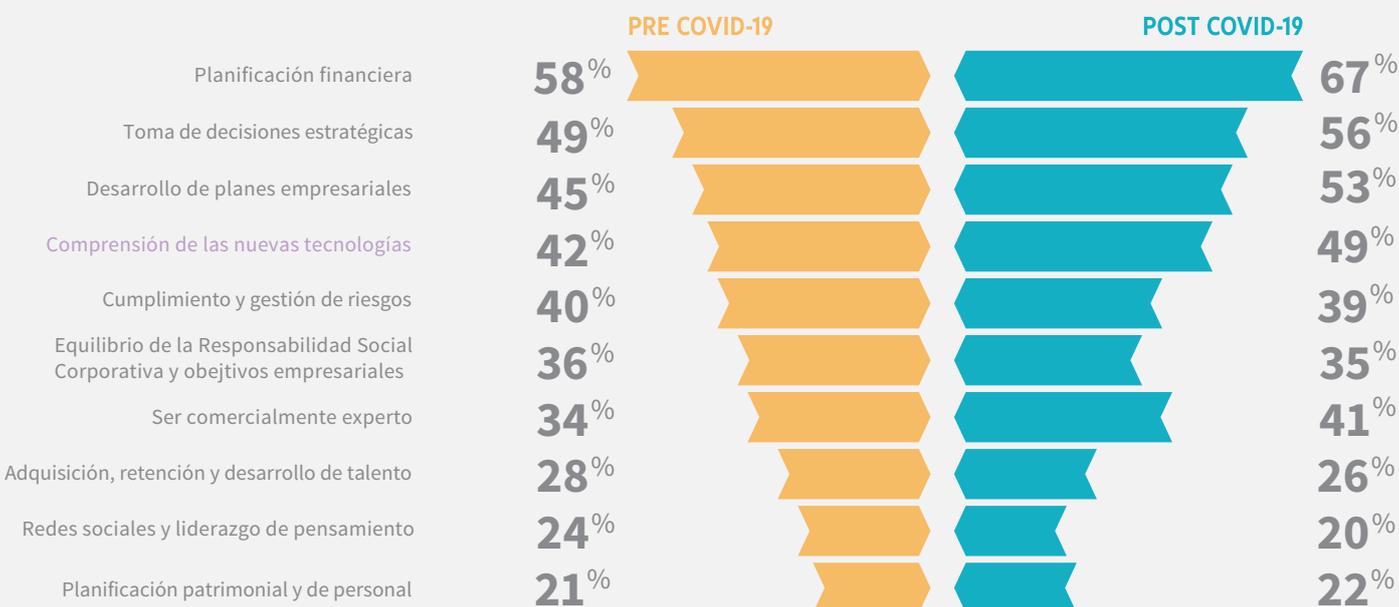
De los encuestados antes del brote de COVID-19 en Europa, “comprender las nuevas tecnologías” era un aspecto considerado como una de las principales competencias técnicas exigidas a un CFO en un 42 %. Si bien las competencias tradicionales del CFO en materia de “planificación financiera” y “toma de decisiones estratégicas” siguen siendo máximas prioridades, esto sitúa la comprensión de las nuevas tecnologías ampliamente a la par con otras habilidades tradicionales del CFO como el “desarrollo de planes empresariales” (45 %) y “cumplimiento y gestión de riesgos” (40 %).

Tras el brote, la prioridad que se otorgaba a las competencias seguía siendo similar, si bien la “planificación financiera” se consideraba aún más vital, con un 67% que la calificaba como una competencia técnica de primer nivel.

Los líderes financieros reconocen claramente la necesidad de concentrarse en sus responsabilidades básicas en un momento marcado por una grave incertidumbre económica, pero cabe señalar que esta situación no se ha producido a expensas de la comprensión tecnológica, con un 49% que sigue considerándola una competencia técnica de primer nivel. Está claro que los CFO se toman el conocimiento tecnológico muy en serio. Sin embargo, mientras que muchos afirmaban tener un buen dominio, alrededor de un tercio (31 %) admitió carecer de confianza en el conocimiento de las nuevas tecnologías.

Si bien no hay indicios de que el CFO vaya a convertirse en el próximo director de información, al ritmo de cambio que marca la tecnología, las capacidades tecnológicas deben seguir siendo un área clave de aprendizaje incluso para aquellos que ya se consideran expertos en el tema. Si no, las competencias de los líderes financieros muy rápidamente quedarán obsoletas en el marco de sus propias organizaciones.

## LAS PRINCIPALES HABILIDADES TÉCNICAS PARA LOS CFO DE HOY EN DÍA



# Preocupaciones tecnológicas

Al preguntarles cómo había cambiado su rol en los últimos tres años, casi las tres cuartas partes (72%) de los líderes financieros estuvieron de acuerdo en que este cada vez dependía en mayor medida de la tecnología.

Si bien, en general, la tecnología se analiza desde un prisma extraordinariamente positivo, todavía se generan ciertas inquietudes, entre ellas el riesgo de una excesiva dependencia tecnológica (lo que preocupa a un 35% de los encuestados) y la posibilidad de que la tecnología sustituya los recursos humanos o las funciones en su equipo (lo que ocupa a un 44%).

Los líderes financieros también reconocieron que esta creciente dependencia de la tecnología comporta riesgos adicionales, como mayores amenazas de ciberseguridad.

**“Dado que todo se gestiona en línea, en la nube, etc., la seguridad cibernética es un gran problema. Invertimos mucho en ciberseguridad para asegurarnos de mantener el riesgo a raya.”** (Vicepresidente corporativo de una consultoría tecnológica multinacional con sede en Francia)

**Aunque muchos CFO afirman tener un buen dominio de las nuevas tecnologías, alrededor de un tercio (31%) admite que carece de confianza en su comprensión.**

Fig. 5. Comprender las nuevas tecnologías es una de las principales habilidades técnicas de los líderes financieros de hoy.

## APOYO A LAS PEQUEÑAS EMPRESAS EN SU TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Para que las tecnologías se adopten y para impulsar el impacto positivo que los líderes financieros desean, la empresa debe tener implementada una cultura que promueva el crecimiento tecnológico. Resulta alentador que la mayoría de líderes financieros (77%) afirme sentirse respaldado por su negocio a la hora de incorporar nuevas tecnologías.

Sin embargo, existe disparidad entre tamaños de empresas. El 84% de los líderes financieros de las grandes empresas afirma sentirse bien respaldado, en comparación con tan solo el 70% en el caso de las organizaciones de menor tamaño, lo que parece influir en el nivel de impacto positivo que aportan las tecnologías. Según el 84% de los líderes financieros de las grandes empresas, el año pasado la tecnología tuvo un "impacto positivo" en sus negocios, en comparación con el 73% reportado por las pequeñas empresas. De forma análoga, el 26% de los profesionales financieros de las grandes empresas optaron por invertir en tecnologías digitales como área principal de inversión, en comparación con tan solo el 19% en el caso de las pequeñas empresas.

Si bien los porcentajes de las pequeñas empresas no son en lo más mínimo bajos, la disparidad con respecto a sus homólogos de las grandes empresas demuestra que una proporción significativa de los líderes financieros de las pequeñas empresas pierden el apoyo vital y los beneficios que impulsa la tecnología.

Tal vez sea necesario que los proveedores externos respalden a los CFO de las organizaciones más pequeñas en su adopción de nuevas tecnologías y en la obtención de apoyo interno.

## CÓMO HAN AFECTADO LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS A LAS PEQUEÑAS Y GRANDES EMPRESAS EUROPEAS

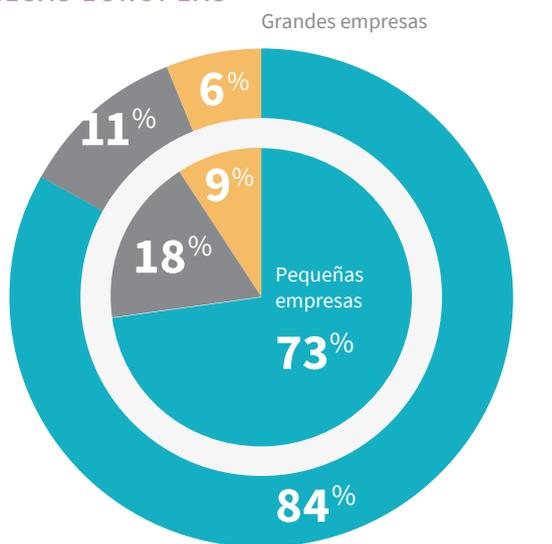
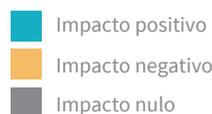


Fig. 5. Las nuevas tecnologías han tenido un impacto positivo en las empresas durante los últimos 12 meses, especialmente en las grandes empresas.



## TECNOLOGÍA ANTE EL BROTE DE COVID-19

En febrero, antes de que Europa se convirtiera en el epicentro de la pandemia de COVID-19, la adopción de tecnologías se consideraba un medio que permitía a las empresas aumentar su eficiencia o ganar una ventaja competitiva. Sin embargo, el brote de COVID-19 ha acelerado la necesidad de que muchas organizaciones se conviertan en expertas en tecnología simplemente para mantener la "normalidad empresarial" en la medida de lo posible. Para algunas, estos sistemas y procesos ya estaban instaurados antes de la COVID-19.

**“Todos nuestros equipos a nivel mundial ya estaban preparados para el teletrabajo. Nuestro equipo de TI está muy reforzado, así que ya estábamos perfectamente organizados.”** (Vicepresidente corporativo de una consultoría de tecnología multinacional con sede en Francia)

Sin embargo, para las empresas que se vieron inmersas en la pandemia sin contar con las tecnologías de teletrabajo adecuadas, la adaptación a los cambios del entorno ha sido una tarea mucho más dolorosa.

¿Cómo son las empresas que no estaban tecnológicamente preparadas? Algunas intentan ponerse al día e implementar las nuevas tecnologías en plena pandemia. Por ejemplo, Microsoft Teams ganó 12 millones de usuarios activos diarios en una sola semana en marzo (fuente: Business Insider, marzo de 2020).

Sin embargo, es un momento difícil para que las empresas incorporen nuevas tecnologías cuando su circulante es limitado y los empleados teletrabajan. Esto es especialmente difícil para las empresas más pequeñas, cuyas reservas de efectivo son más limitadas.

Esta pandemia sin precedentes recalca con dureza la urgencia de que las empresas inviertan en tecnología. Una de cada tres de las medianas y grandes empresas del Reino Unido (32%) prevé destinar más inversiones a soluciones de nube y tecnologías de teletrabajo (fuente: Savanta COVID-19 B2B tracker, 5 de junio de 2020).

Mientras que el teletrabajo ha sido la principal área de digitalización a raíz de la actual crisis, el consenso entre los CFO es que eventos como estos sirven para demostrar el valor de una transformación digital más amplia, tanto en el departamento financiero como a nivel global de toda la empresa.

**“Diría que la plena transformación digital se acelerará definitivamente cuando salgamos de esta situación.”** (Fabrice Lévy, CFO de Uberall)



de los líderes financieros dicen que se sienten apoyados por su negocio para abrazar las nuevas tecnologías.

# Obtención de apoyo

A la hora de recibir apoyo de organizaciones externas en áreas distintas a la tecnología, los intereses de los líderes financieros se repartieron en una amplia gama de temas: el 50% mencionó la "planificación financiera", el 47% la "información económica" y el 46% los "consejos y sugerencias concretas".

Sin embargo, cuando profundizamos en la forma exacta que podrían adoptar estos consejos, volvemos al tema de los pagos e insolvencias. Si bien las grandes empresas mostraban el mismo interés en todo tipo de asesoramientos, para los líderes financieros de las pequeñas empresas, las tres principales áreas a las que les resultaría más útil tener acceso son los "consejos para el cobro de deudas", "consejos para la gestión del flujo de caja" y "tendencias de comportamiento de pago".

Después del brote de COVID-19, los líderes financieros se mostraron, en general positivos, pero con moderación, en cuanto a la valoración de sus socios financieros comerciales. Si bien el 77% dijo sentirse al menos "bastante satisfecho" con el apoyo que habían recibido, menos de uno de cada cinco (17%) dijo que se había sentido "muy satisfecho" y todavía había casi una cuarta parte (23%) que no se sentía satisfecha.

Muchos financieros se habrán visto tan afectados por el brote con la misma intensidad que las empresas para las que trabajan, pero la situación actual debe considerarse una oportunidad para demostrar su valor y establecer relaciones a largo plazo, garantizando que son un pilar de apoyo para sus clientes en un momento tan desafiante como el que estamos viviendo.

## TENER ACCESO A LOS SIGUIENTES TIPOS DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA AYUDARÍA A LOS LÍDERES FINANCIEROS A GESTIONAR MEJOR SU TRABAJO

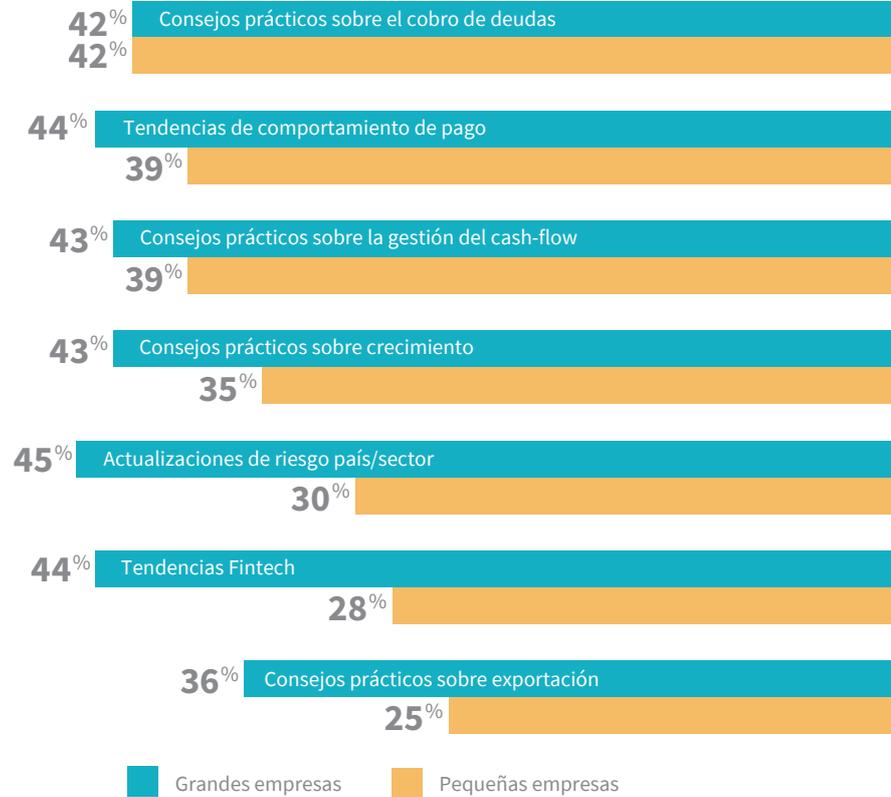


Fig. 7. Los líderes financieros de las pequeñas empresas están más interesados en el asesoramiento sobre pagos e insolvencias

# Impagos, la preocupación principal del director financiero (CFO)

## LOS RETRASOS EN LOS PAGOS SON LA PREOCUPACIÓN MÁS ACUCIANTE DE LOS LÍDERES FINANCIEROS

Los líderes financieros antes de la COVID-19 tenían una situación que a grandes rasgos era positiva. No obstante, este optimismo no sugiere en modo alguno la inexistencia de riesgos o preocupaciones.

Se tuvieron en cuenta los riesgos potenciales, desde el fraude hasta la ciberseguridad, las caídas de las ventas y los problemas en la cadena de suministro. Sin embargo, el riesgo que más afectó a las empresas durante el último año fue algo distinto. Un «pilar básico» del mundo financiero: los retrasos en los pagos.

Los retrasos en los pagos se han acelerado hasta convertirse en un problema todavía más importante en el entorno actual. Al preguntar en mayo a los líderes financieros qué riesgos les habían impactado en los últimos dos meses, el 65% mencionó los retrasos en los pagos. Aunque los riesgos en torno a los volúmenes de ventas habían experimentado el mayor incremento desde los resultados anteriores a la COVID-19 (según un 61% les habían impactado en los últimos dos meses, en comparación con el 25% registrado un año antes), los retrasos en los pagos siguieron siendo el ámbito de riesgo más común.

Si examinamos los otros riesgos de la Fig. 8, la ciberseguridad es un área de debate generalizado en el mundo financiero y era el ámbito que los líderes financieros originalmente más "temían" (aunque este punto había sido sustituido en la encuesta más reciente por la "disminución de los volúmenes de ventas"). Sin embargo, lo que está teniendo realmente un impacto tangible en las empresas y ocupa el primer puesto es cobrar a tiempo de los clientes, o incluso llegar a cobrar las deudas.

Los datos ponen de manifiesto la gravedad potencial de los "efectos de bola de nieve" en todo el panorama empresarial en materia de pagos.

Según una investigación independiente de Euler Hermes, el período medio de cobro varía sustancialmente según los países, con una media mundial de 65 días. De los cuatro países encuestados en este estudio, el más bajo se registró en Reino Unido (52 días), seguido de Alemania (54 días), Francia (73 días) e Italia (86 días).

“Si una empresa empieza a desplomarse o entra en concurso, a menudo arrastra a otras con ella. Si tienes un hotel y no te vienen clientes, entonces no podrás pagar a los proveedores (personal de limpieza, proveedores de alimentos y bebidas, servicios de lavandería, etc.) quienes, a su vez, no podrán pagar el alquiler. Esto afectará a muchos negocios y repercutirá directamente en los bancos. Si el banco es demasiado pequeño y sufre problemas similares con otros clientes, entonces incluso puede llegar a declararse en quiebra. No será por el mero hecho de que la gente no vaya a un hotel, sino que esto repercutirá en toda la cadena de suministro.” (Eva Kienle, CFO de una empresa que cotiza en el índice bursátil SDAX alemán)

Si bien la agenda de los CFO puede ser muy amplia y ambiciosa, es esencial garantizar que se mantengan las prioridades en las cuestiones básicas: cobrar a tiempo y proteger el efectivo. Como dice el refrán: “Poderoso caballero es don dinero”.

## CÓMO AFECTARON LOS DISTINTOS RIESGOS A LAS EMPRESAS EL AÑO PASADO

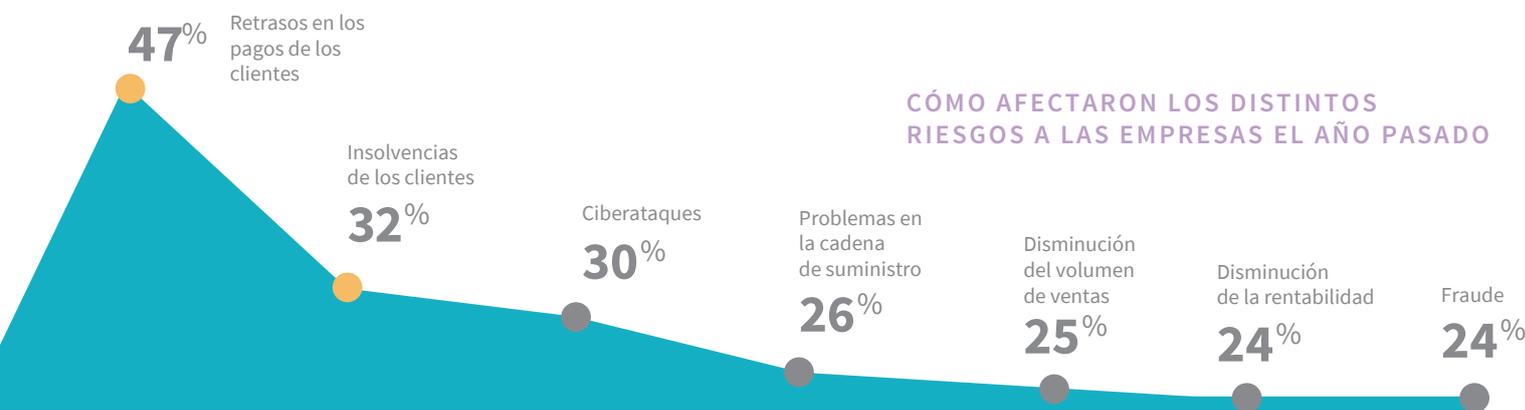


Fig. 8. Los retrasos en los pagos afectaron casi a la mitad de las empresas el año pasado.

## RETRASOS EN LOS PAGOS: NO SE TRATA DE UN PROBLEMA AISLADO

Los temas que hemos abordado no son meramente acontecimientos puntuales, que afecten a la conducta de pago de una o dos empresas. Antes de la crisis, **el 44% de los financieros afirmaba que las incidencias relacionadas con los pagos eran un hecho común** y, además, según el 39% la frecuencia de las incidencias de pago había empeorado en los últimos tres años, frente a un 28% que declaraba haber experimentado una mejora.

Tras el inicio de la crisis, esta situación se acentuó incluso más, ya que, en los dos meses anteriores a mayo, una de cada diez empresas experimentaron múltiples incidencias diarias y en el 65 % de los casos la frecuencia, como mínimo, era semanal.

Empresas de todos los tamaños se ven afectadas por el fenómeno. Si bien las empresas de menor tamaño se vieron más afectadas por los retrasos en los pagos (un 51% frente al 43% de las grandes empresas en los datos anteriores a la COVID-19), estos seguían suponiendo el principal ámbito de riesgo para estas últimas. Tampoco se limita a un único mercado: ocupaba el primer puesto en todos los países estudiados.

**“No es una cuestión de tamaño. Si eres grande, disfrutas de ciertos beneficios de escala, pero aun así puedes sufrir. Vemos que en la industria aeronáutica o en el sector de la automoción, estas grandes corporaciones negocian a última hora de 5 a 10 mil millones de dólares de nuevas líneas de crédito en previsión a la tensión que afecte a su cash-flow operativo. En ocasiones, las empresas más pequeñas pueden incluso tener una ventaja. Es posible que no estén tan apalancadas. Por pequeño que seas, puede que tu balance de situación sea sólido y que cuentes con inversores estables y, de hecho, ello te permita reaccionar de un modo distinto y, tal vez, sacando el máximo provecho a la oportunidad.”** (Fabrice Lévy, CFO de Uberall, Francia)

Sin embargo, un ámbito en el que sí vemos diferencias es al analizar las industrias. Específicamente, los servicios financieros se ven significativamente menos afectados por problemas de pago (el 39% frente al 47% de media), con igual presencia de otros riesgos como el fraude (36%) y los ciberataques (39%). Esto probablemente se deba a la naturaleza de la industria. Muchas empresas de servicios financieros suministran sus mercancías a otras grandes instituciones financieras o bancos, que tienen menos probabilidades de verse afectados por retrasos e insolvencias.

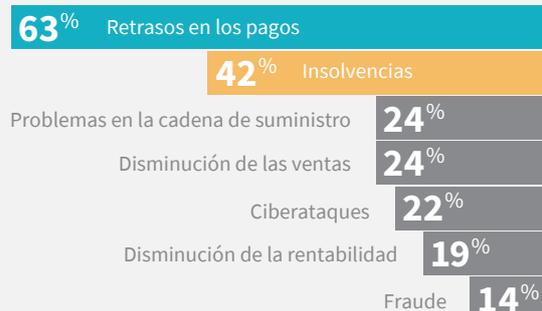
Los CFOs en el espacio de las finanzas mencionaron específicamente cómo esto les da una seguridad extra que otras organizaciones pueden no tener.

**“Estamos experimentando algunos retrasos en los pagos, si bien esto no constituye nuestro problema principal. Nuestros mayores clientes son grandes instituciones financieras, así que diría que, en general, la amplia mayoría de nuestros clientes son de plena confianza.”** (Andrea Traverso, CFO de Objectway, Italia)

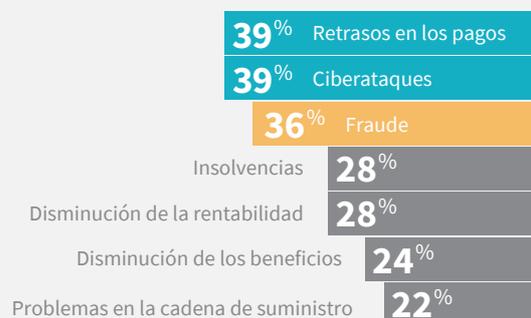
El perfil de su cliente es un factor más determinante que su perfil de negocio interno cuando se trata de analizar el impacto de los problemas de pago.

## DE QUÉ MODO AFECTARON LOS RIESGOS A LAS EMPRESAS EL AÑO PASADO: EN VERTICAL

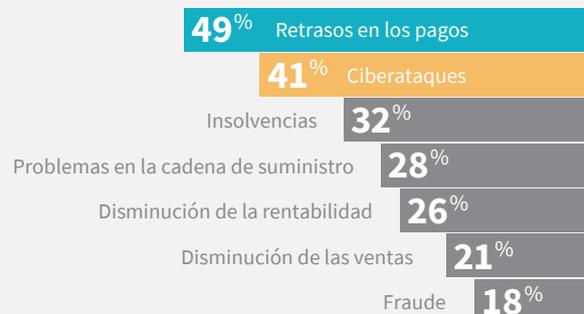
### CONSTRUCCIÓN



### FINANZAS Y CONTABILIDAD



### TI, TECNOLOGÍA Y TELECOMUNICACIONES



### SERVICIOS PROFESIONALES



Fig. 9. Los retrasos en los pagos han afectado a casi la mitad de los negocios durante el último año

## RIESGO DE PAGO EN UN ESCENARIO DE COVID-19

Incluso antes del brote de COVID-19, solo el 44% de las empresas afirmaba sentirse "en total disposición" para poder hacer frente a las incidencias de pago y solamente el 40% se expresó en los mismos términos en cuanto a las "insolvencias de los clientes". Desde el brote, estas cifras se desplomaron al 31% y al 35% respectivamente.

Esta falta de preparación podría comportar una vulnerabilidad especial, dadas las actuales circunstancias. Por ejemplo, en Reino Unido, menos de una cuarta parte (23%) siente "plena confianza" en sobrevivir a la pandemia (fuente: Savanta COVID-19 B2B tracker, 5 de junio de 2020).

En las conversaciones con los CFO, incluso aquellos que trabajan en negocios estables y sólidos desde un punto de

vista financiero, compartieron la opinión de que es probable que los riesgos de pago se conviertan en un verdadero desafío. Aquellos que trabajan con pequeñas empresas muestran una especial preocupación al respecto.

Según declaraciones del vicepresidente corporativo de una consultora tecnológica multinacional francesa: "Tenemos equipos dedicados al recobro, que realizan un seguimiento sistemático con los clientes y se aseguran de cobrar en el momento adecuado. Es algo que nos tomamos muy, muy en serio. Aun así, con el brote, creo que los pagos representarán un enorme problema en los próximos seis meses. Serán un gran problema para nosotros, pero para los que trabajan con pequeñas empresas, creo que será cuestión de vida o muerte para el negocio".

**"A raíz de la crisis, el tema de las insolvencias de nuestros clientes cada vez representa un reto mayor, que irá en aumento. Incluso en un país tan estable como Alemania, ya empieza a suponer un problema enorme y, sin duda, con la crisis, veremos un efecto dominó en algunos de nuestros clientes".** (Tony Cianciosi, CEO de LOMgroup, Alemania y Turquía)

## MITIGACIÓN DE LOS RIESGOS DE PAGO

Entonces, ¿qué se puede hacer para planificar y mitigar estos riesgos? Al preguntar a los CFO cómo habían respondido –o cómo creían que las empresas debían responder– surgieron tres principales áreas de interés:

1. Planificación
2. Diversificación
3. Seguros

### 1. Planificación

Garantizar que se trabaje de antemano para mitigar el riesgo. Esto implica la planificación de escenarios específicos y la gestión proactiva del efectivo, pero también la aplicación de medidas de refuerzo que contribuyan a reducir el riesgo en la fase de incorporación de clientes.

Según las declaraciones de Andrea Traverso, CFO de Objectway, Italia: “Las actividades de rastreo y detección de insolvencias antes del inicio de toda relación con un cliente son esenciales. Al mismo tiempo, los seguros pueden ser de gran ayuda. Anteriormente, solía dirigir el departamento financiero de algunas empresas, en las que cubríamos el riesgo con seguros, un ángulo distinto desde el cual analizar el mismo problema. Creo que ambas actividades podrían realizarse en paralelo”.

### 2. Diversificación

Las empresas que disponen de una amplia gama de productos, o que están presentes en diversas industrias, ocuparán una posición óptima para hacer frente a los grandes riesgos en el futuro. Incluso aquellas con una gama de productos más pequeña deben centrarse en la diversificación de los números de clientes, tanto desde el punto de vista de mitigación de riesgos como de ingresos.

David Franklin, CFO de Astrea Bioseparations, Reino Unido, afirmó: “Nos estamos diversificando en tantas áreas diferentes y en tantos clientes diferentes como podemos. Tradicionalmente, dependíamos de un número muy reducido de clientes importantes. Hemos reconocido este aspecto como un riesgo y nos estamos esforzando para introducirnos en diferentes áreas de producto y generar ingresos con diferentes clientes, para distribuir realmente el riesgo”.

En términos similares, Markus Schneider, CFO de Kerberos Management, Alemania declaró: “Para nosotros, reducir el riesgo por lo general significa tener una buena planificación en términos de producto individual y contar con un buen mix. Por lo tanto, en los videojuegos, Electronic Arts cuenta actualmente con 120 juegos en fase de desarrollo, que reportarán uno, dos o tres éxitos. Por lo tanto, para mí, esto es controlar el riesgo, analizando el mix de productos desde un punto de vista financiero. Esta situación es comparable a la de un fondo en el que tienes una selección de valores y tratas de cubrir diferentes áreas de riesgo. Riesgos como la COVID-19 forman parte del ámbito de la planificación y el control para tener un mix adecuado de productos.”

### 3. Seguros

En opinión de los CFO, los seguros cobrarán, sin duda, mayor importancia. Trabajar en estrecha colaboración con proveedores de seguros de confianza para proteger mejor el negocio es crucial. Esto es algo en lo que los CFO ya están actuando teniendo en cuenta la situación de la COVID-19 y es un ámbito en el que es probable que muchos más sigan su ejemplo en un futuro próximo.

**“Estoy totalmente convencido de que los seguros de crédito serán más importantes en el escenario posterior al coronavirus”.** (Tony Cianciosi, CEO de LOMgroup, Alemania y Turquía)

Para reforzar esta afirmación, Markus Schneider, CFO de Kerberos Management, Alemania instó a: “Trabajar codo a codo con la compañía de seguros de crédito. Nos sentábamos con ellos muchas veces para analizar cómo configurar los flujos de trabajo y los procesos. Si los haces partícipes, es mejor para todos, te ofrecen mejores condiciones, tienen una mejor visión de la situación y puedes disponer de mejor protección ante los riesgos. Esto es realmente importante y para cualquier empresa con la que empiezo a colaborar, probablemente sea algo que figure ya en la agenda de la primera semana”.

Los problemas relacionados con los pagos y las insolvencias de los clientes ocupan un lugar destacado en la mente de los CFO y es probable que merezcan aún mayor atención en el entorno actual. El líder financiero audaz adoptará un enfoque proactivo –cuidándose de planificar con antelación y contratar un seguro– para proteger mejor sus negocios frente a desafíos similares que se presenten en el futuro.

**Si deseas obtener más información sobre los seguros de crédito y cómo podrían ayudar a tu negocio en la mitigación de riesgos, haz click aquí.**



# La vertiente humana del líder financiero

## LA PERSONALIDAD TIPO DEL LÍDER FINANCIERO

Hasta ahora, hemos analizado detenidamente las opiniones de los líderes financieros, las tendencias clave en sus industrias y los riesgos que amenazan a sus negocios. Ahora, finalizaremos este informe examinando la parte humana del propio CFO.

Empezaremos con algunas preguntas fundamentales: ¿Existe una "personalidad tipo" característica del líder financiero? ¿Qué habilidades son esenciales para triunfar? ¿Bajo qué nivel de estrés se encuentran?

Para entender el papel del líder financiero, se les pidió que se identificaran con una de las cuatro "personalidades tipo", que constituyen una combinación específica de responsabilidades, competencias y actitudes.



Experto en su trabajo, se centra en los indicadores financieros y los supervisa estrechamente y con mucha frecuencia. Le gusta entrar en detalles y cuenta con muy buenos conocimientos de las herramientas y los sistemas financieros internos.



Pensador a largo plazo, siempre intenta obtener una visión general más allá del rol que desempeñe (cotejando la visión y los indicadores con otros elementos de carácter empresarial). Su objetivo es intervenir de manera significativa en la toma de decisiones estratégicas para impulsar el crecimiento general de la empresa.



Curioso y ágil, a menudo busca nuevas ideas y tecnologías para poner sus procesos internos/herramientas/modalidades de trabajo en tela de juicio, con el fin de mejorar la eficiencia de su equipo/empresa. Piensa que la tecnología cambiará radicalmente las tareas en el futuro.



Solícito y dispuesto a ayudar, centra sus esfuerzos en ofrecer una imagen fiel de la situación financiera de la empresa al objeto de facilitar la toma de decisiones. También intenta desarrollar un ambiente de colaboración y debate en el seno de su organización.

Dentro de estas cuatro categorías, la pluralidad -casi la mitad se colocó en el cubo de la "estrategia". Si bien podríamos considerar que el "técnico" representa el papel "tradicional" del CFO - centrado en el detalle y la supervisión de los indicadores financieros- el líder financiero moderno se ve a sí mismo como dotado de un rol más estratégico; un pensador a largo plazo que asume la responsabilidad de impulsar el crecimiento empresarial general.

## ¿CON CUÁL DE LAS SIGUIENTES TIPOLOGÍAS SE SIENTE MÁS IDENTIFICADO?

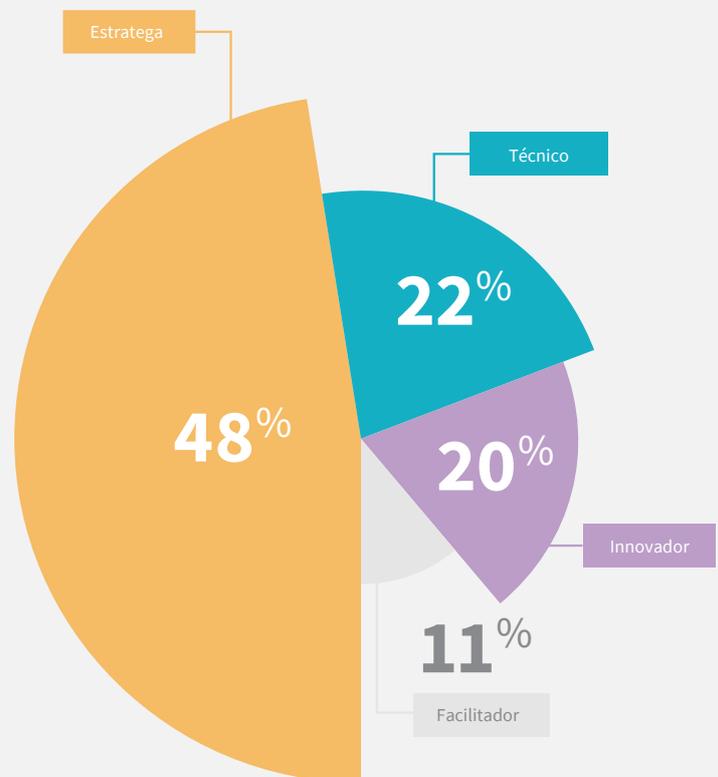


Fig. 10. Casi la mitad de los encuestados se consideraban estrategas.

Una percepción común que lo corrobora es que la ideología del CFO debe alinearse a la del CEO— debiendo ser capaz de desempeñar dicho rol si es necesario.

**“En ningún caso debería representar un problema que el CEO dijera: "Me voy a ausentar cuatro semanas" o "Estoy confinado" o "Estoy en cuarentena". El CFO debería estar listo para asumir su función.”** (Markus Schneider, CFO de Kerberos Management, Alemania)

Por supuesto, las tipologías de personalidades cambian y evolucionan constantemente. En las conversaciones con los CFO, algunos mencionaron el deseo de ser considerados "innovadores" o "facilitadores". Resulta revelador que ninguno de ellos expresara su deseo de ser visto más bien como un "técnico". Esto puede deberse a que las competencias asociadas a un líder financiero se dan aquí por sentadas, pero a medida que los CFO se esfuerzan por convertirse en mejores estrategas, mejores innovadores y mejores facilitadores, es esencial que no se reduzca la competencia básica de profundizar en los detalles del rendimiento financiero de la empresa.

Esto es especialmente importante en entornos difíciles como el actual, donde es crucial no perder de vista el detalle ni las competencias técnicas. De hecho, en la investigación de mayo, el 18% de los que se definieron como "técnicos" declararon que la crisis les resultaba "muy llevadera" y, en cambio, tan solo el 3% de los que lo afirmaron se enmarcaban en las demás categorías.

Es evidente que, especialmente en épocas difíciles, es necesario encontrar el equilibrio entre la ciencia y el arte, la técnica y la estrategia.

**“Es en cierto modo parecido al patinaje artístico. Está la ronda en la que haces el ejercicio técnico, pero también tienes que superar la parte artística. Mi papel es un poco como el patinaje artístico.”** (Markus Schneider, CFO de Kerberos Management, Alemania)

## LAS COMPETENCIAS EN EVOLUCIÓN DEL LÍDER FINANCIERO

Como ya hemos visto, la función tradicional del líder financiero que está restringido a la planificación financiera y la responsabilidad de la gestión de presupuestos se está erosionando, con una ampliación de las responsabilidades que incluyen la toma de decisiones estratégicas y la comprensión de las nuevas tecnologías.

Según explicó David Franklin, CFO de Astra Bioseparations, el papel del moderno profesional financiero consiste en unir las diferentes hebras del negocio:

**“Creo que es vital poder huir del detalle, asegurándonos de obtener una visión más global y de ver cómo encajan los distintos departamentos de una empresa, y cómo trabajan en conjunto.”**

Si bien ya hemos examinado las competencias técnicas exigidas por los líderes financieros, estas responsabilidades también vienen asociadas a un requisito de potenciar las competencias "sociales" adecuadas. Cuando se preguntó a los líderes financieros antes del brote cuáles eran las competencias sociales más importantes exigidas por su profesión hoy en día, la flexibilidad y adaptabilidad primaron sobre aspectos más tradicionales como la "orientación al detalle" y el "ámbito académico".

Estos rasgos deseados de personalidad han cobrado fuerza a la hora de capear el temporal por parte de los líderes financieros a través de la actual situación de incertidumbre, y la flexibilidad y la adaptabilidad han ganado importancia por encima de cualquier otro rasgo de carácter en comparación al escenario anterior a la COVID-19.

### LAS 3 PRINCIPALES COMPETENCIAS "SOCIALES" SE CONSIDERAN CRÍTICAS PARA SER UN LÍDER FINANCIERO DE ÉXITO

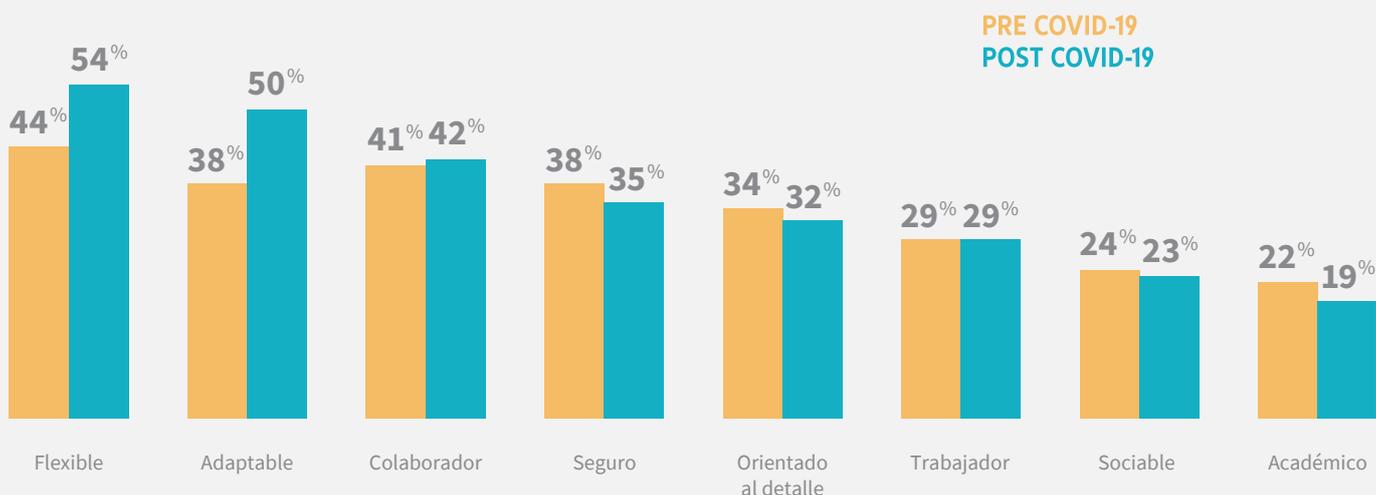


Fig. 11. Las tres principales competencias consideradas críticas para ser un líder financiero de éxito.

## MANTENER LA CALMA EN EL ENTORNO DE LA COVID-19

Está claro que el hecho de asumir la responsabilidad general de las finanzas de una empresa comporta cierto grado de depresión. Sin embargo, cuando en febrero de 2020 sondeamos a los líderes financieros para conocer sus sensaciones sobre el próximo año, solo uno de cada cinco (19%) afirmó sentirse estresado. En cambio, como hemos analizado anteriormente, destacaban la confianza y un grado relativamente elevado de optimismo.

No obstante, la tranquilidad y el optimismo de las empresas se han visto truncados ante el brote de COVID-19. El porcentaje de líderes financieros que afirma que las expectativas para el próximo año le generan estrés aumentó al 32% en mayo, y el 23% incluso llegó al punto de afirmar sentirse asustado, algo que solo expresaba un 9% antes del brote.

Esto también afecta a su visión comparativa entre este año y el anterior. Antes de la crisis, solamente el 35% creía que 2020 sería más estresante que 2019, pero con la pandemia global y unos retos financieros asociados sin precedentes, junto con las difíciles decisiones con las que los líderes financieros se enfrentan a la inversión y los costes, este porcentaje desde entonces se ha duplicado hasta alcanzar el 71%.

A pesar de que la situación es la que es, los CFO consideran de vital importancia seguir desplegando sus "competencias sociales", en particular a la hora de demostrar una gobernanza tranquila y guiar a los empleados durante esta época marcada por la incertidumbre.

**“Intento comunicar lo positivo y mantener el optimismo entre la gente. Los salarios se pagarán. Somos financieramente sólidos. Me aseguro de que estos mensajes se difundan para que el personal no entre en pánico.”**  
(Gabriele Frascini, CFO de FederlegnoArredo, Italia)

**“Es importante mantener la positividad, independientemente de las nuevas circunstancias, ya que todo ello nos brinda la oportunidad de aprender. Puede ser difícil conseguirlo cuando nos enfrentamos a la adversidad, pero no debemos detenernos. Es importante seguir avanzando.”**  
(Zainul Ahmad, SVP de Investment Bank, Reino Unido)

### EN COMPARACIÓN CON EL AÑO PASADO, ¿CREE QUE SU TRABAJO EN 2020 SERÁ MÁS...?

PRE COVID-19  
POST COVID-19

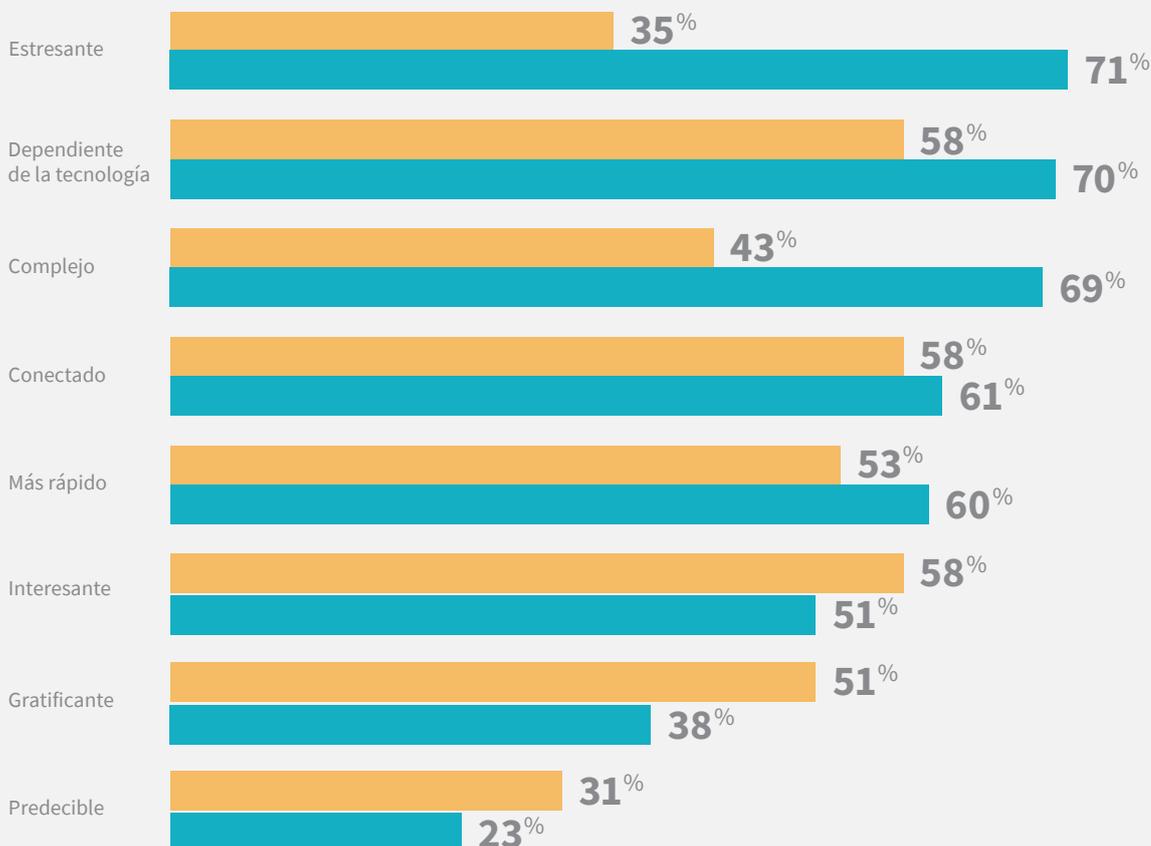


Fig. 12. Desde la COVID-19, es mucho más probable que los líderes financieros consideren más estresante y complejo el próximo año en comparación con el anterior.

# Conclusión: ¿qué nos depara el futuro?

Hemos visto que los líderes financieros a las puertas del año 2020 se mostraban relativamente optimistas y confiados. Estaban particularmente entusiasmados con las nuevas tecnologías y los impactos positivos que podrían reportar a sus negocios.

Con un rápido avance hasta marzo, el virus de la COVID-19, sin precedentes, hizo mella en Europa. Prácticamente de la noche a la mañana, muchas empresas se vieron obligadas a cerrar temporalmente o a realizar sus operaciones en la modalidad de teletrabajo.

En mayo –en medio del pico inicial de casos en Europa–, entre los líderes financieros vimos desplomarse el optimismo, una caída de la confianza, un aumento del estrés y las preocupaciones existentes en torno a las demoras en los pagos que se agravaron, surgiendo al mismo tiempo nuevas preocupaciones en torno a las ventas y la rentabilidad.

Las empresas de todo el continente se han acelerado hasta el punto en que la digitalización y la dotación de una plantilla tecnológicamente funcional son indicadores clave del rendimiento empresarial y, de hecho, de las probabilidades de sobrevivir.

Hemos visto que las empresas más pequeñas suelen ser las más afectadas. Estas, por lo general, invierten menos en seguros y soluciones digitales y cuentan con menos reservas de efectivo.

¿En qué estado resurgirán las empresas y la economía en general de esta crisis a largo plazo? En la actualidad, son demasiadas las incógnitas para poder realizar predicciones significativas, siendo la duración de la crisis la más importante –algo de lo que los CFO son del todo conscientes, tal y como Andrea Traverso, CFO de Objectway, Italia, indicó: "No sabemos cuánto se tardará en superar la situación, cuánto tardaremos en recuperarnos de la situación, no lo sabemos. Simplemente no lo sabemos".

**“Estamos bien posicionados para resistir el impacto, pero todo depende de la magnitud del impacto. ¿Cuánto durará y con qué rapidez se restablecerá la economía?”** (VP corporativo, Multinational Technology Consultancy, Francia)

Ante tal incertidumbre, ¿qué hay que hacer? Los CFO compartieron consejos de expertos y explicaron las medidas que sus empresas están adoptando durante esta desaceleración económica:

## 1. Invertir en tecnologías

Los CFO persiguen invertir en tecnologías digitales para aportar eficacia a su modelo de negocio e impulsar una analítica, supervisión y modelización más precisas. Una empresa que sea más capaz de ver los riesgos que se avecinan y de abrirse a nuevas oportunidades de ingresos a través de la inteligencia empresarial estará bien posicionada para sobrevivir y prosperar en esta y en cualquier crisis futura.

## 2. Proteger la empresa de los riesgos de pago

Ahora es el momento de revisar la estrategia de la empresa para gestionar los riesgos de pago. Desde la planificación proactiva hasta la diversificación de la oferta y la clientela, pasando por la compra de productos de mitigación de riesgos como es el caso de los seguros – Los CFO son conscientes de que necesitan actuar para reducir ahora los impactos negativos y prepararse para futuros problemas.

## 3. Utilizar la red

Los CFO consideran que su red empresarial les brinda apoyo, pero hay que cuidarla. Es importante dedicar tiempo a interconectar y a mantenerse en contacto periódico con los profesionales, tanto con los clientes como con los competidores y proveedores. Una red diversa aporta nuevas ideas al negocio, así como consejos sobre las mejores prácticas para hacer frente a circunstancias difíciles.

En última instancia, los CFO pronostican que la crisis actual puede causar una polarización del panorama empresarial. Las empresas que poseen conocimientos tecnológicos, que son capaces de adaptarse más rápidamente y que cuentan con sólidas estrategias de mitigación de riesgos, sobrevivirán... e incluso puede que prosperen. A la inversa, las organizaciones que no han priorizado la inversión en áreas como la digitalización y los seguros pueden tener problemas y quedarse rezagadas o incluso quebrar.

Al considerar el impacto a largo plazo de la crisis actual, esperamos que se produzcan impactos negativos relacionados con la pérdida de capacidad en la producción, el empleo y el comercio, junto con el aumento del riesgo político. Sin embargo, pese a estos tiempos tan desafiantes, podrían surgir nuevas fuentes de crecimiento en áreas tales como nuevas infraestructuras, sanidad, digitalización y energía. Fundamentalmente, la crisis actual puede desempeñar el papel de catalizador en la reasignación de sectores no competitivos hacia sectores más prometedores en el futuro. A medida que los líderes financieros de toda Europa se preparan para el período difícil que se avecina, es el momento de reflexionar sobre la estrategia y garantizar que se adopten medidas que permitan impulsar el futuro crecimiento de las empresas y manejar futuras crisis de forma eficaz.

Si bien es posible que todavía quede muy lejos, el mercado debería recuperar el optimismo.

**“Todavía me siento optimista. En poco tiempo todo esto habrá terminado y volveremos al trabajo. Soy optimista.”** (Gabriele Fraschini, CFO de FederlegnoArredo, Italia)

**“Soy bastante positivo acerca del futuro. Tan pronto como superemos el virus, de una u otra manera, encontraremos un modo de prosperar y crecer.”** (Andrea Traverso, CFO de Objectway, Italia)

# Metodología

Este informe se basa en tres fases de investigación:

- 1. Una encuesta en línea,** realizada en febrero de 2020.
- 2. Una serie de teleentrevistas exhaustivas,** realizadas en marzo/abril de 2020.
- 3. Nuevo despliegue en mayo de 2020** de la encuesta en línea.

## Fase uno

La primera fase consistió en una encuesta cuantitativa de 847 responsables de la toma de decisiones financieras, a través de un panel en línea. Los encuestados pertenecían a cuatro mercados: Reino Unido (207), Francia (215), Alemania (216) e Italia (209). La encuesta se tradujo a los idiomas locales.

Tanto las pequeñas (422) como las grandes (425) empresas estaban representadas de manera uniforme, fijándose la línea divisoria en 100 empleados. Los encuestados eran representativos de una serie de sectores y trabajaban en organizaciones en las que las ventas entre empresas representaban al menos el 20% de la facturación.

Los encuestados ocupaban funciones financieras y estrategia/liderazgo. Se realizó un cribado para garantizar la participación en las decisiones de compra de productos de protección financiera. Los encuestados estaban divididos entre 503 hombres y 342 mujeres, con una media de edad de 39 años. La encuesta se realizó entre el 5 de febrero y el 2 de marzo de 2020.

## Fase dos

La segunda fase de la investigación consistía en una serie de entrevistas telefónicas (entre 45 minutos y 1 hora y 15 minutos de duración) con altos responsables de la toma de decisiones financieras en los mismos cuatro mercados.

Los encuestados se reclutaron a través de una empresa de networking y representaban a pequeñas y grandes compañías en una amplia gama de industrias.

Todas las entrevistas siguieron una guía de debate, redactada según el análisis de los resultados de la primera fase de la encuesta. Se alentó a los encuestados a aislar la crisis de la COVID-19 de los problemas o tendencias positivas que existían antes del brote, así como a ofrecer una visión de futuro.

Todas las entrevistas se realizaron en inglés y tuvieron lugar entre el 26 de marzo y el 9 de abril de 2020.

## Fase tres

La tercera fase consistió en volver a realizar la encuesta cuantitativa de la primera fase para medir de qué manera y hasta qué punto las opiniones de los responsables de la toma de decisiones financieras se habían visto afectadas por la COVID-19.

Se encuestó a un total de 222 participantes, divididos en los mismos mercados: Reino Unido (55), Francia (54), Alemania (54) e Italia (59). Se entrevistó a los encuestados que trabajaban en pequeñas (105) y grandes (117) empresas. La media de edad de los encuestados era de 37 años y se repartían en 131 hombres y 91 mujeres.

Los criterios de selección y el cuestionario utilizados en la fase tres eran casi idénticos a los de la fase uno. Entre los pequeños cambios introducidos se incluyeron la eliminación de cualquier pregunta centrada en el pasado a largo plazo, y la adición de una pregunta sobre el impacto inmediato de la COVID-19 en el rol de los entrevistados.

La encuesta se realizó entre el 21 y el 29 de mayo de 2020.





Euler Hermes es el líder mundial en seguros de crédito y especialista en caución, recobro, crédito comercial y riesgo político. Con más de 100 años de experiencia, ofrece una gama completa de servicios para gestionar los créditos comerciales entre empresas.

Su red internacional de vigilancia monitoriza y analiza la estabilidad financiera de empresas en activo de todos los tamaños, que representan el 92% del PIB global.

Con sede en París, Euler Hermes está presente en más de 50 países y cuenta con más de 5.900 empleados. Es una compañía de Allianz.

Conoce más sobre Euler Hermes en [eulerhermes.com](http://eulerhermes.com), [LinkedIn](#) y [Twitter](#).



### **Predecir el riesgo comercial y crediticio hoy para brindar a las empresas confianza en el mañana**

Somos expertos en seguros de crédito, de caución y otros servicios asociados al riesgo comercial. Gracias a la red de inteligencia de nuestro accionista Euler Hermes, a la que pertenecemos, analizamos los cambios diarios en la solvencia corporativa que representa el 92 % del PIB global.

Damos a las compañías la confianza para negociar y para que reciban sus pagos. Te ayudamos a evitar deudas o retrasos en los cobros que amenacen tu circulante, e indemnizamos a tu empresa en caso de una deuda incobrable.

Siempre que proporcionamos seguros de crédito comercial u otras soluciones financieras, nuestra prioridad es la protección predictiva. Cuando se presentan imprevistos, nuestra calificación crediticia A (Excelente) de A.M. Best certifica que tenemos los recursos respaldados por nuestros accionistas, MAPFRE y Euler Hermes, para brindarte la compensación que te permita mantener tu negocio.

Somos un equipo de profesionales con amplia experiencia y ponemos a tu servicio nuestro compromiso con la excelencia, con tu crecimiento seguro, con tus proyectos, para ofrecerte soluciones que impulsen tu negocio.

Conoce más sobre nosotros en [solunion.com](http://solunion.com), [LinkedIn](#) y [Twitter](#).



### **Informar e inspirar una mejor toma de decisiones**

Savanta es una empresa de datos, investigación y consultoría en rápido crecimiento. Informamos e inspiramos a nuestros clientes a través de potentes datos, tecnología inspiradora y consultoría de alto impacto. Todo ello diseñado para ayudar a nuestros clientes a tomar mejores decisiones y agilizar el progreso.

Nuestro equipo comercial está especializado en la realización de investigaciones cualitativas y cuantitativas entre destinatarios exclusivos, de alto nivel y difícil acceso. Contamos con una experiencia especialmente sólida en el sector de servicios financieros y tecnología, y ayudamos a las principales organizaciones globales con su marca, contenido y desarrollo de productos.

Si desea obtener más información, visite: [savanta.com](http://savanta.com) o su [LinkedIn](#).

## EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD

Algunas de las afirmaciones contenidas en el presente documento pueden tener la naturaleza de meras expectativas o previsiones basadas en opiniones o puntos de vista actuales de la Dirección de la Compañía. Estas afirmaciones implican una serie de riesgos e incertidumbres, tanto conocidos como desconocidos, que podrían provocar diferencias importantes entre los resultados, actuaciones o acontecimientos reales y aquellos a los que explícita o implícitamente este documento se refiere. El carácter meramente provisional de las afirmaciones que aquí se contienen puede derivarse tanto de la propia naturaleza de la información como del contexto en el que se realizan. En este sentido, las construcciones del tipo “puede”, “podrá”, “debería”, “se espera”, “pretende”, “anticipa”, “se cree”, “se estima”, “se prevé”, “potencial” o “continúa” y otras similares, constituyen la expresión de expectativas futuras o de meras previsiones.

Los resultados, actuaciones o acontecimientos reales pueden diferir materialmente de aquellos reflejados en este documento, debido, entre otras causas a (i) la coyuntura económica general; (ii) el desarrollo de los mercados financieros y, en especial, de los mercados emergentes, de su volatilidad, de su liquidez y de crisis de crédito; (iii) la frecuencia e intensidad de los siniestros asegurados; (iv) la tasa de conservación de negocio; (v) niveles de morosidad; (vi) la evolución de los tipos de interés; (vii) los tipos de cambio, en especial el tipo de cambio Euro-Dólar; (viii) la competencia; (ix) los cambios legislativos y regulatorios, incluyendo los referentes a la convergencia monetaria y la Unión Monetaria Europea; (x) los cambios en la política de los bancos centrales y/o de los gobiernos extranjeros; (xi) el impacto de adquisiciones, incluyendo las integraciones; (xii) las operaciones de reorganización y (xiii) los factores generales que incidan sobre la competencia, ya sean a nivel local, regional, nacional y/o global. Muchos de estos factores tienen mayor probabilidad de ocurrir o pueden ser de carácter más pronunciado, en caso de actos terroristas.

La compañía no está obligada a actualizar las previsiones contenidas en el presente documento.

© Copyright 2020 Euler Hermes. Todos los derechos reservados.